



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة البحوث الإدارية

## Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة  
الثالثة والأربعين

Vol. 43, No.1; Jan. 2025

عدد يناير 2025



[jso.journals.ekb.eg](http://jso.journals.ekb.eg)

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د. محمد صالح هاشم  
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ.د. أحمد دسوقي محمد إسماعيل  
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

# "أثر البراعة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي:

## دراسة ميدانية على قطاع البترول"

اعداد الباحثة: رنا أشرف عبد القادر

### المستخلص:

هدفت الدراسة الي التعرف علي أثر البراعة التنظيمية بأبعادها ( براءة الاستغلال - براءة الاستكشاف) علي تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده ( القيادة والثقافة المؤسسية - الغاية والرؤية والاستراتيجية - إشراك أصحاب المصلحة - بناء قيمة مستدامة - قيادة الأداء والتحول - انطباعات اصحاب المصلحة - الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) وفق معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 داخل قطاع البترول بشركة اسكندرية للبترول - شركه خالده - شركه أنابيب البترول بالاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات الأولية من خلال قائمة استقصاء معده لذلك ، وتم التأكد من صدقها وثباتها ، وقد تم اجراء الدراسة على عينة من احدى شركات البترول قوامها (384) فرداً من المستويات الادارية المختلفة بشركة اسكندرية للبترول - شركه خالده - شركه أنابيب البترول، ومن أهم النتائج التي توصل اليها البحث: وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لبراءة الاستكشاف علي كل بعد من أبعاد التميز المؤسسي وكذلك براءة الاستغلال علي كل بعد من أبعاد التميز المؤسسي ،الدرجة الكلية للبراءة التنظيمية علي كل بعد من أبعاد التميز المؤسسي ، يشير ذلك إلى أن جميع أبعاد البراعة التنظيمية تساهم في تعزيز التميز المؤسسي. وبناء على هذا النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** (البراعة التنظيمية ، التميز المؤسسي، نموذج EFQM 2020)

### Abstract:

Studying the impact of **Organizational Agility in all its different dimensions**( exploration agility , exploitation agility ) on **Institutional Excellence in its dimensions**(purpose , vision , strategy ,Organizational Culture, Leadership , Engaging Stakeholders , Creating Sustainable value, Driving Performance , Transformation ,Stakeholders, Perceptions and Strategic ,Operation Performance ) **According to the criteria of the European EFQM 2020 model** , Field Study on the Petroleum Sector in Alexandria Petroleum Company - Khalda Petroleum Company - Petroleum Pipelines Company. descriptive analytical method was relied upon. Primary data was collected through a prepared questionnaire for this purpose. Its validity and reliability were verified. The study was conducted on a sample of 384 individuals from different administrative levels in Alexandria Petroleum Company - Khalda Petroleum Company - Petroleum Pipelines Company. Most important results: There is a

statistically significant positive impact of **exploration agility on each dimension of institutional excellence, as well as exploitation agility on each dimension of institutional excellence**. The total score of organizational agility on each dimension of institutional excellence **indicates that all dimensions of organizational agility contribute to enhancing institutional excellence**.

**Keywords:** (Organizational Agility, Institutional Excellence , EFQM 2020 Model )

## المقدمة:

نظرا للتغيرات المستمرة ، والمتسارعة ، والتطورات الميدانية الهامة التي تشهدها الدول ، وتواجهها المنظمات بصفة عامة وشركات البترول بصفة خاصة في عصرنا الحديث ، وما ينتج عنها من تحديات ، وتغيرات سريعة ، ومستمرة ، ومعقدة بشكل اصبحت الادارة التقليدية عاجزة عن مواجهاتها ، مما يجعل شركات البترول قادرة علي المنافسة ، وهو الأمر الذي يفرض علي المنظمات استخدام أدوات ، وأساليب ادارية تتسم بالمرونة ، والحكمة في ظل هذه التغيرات المتسارعة ، وهذا لكي تستطيع المنظمات الارتقاء بأدائها ، لذا وجب الاهتمام بالبراعة التنظيمية التي تشكل المرتكز الاساسي الذي يمكن المنظمة من الوصول الي أهدافها المنشودة وتحقيق التميز المؤسسي.(هدى ،2023)

تعد البراعة التنظيمية من الموضوعات التي احتلت مكانة بارزة في حقل الإدارة الاستراتيجية خلال العقد الماضي على اعتبار أن منظمات الأعمال الناجحة تحتاج إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن ، حيث يمكن لمنظمات الأعمال البحث عن إمكانيات جديدة لتحقيق المواءمة مع بيئة الأعمال المتغيرة ، وفي الوقت ذاته تعمل على استكشاف الفرص الجديدة واستثمارها لضمان نجاحها واستمرارها على الأمد البعيد ، كما أن السعي لتطبيق التميز في أية مؤسسة هو مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية التي يشهدها العالم اليوم، والذي يحتم على هذه المؤسسات تبني فلسفة إدارية تساعدها على النهوض وتخطي الصعوبات واحداث تفوق وتطوير في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتقدم المنتجات وتتغير فيها العمليات بسرعة، وهكذا نجد أن البراعة التنظيمية ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال توافر مقومات عدة أهمها: توافر خطة استراتيجية، ووجود منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وهياكل

تنظيمية مرنة، ونظام متطور للجودة، ونظام متطور لتنمية الموارد البشرية، وذلك من أجل تميز المؤسسات ونجاحها. (احمد ابو زيد، 2019)

### أولاً: الدراسات السابقة :-

يوجد العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة " أثر البراعة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على قطاع البترول" سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر ، وقد تناولت الباحثة في هذه الدراسات من زاوية الأهداف ومجالات تطبيقها وعياناتها وأدواتها وأساليب التحليل وأهم نتائجها، بغرض تحديد الموقف الحالي لهذه الدراسة .وبما يجعل الباحث قادر علي الاستفادة من الدراسة في تحديد الفجوة البحثية وكيفية سد تلك الفجوة ومعالجتها ، وعرضت الباحثة هذه الدراسات في التسلسل الزمني لها ، فضلا عن التعليق العام علي الدراسات السابقة ، وقد تم تصنيف هذه الدراسات كالآتي :

#### 1 (الدراسات السابقة الخاصة بالبراعة التنظيمية:

اسم المؤلف والتاريخ	الهدف من الدراسة	أسلوب التحليل	العينة	النتائج
(مرعي والشاهر، 2022)	هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي الدور الذي تؤديه التقانات الاجتماعية في تعزيز ودعم البراعة التنظيمية في شركة آسياسيل للاتصالات.	المنهج المسحي	تم تطبيق الدراسة علي 105 من العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات.	أظهرت النتائج وجود تأثيرا معنويا للتقانات الاجتماعية في البراعة التنظيمية كلها بشقيها الاستكشافي والاستغلالي في الشركة المبحوثة.
(الحسن ، 2022)	هدفت هذه الدراسة الي دراسة أثر التوجه الاستراتيجي في البراعة التنظيمية بالتطبيق علي الجامعة الوطنية الخاصة	المنهج الوصفي التحليلي	تم تطبيق الدراسة علي 60 من العاملين في الأقسام الادارية	توصلت النتائج الي وجود أثر معنوي وايجابي بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده والبراعة التنظيمية للجامعة الوطنية الخاصة.

<p>كما تتوفر لدى الجامعة الوطنية البراعة التنظيمية بدرجة عالية نسبيا .</p>	<p>في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة</p>		<p>في محافظة حماة .</p>	
<p>توصلت النتائج الي أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدي قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية . درجة توافر براعة الاستغلال لدى قائدات المدارس الأهلية جاءت اعلي من براعة الاستكشاف .</p>	<p>تم تطبيق الدراسة علي كافة معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف والبالغ عددهم (316).</p>	<p>المنهج الوصفي المسحي</p>	<p>هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات .</p>	<p>(وفاء و نولي ، 2021)</p>
<p>توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على البراعة التنظيمية .</p>	<p>وتم تطبيق الدراسة على 40 من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية نينوى</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الأدوية نينوى.</p>	<p>(صالح وسليمان، 2020).</p>

## 2)التعقيب الخاص بالدراسات السابقة المتعلقة بالبراعة التنظيمية :

أ- أحدث هذه الدراسات سنة (2022) ، وأقدمها سنة (2020).

ب-تنوعت أهداف الدراسات ما بين التعرف علي أثر التوجه الاستراتيجي في البراعة التنظيمية كما في دراسة (الحسن ، 2022)، و معرفة دور التقانات الاجتماعية في تعزيز البراعة التنظيمية كما في دراسة (مرعي والشاهر ، 2022) ، وتوضيح أثر اليقظة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية كما في دراسة (صالح وسليمان، 2020).

ت-بعض الدراسات عالجت البراعة التنظيمية كمتغير مستقل مثل : " دراسة (وفاء و نولي ،2021)، " حيث كان لها تأثير معنوي علي المتغيرات التابعة مثل :قائدات المدارس الأهلية .

ث-وبعض الدراسات عالجت البراعة التنظيمية بوصفه متغير تابع مثل : دراسة (مرعي والشاهر ، 2022 ) (الحسن ، 2022) (صالح وسليمان، 2020 )، حيث أثر فيها المتغير المستقل مثل : التقانات الاجتماعية ، التوجه الاستراتيجي ، الذكاء الاستراتيجي .

ج-تنوعت مجالات تطبيق الدراسات السابقة حيث تضمن القادة والمدراء والعاملين بالشركات الصناعية والخدمية والتعليمية مثل دراسة(مرعي والشاهر ، 2022) ، الجامعات والمدارس مثل دراسة (الحسن ، 2022) (وفاء و نولي ،2021)، والقطاع الطبي مثل دراسة (صالح وسليمان، 2020).

## 3) الدراسات السابقة الخاصة بالتميز المؤسسي:

اسم المؤلف والتاريخ	الهدف من الدراسة	أسلوب التحليل	العينة	النتائج
(الشمري، 2022)	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التميز المؤسسي على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الإجتماعي في قطر.	المنهج الوصفي التحليلي	تم تطبيق الدراسة علي 196 موظف في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري.	أظهرت النتائج الي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتميز المؤسسي على العلاقة ما بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المجتمعة (التصميم وجمع

المعلومات، التطبيق، والتقييم) وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري.				
أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتميز المؤسسي. وجود مستوى منخفض من التمكين الإداري بمدارس الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جده .	تم تطبيق الدراسة علي 363 مدير ومديرة بمدارس الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.	المنهج الوصفي التحليلي	هدفت هذه الدراسة الي كشف العلاقة بين التمكين الإداري والتميز المؤسسي ،ومعرفة مستوى التمكين الإداري لدي مديري ومديرات مدارس التعليم بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.	( <u>الطلحي</u> ، 2021)
توصلت النتائج الي وجود علاقة طردية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي ،ووجود فروق موجبة في الأهمية النسبية لتأثير أبعاد الإدارة بالتجوال علي التميز المؤسسي.	وتم تطبيق الدراسة علي 393 من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في توشيبا العربي.	المنهج الوصفي التحليلي	هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي العلاقة بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي وفقا لمعايير النموذج الأوروبي داخل مجموعة توشيبا العربي	( <u>نورهان شوقي</u> ، 2021)
توصلت النتائج الي أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي (75.90%). وجود ارتفاع نسبي في معيار	تم تطبيق الدراسة على 64 موظف من الإداريين والأكاديميين في الكلية.		هدفت هذه الدراسة الي التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بقطاع غزة.	( <u>Saada</u> ، 2018)

<p>تفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى بنسبه (79.11%)، ويليه معيار تطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية بنسبه (77.15%).</p>				
<p>وتوصلت النتائج الي وجود تأثير معنوي للقيم التي تسهم في المعرفة علي العوامل التي تؤثر علي التميز التنظيمي مثل القيادة التحويلية ، وممارسات ادارة الجودة والتوجه التجاري.</p>	<p>تم تطبيق الدراسة علي 255 موظف في الجامعات العامة الماليزية.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>هدفت هذه الدراسة الي تحليل العلاقة بين عدد من العوامل ، وتأثيرها علي التميز التنظيمي في الجامعات العامة الماليزية</p>	<p><b>Yean ,2017) (Kheng&amp;</b></p>

#### 4)التعقيب الخاص بالدراسات السابقة المتعلقة بالتميز المؤسسي :

أ- أحدث هذه الدراسات سنة (2022) ، وأقدمها سنة (2017).

ب-تنوعت أهداف الدراسات ما بين معرفة أثر التميز المؤسسي على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات كما في دراسة (الشمري، 2022)،التعرف علي العلاقة بين

التمكين الادارى والتميز المؤسسي كما في دراسة( الطلحي، 2021).

ت-بعض الدراسات عالجت التميز المؤسسي كمتغير مستقل مثل : " دراسة (الشمري ،2022 ، حيث كان لها تأثير معنوي علي مجموعة من المتغيرات التابعة مثل :الادارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات .

ث-بعض الدراسات عالجت التميز المؤسسي بوصفه متغير تابع مثل : دراسة (الطلحي ،2021) (نورهان شوقي ،2021) (kheng & yeon , 2017)حيث أثر فيها المتغير المستقل مثل : التمكين الادارى ، الادارة بالتجوال ، ممارسات ادارة الجودة والتوجه التجاري .

ج- تنوعت مجالات تطبيق الدراسات السابقة حيث تضمن القادة والمدراء والعاملين بالشركات الصناعية والخدمية والتعليمية مثل دراسة(الشمري ، 2022) (نورهان شوقي، 2021) ، الجامعات والمدارس مثل دراسة (الطلحي ، 2021) (Saada, 2018) ( kheng & ) . year , 2017

#### 4)الدراسات التي تناولت أثر البراعة التنظيمية علي التميز المؤسسي :

اسم المؤلف والتاريخ	الهدف من الدراسة	أسلوب التحليل	العينة	النتائج
( نسرين عياش ، 2023)	هدفت هذه الدراسة الي الكشف عن البراعة التنظيمية لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتميز المؤسسي.	المنهج الوصفي التحليلي	تم تطبيق الدراسة علي 350 معلما ومعلمة في المدارس الحكومية في محافظة المفرق.	توصلت النتائج الي وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق. توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق بدرجة متوسطة ، ومستوي التميز المؤسسي جاء بمستوي متوسط .
( ابو رحمة ، ابراهيم احمد ، 2021)	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة غزة.	المنهج الوصفي التحليلي	تم تطبيق الدراسة علي 60 من الموظفين في المناصب الإدارية والأكاديمية بجامعة غزة .	وقد أظهرت نتائج الدراسة علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي لدي جامعة غزة. وتؤثر البراعة التنظيمية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

على تحقيق التميز المؤسسي لدي جامعة غزة.				
توصلت الدراسة الي وجود علاقة ايجابية مرتفعه بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي بكافة أبعاده مما يدل علي قوة العلاقة بينهما.	تم تطبيق الدراسة علي 100 من الاداريين في شركة الصناعات القطنية في الكاظمية.	المنهج الوصفي التحليلي	هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي مدي تأثير البراعة التنظيمية في أبعاد التميز التنظيمي في شركة الصناعات القطنية العراقية.	(عالية، 2020 )

#### 5)التعقيب الخاص بالدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة البراعة التنظيمية بالتميز المؤسسي:

أ- لا توجد سوي ثلاثة دراسات فقط تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي وفقا  
لما توصلت اليه الباحثة وهما دراسة ( نسرین عیاش ، 2023 )، ( ابو رحمة ، ابراهيم احمد  
، 2021 )، (عالية، 2020).

ب- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات الثلاثة السابقة التي تناولت هذه العلاقة في قطاع  
التطبيق وهو المدارس الحكومية، جامعة غزة ، شركة الصناعات القطنية العراقية، بينما  
الدراسة الحالية تناولت العلاقة بين المتغيرات بالتطبيق علي ثلاثة شركات من قطاع  
البتروول.

ت- اتفقت نتائج دراسة كل من ( ابو رحمة ، ابراهيم احمد ، 2021 )، (عالية، 2020) علي  
وجود علاقة ايجابية مرتفعه بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي .بينما دراسة( نسرین  
عیاش ، 2023 ) علي وجود علاقة متوسطة بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي.

#### 6) التعقيب العام علي الدراسات السابقة :

- هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في النقاط التالية :

- أ- من حيث موضوع الدراسة : تناولت متغيرات الدراسة وعلاقتها بالعديد من المتغيرات الأخرى.
- ب- من حيث المقياس : استخدمت مقياس ( Anderson al,2012& suhaimi 2012 )  
للبراعة التنظيمية .
- ت- من حيث المنهج المستخدم: اتفقت الدراسة مع كافة الدراسات السابقة من حيث استخدامها  
للمنهج الوصفي التحليلي .

ث- من حيث أداة الدراسة : اتفقت الدراسة مع كافة الدراسات السابقة من حيث استخدامها الاستبانة كأداة الدراسة.

ج- من حيث نتائج الدراسة : اتفقت الدراسة مع كافة النتائج في الدراسات السابقة التي تؤكد علي أهمية البراعة التنظيمية ، وضرورة الاهتمام بالبرامج التي تساعد تحقيق التميز المؤسسي .  
- بينما اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في النقاط التالية :

أ- وفقا الي حد علم الباحثة : لا توجد دراسة جمعت بين متغيرات الدراسة ، وهي أبعاد البراعة التنظيمية ( براءة الاستكشاف ، براءة الاستغلال ) ، وأبعاد التميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي EFQM2020 ( القيادة والثقافة المؤسسية ، الغاية والرؤية الاستراتيجية ، اشراك أصحاب المصلحة ، بناء قيمة مستدامة ، قيادة الأداء والتحول ، انطباعات أصحاب المصلحة ،الأداء الاستراتيجي والتشغيلي ) مما قد يجعل هذا البحث يمثل اضافة للمكتبة المصرية .

ب- مجال التطبيق : حيث لم تتناول أى من هذه الدراسات شركات قطاع البترول ( شركة اسكندرية للبترول ، شركة خالدة للبترول ،شركة أنابيب البترول)، وهو ما ركزت عليه هذه الدراسة في الجانب الميداني.

- بينما تتمثل أوجه الاستفادة من هذه الدراسات في النقاط التالية :

أ- التعرف علي العلاقة بين متغيرات الدراسة وبعض المتغيرات الأخرى.

ب-وتؤكد مجمل الدراسات التي تناولت أثر البراعة التنظيمية على المنظمة أن للبراعة التنظيمية تأثيراً ايجابياً على مجمل سلوك الفرد.

ت-التعرف علي مقاييس ونماذج مختلفة لمتغيرات الدراسة.

ث-الاطلاع علي العديد من مجالات التطبيق الخاصة بمتغيرات الدراسة .

ج- الاستفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة وتوضيح أهمية الدراسة ومبررات اجرائها ، وتحديد أهداف الدراسة ، وصياغة الفروض والاطار النظري .

## ثانياً: المشكلة البحثية :

قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية معمقة وموجهة علي عينة مكونة من ( 37 ) فردا من العاملين في المستويات الادارية المختلفة في 3 شركات (شركة اسكندرية للبترول ، شركة خالدة ، شركة انابيب البترول ) تحمل كافة خصائص عينة الدراسة الميدانية ، من خلال قائمة استقصاء استطلاعية لتحديد مشكلة الدراسة ، وصياغة فروضها وتكوين متغيراتها.

ومن ثم تحديد الأساليب المناسبة لجمع البيانات ، واعداد قائمة الاستقصاء ، والوقوف على ظواهر الدراسة ، ومدى امكانية ، وقابلية مجتمع الدراسة لتطبيق محتوى الدراسة. وأمكن الباحث من خلال بيانات استمارة الاستقصاء الاستطلاعية رصد العديد من الظواهر والنتائج المبدئية المتعلقة بالجوانب المختلفة لموضوع الدراسة .ومن أهمها ما يلي :

1. وجود قصور بنسبة 55% من قبل ادارة شركات البترول في ادارة عملياتها الداخلية ، مما يحد من قدرة الشركات في تعزيز نقاط قوتها ، وتقليل نقاط ضعفه.

2. وجود قصور بنسبة 45% في وضع خطط وسياسات معتمدة من قبل الادارة العليا للشركات لتحسين الأداء المؤسسي.

3. وجود قصور بنسبة 55% من قبل ادارة الشركات في جمع المعلومات المهمة من البيئة الخارجية لحسن استغلال الفرص ، ومواجهة التهديدات.

4. ضعف الهيكل الاداري للشركات مما يعيق تطور أدائها.

ومن خلال الاطلاع علي الدراسات السابقة التي تناولت أثر البراعة التنظيمية علي التميز المؤسسي، فان المشكلة الأساسية في الاجابة عن السؤال الآتي:

ما أثر البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات قطاع البترول (شركة اسكندرية للبترول- شركة خالدة - شركة انابيب البترول)؟

ومن خلال الزيارة الميدانية للواقع العملي للشركات محل الدراسة تبين أنها تعاني من مشاكل منها ضعف الاداء المؤسسي ، وعدم التطبيق السليم للبراعة التنظيمية ، مما أثار رغبة الباحث لدراسة ما هي المشكلة والوقوف علي اسبابها ومحاولة ايجاد حلول مناسبة لها .

## ثالثاً: أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في كل من الناحية العلمية والناحية العملية ، ويتضح ذلك مما يلي :

### (1) الأهمية الأكاديمية (العلمية)

تتمثل الأهمية الأكاديمية للدراسة فى الآتى :

1. نظرا لندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية و التميز المؤسسي فان هذه الدراسة تعد اضافة للعلم والمكتبة العربية.
2. أن الدراسة الحالية تهتم بدراسة متغيرين لهما أهمية قصوى في عصر العولمة وهما (متغير البراعة التنظيمية ، متغير التميز المؤسسي ) ، وهذان المتغيران يمكنان المؤسسة من التميز ومواجهة التنافسية الشرسة.

## **(2) الأهمية التطبيقية(العملية):**

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فى الاتي :

1. يسهم قطاع البترول بنسبة 8% في الناتج المحلي الاجمالي علي مستوى الدولة لذا يستحق هذا القطاع باجراء هذه الدراسة.
2. تعتبر وسيلة يمكن من خلالها تطوير وتحسين البراعة التنظيمية للوصول للتميز المؤسسي في العمل داخل شركات قطاع البترول.
3. تسليط الضوء للاهتمام بالمنهجيات والأساليب والوسائل الحديثة في ادارة الأعمال ومنها البراعة التنظيمية ، ومواكبة تطورها ، والتعرف علي أثرها علي بيئة العمل ،مما يساعد علي تحقيق التميز المؤسسي.
4. تساهم الدراسة في تقديم نظرة استشرافية ومستقبلية للانطلاق نحو عمل بتخطيطه والوصول به الى مستوى الجودة المطلوبة من خلال تقديم نموذج يحتذى به في مجال العمل بالبترول.

## **رابعا: أهداف البحث :**

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في توضيح تأثير البراعة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي بشركات البترول محل الدراسة ، وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية :

1. تحديد المقومات المرتبطة بتوافر البراعة التنظيمية داخل شركات البترول محل الدراسة (شركة اسكندرية للبترول – شركة خالدة للبترول – شركة أنابيب البترول).

2. تحليل الجوانب التي لها تأثير في تحقيق التميز المؤسسي بالنسبة لشركات البترول محل الدراسة .

3. التعرف على مستوي ادراكات مفردات عينة الدراسة لأثر البراعة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي.

4. وصف وتشخيص متغيرات البحث ( البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي ) ومدى أهميتهما.

5. التوصل الي مجموعة من المقترحات والتوصيات ، والتي يمكن من خلالها اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تؤدي الي التحسين والتطوير بهدف تحقيق التميز المؤسسي من خلال البراعة التنظيمية.

### **خامسا: الفروض البحثية:**

تشكل فروض الدراسة لمعرفة أثر البراعة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي ، حيث تم اختيار الأثر من خلال الأساليب الاحصائية ، وبالتالي فان فروض الدراسة تم صياغتها كالتالي:

- **الفرض الرئيسي الأول :** يؤثر كل بعد منفردا من ابعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف -براعة الاستغلال والدرجة الكلية) تأثيرا ايجابيا على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي في شركات قطاع البترول محل الدراسة.

### **ويتفرع من هذا الفرض فروض فرعية:**

1- يؤثر براءة الاستكشاف أحد ابعاد البراعة التنظيمية تأثيرا ايجابيا على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي

2- يؤثر براءة الاستغلال أحد ابعاد البراعة التنظيمية تأثيرا ايجابيا على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي

3- يؤثر الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية تأثيرا ايجابيا على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي.

- **الفرض الرئيسي الثاني :** يؤثر التفاعل المشترك لأبعاد البراعة التنظيمية مجتمعة (براعة الاستكشاف - براءة الاستغلال والدرجة الكلية) تأثيرا ايجابيا على الدرجة الكلية للتميز

المؤسسي في شركات قطاع البترول محل الدراسة.

### **سادسا : حدود الدراسة :**

- تنقسم حدود الدراسة كما يلي:

- 1- **الحدود الموضوعية:** قامت الباحثة بدراسة أثر البراعة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي في شركات البترول بدون استخدام اي متغيرات معدلة أو وسيطة .
- 2- **الحدود المكانية:** اعتمدت الباحثة في تحديد مجال تطبيق الدراسة على 3 شركات من قطاع البترول ( شركة اسكندرية للبترول - شركة خالدة للبترول - شركة أنابيب البترول).
- 3- **الحدود الزمانية:** سوف يتم جمع بيانات هذه الدراسة خلال أواخر عام 2023 وهي فترة زمنية واحدة .
- 4- **الحدود البشرية :** قامت الباحثة بجمع البيانات من العاملين في شركة اسكندرية للبترول- شركة خالدة - شركة انابيب البترول من كل المستويات الإدارية حيث كانت العينة عشوائية ، حيث يمكن اعادة الدراسة بالتركيز على مستوى تنظيمي واحد وتكون عينة طبقية.
- 5- **الحدود المنهجية:** اختارت الباحثة عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 384 مفردة من العاملين في شركة اسكندرية للبترول-شركة خالدة - شركة انابيب البترول .

### **سابعاً: منهج البحث :**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك لتحليل وتوصيف المتغيرات موضوع الدراسة ، من خلال الاجابات المختلفة لمفردات العينة علي العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة (الاستبانة ) بهدف معرفة أثر ابعاد البراعة التنظيمية علي ابعاد التميز المؤسسي طبقاً لمعايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 بشركات البترول محل الدراسة ، و لقد استخدمت هذا المنهج أيضا من أجل جمع البيانات ، وتحليلها ، واختبار الفرضيات ، الذي يعتمد بدرجة كبيرة علي دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي.

### **ثامناً : مجتمع وعينة البحث :**

#### **1. مجتمع البحث :**

- يتمثل مجتمع البحث في العاملين في الادارة العليا والادارة الوسطى ب3 شركات في قطاع البترول وهما (شركة اسكندرية للبترول- شركة خالدة - شركة انابيب البترول) ، وفيما يلي الجدول رقم (1) يوضح بيان بعدد العاملين في الشركات محل الدراسة.

م	الشركة	عدد العاملين
1	شركة اسكندرية للبتروول	6000
2	شركة خالدة للبتروول	4000
3	شركة انابيب البتروول	5500
	الاجمالي	15500

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد علي البيانات المعلنة علي موقع كل شركة في القوائم المالية

• مبررات اختيار مجتمع البحث :

- تم اختيار شركات البتروول محل الدراسة للأسباب الاتية:
- أ- تُعدّ شركات البتروول من الشركات الرائدة في تطبيق العديد من الممارسات الحديثة في مجال الإدارة، مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة سلسلة التوريد.
- ب- اعتماد شركات البتروول بشكل كبير على رأس المال البشري في تشغيل عملياتها المختلفة .
- ت- لوجود عدد كبير من العمالة المتنوعة في تلك الشركات يتراوح ما بين 4000 : 6000 عامل.

- كما تم توزيع العاملين حسب الفئات الوظيفية في شركات البتروول محل الدراسة (شركة اسكندرية للبتروول- شركة خالدة - شركة انابيب البتروول ) كالآتي:

الجدول رقم (2) يوضح الفئات الوظيفية للعاملين في الشركات محل الدراسة

الشركات	الفئات الوظيفية	العدد
شركة اسكندرية للبتروول	الادارة العليا	2300
	الادارة الوسطى (التنفيذية)	3700
شركة خالدة للبتروول	الادارة العليا	1500
	الادارة الوسطى (التنفيذية)	2500
شركة انابيب البتروول	الادارة العليا	2400
	الادارة الوسطى (التنفيذية)	3100

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء بيانات الموقع الرسمي للشركات محل الدراسة .

- كما تم توزيع العاملين حسب الفئات النوعية في شركات البترول محل الدراسة (شركة اسكندرية للبترول- شركة خالدة - شركة انابيب البترول )كالاتي:

**الجدول رقم (3) يوضح الفئات النوعية للعاملين في الشركات محل الدراسة**

الشركات	الفئات النوعية	العدد
شركة اسكندرية للبترول	ذكر	4000
	أنثي	2000
شركة خالدة	ذكر	2400
	أنثي	1600
شركة انابيب البترول	ذكر	3000
	أنثي	2500

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء بيانات الموقع الرسمي للشركات محل الدراسة .

**2. وحدة المعاينة :**

تتمثل وحدة المعاينة التي استهدفتها الدراسة من العاملين في الادارة العليا والادارة الوسطى في الشركات محل البحث.

**3. حجم عينة الدراسة :**

نظرا لكبر حجم مجتمع البحث (15500) مفردة تم الاعتماد علي أسلوب العينات لاختيار مفردات العينة المستهدفة من مجتمع البحث ، وقد تم استخدام معادلة (Thompson, 2010) لتحديد حجم العينة علي النحو التالي:

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

حيث :

=N حجم المجتمع ويساوي 15500 مفردة.

= Z الدرجة المعيارية عند الخطأ المسموح به وتساوي 1.96 عند معامل ثقة 95%

percentage picking=p احتمالية ظهور المفردة وتساوي 0.5

=d نسبة الخطأ وتساوي 0.05

وبتطبيق المعادلة السابقة تصبح حجم عينة البحث = 384 مفردة ، ويصبح عدد قوائم الاستقصاء الموجهة لوحدة المعاينة = 384 مفردة ، وتم الاعتماد علي أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار المفردات المستهدفة في البحث وفي ضوء ذلك اشتملت اجراءات سحب العينة ، والخاصة بتوزيع العينة علي الثلاثة شركات ، وقد حصلت الباحثة علي 310 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي .

### تاسعا :مصادر جمع البيانات:

لدراسة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي EFQM 2020 قامت الباحثة بالاعتماد على جمع البيانات من مصدرين أساسيين :

- 1) مصادر البيانات الثانوية : حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث الي مصادر البيانات الثانوية والتي تشمل الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ، الرسائل والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث ، والدراسة والمطالعة في التقارير الصادرة عن الجهات المسؤولة عن شركات البترول.
- 2) مصادر البيانات الأولية : نظرا لاعتقاد الباحثة بعدم قدرة مصادر البيانات الثانوية على تغطية البحث بشكل كامل، فسوف يتم اللجوء الي استخدام المصادر الأولية للبيانات لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة ، واعداد الجانب التطبيقي مثل قائمة الاستقصاء موجهة لمفردات العينة .

### عاشرا: الإطار المفاهيمي للبحث :

#### 1) البراعة التنظيمية :

##### أ- مفاهيم البراعة التنظيمية

- يعرف ( عوي، 2015) البراعة التنظيمية بأنها "قدرة المؤسسة على استثمار الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمؤسسة؛ بالشكل الذي يحدث التوازن بين الأداء الاستثماري والاستكشافي، ويوفق بين موارد المؤسسة وظروف المنافسة".

- ويعرفها ( المنسي، 2018) بأنها" :قدرة المؤسسة على السعي بتوازي وتزامن الاستغلال مواردها الخالية بهدف إنشاء أهداف قريبة المدى، وسعيها للاكتشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها وتحقيق أهدافها قريبة الأجل واستمرارها في الأجل البعيد.

ب- خصائص البراعة التنظيمية :

حدد (Bodwell & Chermack 2010) ماهية البراعة التنظيمية بثلاث خصائص أساسية وهي الإدراك، والاقتناص، وإعادة التشكيل:

- الإدراك (Perception): يمثل القدرة على تحديد الفرص والتهديدات التي تستند على تحقيق التوازن بين شقي الرقابة المركزية واللامركزية، أي أن المنظمات المدركة للقرص لديها آليات تطبقها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية .
- الاقتناص (sniping) قدرة المنظمة على اغتنام الفرص الجديدة، مما يتطلب اجماًعاً بين الإدارة العليا حول النية الاستراتيجية، والابتعاد عن القرارات الخاطئة وترتيب نماذج العمل والاستراتيجيات اللازمة لذلك.
- إعادة التشكيل (Reshaping) تتمثل بقدرة المنظمات على إعادة محاذاة الأصول مع الهياكل وتشكيلها حسب التطورات السوقية، فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد، والأصول، والهياكل تعد ميزة استراتيجية.

ج- أبعاد البراعة التنظيمية:

استناداً إلى March (1991) فإن البراعة التنظيمية ينظر إليها من خلال بعدي الاستغلال والاستكشاف، وهو ما تدعمه وتؤكدته الدراسات والأبحاث المتتالية: بأن البراعة بناء ثنائي الأبعاد يتجسد في الاستكشاف والاستغلال، فهما قطبي البراعة التنظيمية ، وذلك ما اعتمده الباحث في دراسته، وفيما يلي استعراض لهما:

• الاستكشاف:

يعرف الاستكشاف بأنه عمليات البحث عن المعرفة والفرص الجديدة (March , 1991) ؛ ووفقاً لـ (Jansen et al , 2016). فإن الاستكشاف يرتبط بالإبداعات الجذرية؛ فالنتيجة المرجوة منه هي تغيير جذري في شكل تصاميم جديدة تستهدف أسواق ناشئة، أو خلق أسواق جديدة بالوصول إلى عملاء جدد، أو تطوير قنوات توزيع جديدة، مما يؤدي إلى النمو.

## • الاستغلال :

- يعرف الاستغلال بأنه استخدام الموارد القائمة، لتحسين التكنولوجيا الموجودة والنشاط الحالي ويرى Benner and Tushman أن الاستغلال يتضمن التحسينات في المكونات الموجودة والبناء على المسار التكنولوجي الموجود.
- ويصف March (1991) الاستغلال بأنه إيجاد أفضل بديل من بين مجموعة من البدائل المعروفة، بدلاً عن البحث عن معرفة جديدة أو بدائل مجهولة .

## د - شروط نجاح البراعة التنظيمية:

يحدد الألويسي (2014) الشروط الخمسة الأساسية لنجاح البراعة التنظيمية كما يلي :

- تميز الهدف الاستراتيجي بالوضوح الذي يظهر أهمية كل من بعدى البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) .
- إدراك مضمون كل من رؤية وقيم المنظمة عبر الوحدات المتخصصة بنشاطي الاستكشاف والاستغلال .
- تميز وحدات المنظمة بإجراء توازن ما بين نشاطي الاستكشاف والاستغلال بهدف القدرة على التعامل مع التطورات والتغيرات البيئية .
- امتلاك إدارة المنظمة لخصائص مميزة تجعلها قادرة على تحمل الضغوطات والتوترات وحلها .
- التفريق بين وحدات الاستكشاف والاستغلال بما يعزز أنشطة كل منها من خلال الاستفادة من موارد المنظمة المتاحة

## (2) التميز المؤسسي:

### أ- مفاهيم التميز المؤسسي

- عرفت (د. منى شعبان عثمان، 2022) بأنه التميز المؤسسي حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما تحققة المنظمات المنافسة، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.
- وكذلك اوضحت (د. نوال بنت عبد الرحمن آل زيد ، 2021 ) بان تتطلب رحلة التميز مشاركة جميع أفراد المنظمة، من القادة إلى الموظفين، يركز التميز المؤسسي على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل دائم ، ويهتم التميز المؤسسي برضا جميع أصحاب

المصلحة، بما في ذلك الموظفين والموردين والمجتمع، ويتطلب التميز المؤسسي تكاملاً بين جميع عمليات المنظمة، من الإنتاج إلى التسويق.

#### ب- مراحل تحقيق التميز المؤسسي:

حدد (ابن منظور، 2003) مراحل تحقيق التميز المؤسسي في 6 مراحل كالآتي :

- التقييم: تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.
- تحديد الرؤية والرسالة والقيم: وضع رؤية واضحة للمنظمة تحدد ما تريد تحقيقه.
- وضع خطة استراتيجية: وضع خطة لتحقيق الرؤية والرسالة والقيم.
- تنفيذ الخطة: تنفيذ الخطة من خلال برامج ومبادرات محددة.
- القياس والتحليل: قياس النتائج وتحليلها بشكل دوري.
- التحسين المستمر: إجراء تحسينات مستمرة على العمليات والأداء.

#### ج- دوافع التميز المؤسسي:

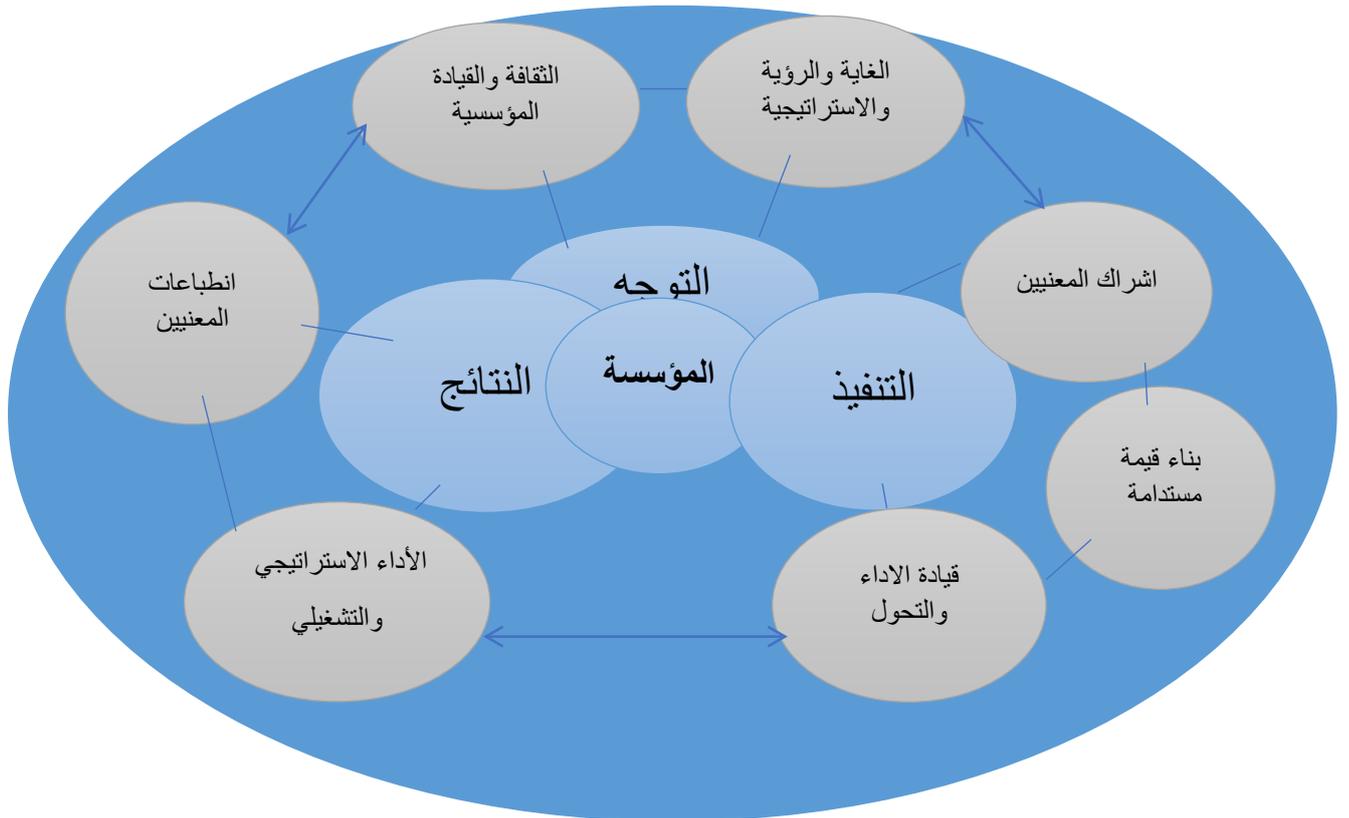
- حدد (Al-Sarayrah et al., 2016) عدة دوافع رئيسية للسعي نحو تحقيق التميز المؤسسي، منها:

- الرغبة في التفوق والريادة: فالتميز يمنح المؤسسة الريادة في السوق وتوقفاً على المنافسين.
- تحسين الأداء: حيث يؤدي التميز إلى تحسين الأداء بشكل مستمر والوصول إلى أعلى مستوياته.
- رضا العملاء: فالمؤسسات المتميزة هي القادرة على استجابة لاحتياجات العملاء وتلبية توقعاتهم.
- زيادة الإيرادات والأرباح: حيث يؤدي التميز إلى زيادة رضا العملاء وجذب عملاء جدد مما يزيد من حصة السوق والأرباح.
- البقاء والاستمرارية: فالمؤسسات المتميزة هي الأكثر قدرة على البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة.

د - نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM 2020 :

- يعد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) 2020 إصدارًا جديدًا جمع بين مفهومي " التميز " و"القدرة على التحول"؛ لمواكبة التحديات والتغيرات السريعة والجذرية التي تواجه المنظمات .
- وقد كلفت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM" فريقًا من الخبراء بإجراء دراسة استشرافية للتوجهات المستقبلية الرئيسية المؤثرة على المنظمات، ما أسفر عن إصدار نموذج 2020.(نورهان شوقي،2021)
- وقد تم اختيار هذا النموذج علي وجه الخصوص لأسباب كثيرة هي : ان نموذج الادارة النوعية الأوروبي (EFQM 2020) يعد الإطار المثالي لاختبار مدى تماشي وتوافق طموحات المؤسسة المستقبلية مع أساليبها العملية الحالية وقدرتها على التكيف مع التحديات المختلفة ونقاط الضعف، بفضل طبيعته الإستراتيجية والتركيز على تحقيق النتائج والأداء التشغيلي. (نورهان شوقي،2021)
- يطرح النموذج أسئلة ثلاثة هي:
  - التوجه (لماذا) :ما هي الغاية من وجود المنظمة؟ ما هي الإستراتيجية التي اختارتها؟
  - التنفيذ (كيف) :كيف تُنفذ المنظمة استراتيجيتها؟ ما هي الموارد التي تستخدمها؟
  - النتائج (ماذا) :ما هي النتائج التي حققتها المنظمة؟ ما هو تأثيرها على أصحاب المصلحة؟

### الشكل رقم (1) يوضح النموذج(EFQM) 2020



## المصدر: من اعداد الباحثة

### ▪ رادار النموذج الأوروبي للجودة:

- تستخدم EFOM أداة RADAR أداة التقييم الذاتي ، والتي تعنى ( النتائج والمنهج والتطبيق والتقييم والتحسين) ويساعد الرادار في إدارة الأعمال للمؤسسات بطريقة أفضل، بجانب أنه يساعد في تحديد مواطن القوة للمؤسسة وفرصها في التحسين ، ووصف مستقبلها من حيث النتائج المرجو تحقيقها والإجراءات الواجب الالتزام بها لتحقيق هذه النتائج.(نورهان شوقي، 2021)

### ▪ الأسباب التي أدت إلى تغييرات بنموذج EFQM :

- ذكرت (نورهان شوقي ، 2021) عدة أسباب أدت الي تغييرات في النموذج الأوروبي 2020 وهي:

- أزمات البيئة والتغيرات المناخية ومسؤولية المنظمات في هذا الإطار التي تقتضي تغيير نماذج الأعمال وسلاسل التوريد والمنتجات بما يضمن حماية البيئة .
- التسارع المستمر للتكنولوجيات والثورة الرقمية وحاجة المنظمات إلى مواكبتها.
- التدخل المتزايد للدولة بالمزيد من الأنظمة والقوانين مع تركها للعديد من الخدمات الفائدة القطاع الخاص العالمي، وحاجة المنظمات إلى التكيف مع هذه التغيرات.
- إدارة التنوع الديمغرافي والاجتماعي المتزايد المتمثل في تعدد وتنوع الأجيال وخصائصهم وحاجاتهم وانتظارهم وطرق تحفيزهم، وتدريبهم وإنصافهم وتأهيلهم .

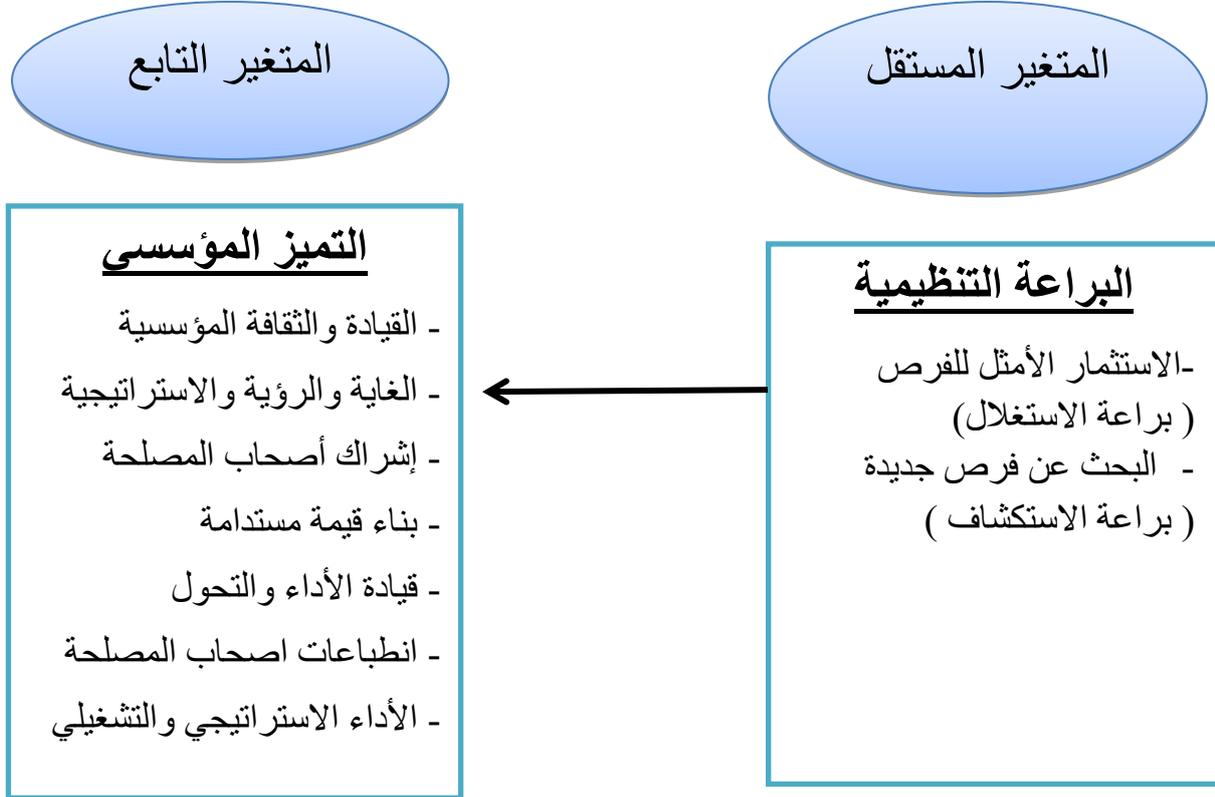
### ▪ فوائد استخدام النموذج الأوروبي EFQM2020 :

- حددت (نورهان شوقي ، 2021 )فوائد النموذج الأوروبي فيما يلي :

- يساعد في تحديد الهدف : يركز نموذج EFQM 2020 على أهمية الهدف والرؤية والاستراتيجيات المرنة للمؤسسات للحصول على قيمة مستدامة.
- يساعد في إنشاء ثقافة: يعد نموذج EFQM 2020 الإدارى للجودة مبتكرا للثقافة، ويقدر معتقدات الجودة الأساسية والأهداف المشتركة في قلب المنظمات مع السماح لها بالبقاء على اتصال ، والالتزام برؤيتها.
- يساعد في تكوين قادة أقوياء: تحافظ القيادة الفعالة على المنظمة وتخطط لتنفيذ الهدف ورؤيتها، وهذا هو السبب في أن نموذج EFQM 2020 الجديد يدعو إلى نهج القادة على كل المستويات لضمان اتخاذ القرارات القوية والتعاون والعمل الجماعي من خلال فريق العمل داخل المؤسسة.

- يساعد في التنبؤ بالمستقبل: تم تصميم نموذج EFQM الجديد من سنوات الخبرة في تغيير الأسواق لفهم فوائد التحليل التنظيمي والتنبؤ بالمستقبل والذكاء التنبؤي في قيادة التحول. ويمكن تلخيص العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (2) يمثل تصوراً للنموذج المقترح للدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (Anderson al,2013& suhaimi 2012)

عاشرا: الدراسة التطبيقية (الميدانية) :

1. المتغيرات الديموجرافية

الجدول رقم (4) توزيع مفردات عينة الدراسة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	318	82%
	أنثى	66	17%
	الاجمالي	384	100%
درجة التعليم الحاصل عليها	جامعي	161	42%
	متوسط	223	58%

%100	384	الاجمالي	
%83	320	متزوج	الحالة الاجتماعية
%17	64	أعزب	
%100	384	الاجمالي	

المصدر : من اعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الاحصائي

## 2) الاعتمادية والصلاحية :

ثبات المقياس هو قدرة المقياس علي الحفاظ علي ثباته عبر المدى الزمني بغض النظر عن وجود احوال غير قابلة للتحكم خلال القياس ، وبغض النظر عن حالة المستقي مناهم ، وكذلك استقرار المقياس وعدم تناقصه مع نفسه أي ان المقياس يعطى نفس النتائج اذا أعيد تطبيقه علي نفس العينة ، وتحت نفس الظروف . وقد استخدم اختبار Test-Re-Test لاثبات مدى ثبات المقياس وهو اختبار احصائي يتم عمله من خلال برنامج ويوضح فيه درجات ثبات المقياس في ظل الاحوال العادية ودرجات ثبات المقياس في ظل عدم التحيز، وبغرض التأكد من صدق الأداة المستخدمة تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لاجمالي أبعاد "البراعة التنظيمية علي تحقيق التميز المؤسسي بالعاملين في شركات قطاع البترول محل البحث ."

الجدول رقم (5) : معامل الثبات والصدق لمتغيرات "البراعة التنظيمية علي التميز المؤسسي"

م	أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
<b>المتغير المستقل : البراعة التنظيمية</b>				
1	براعة الاستكشاف	6	0 , 525	0,916
2	براعة الاستغلال	6	0 , 781	0,896
	<b>اجمالي المتغير المستقل</b>	12	0,806	0.906
<b>المتغير التابع : التميز المؤسسي</b>				
1	الثقافة المؤسسية والقيادة	5	0 , 865	0,778
2	الغاية والرؤية الاستراتيجية	5	0 , 745	0,851
3	اشراك اصحاب المصلحة	5	0 , 743	0,779

0,840	0,801	5	بناء قيمة مستدامة	4
0,719	0,471	4	قيادة الاداء والتحول	5
0,710	0,810	6	انطباعات المعنيين	6
0,804	0,784	5	الاداء الاستراتيجي والتشغيلي	7
<b>0,815</b>	<b>0,942</b>	<b>35</b>	<b>اجمالي المتغير التابع</b>	
<b>0.830</b>	<b>0.855</b>	<b>47</b>	<b>اجمالي أبعاد البراعة التنظيمية علي التميز المؤسسي</b>	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة وفقا لنتائج الدراسة

من الجدول السابق :

-أكدت قيمة معاملات الثبات لأبعاد المتغير المستقل "البراعة التنظيمية" الارتفاع ، وبلغ الاجمالي (0,806) ، وهي أكبر من (0.7) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس.

-أكدت قيمة معاملات الثبات لأبعاد للمتغير التابع "البراعة التنظيمية" الارتفاع ، وبلغ الاجمالي (0.855)، وهي أكبر من (0.7) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس.

- كما وأظهرت نتائج التحليل أن معامل الثبات العام لمتغيرات الاستبيان بلغت (0.855)، بينما سجل معامل الصدق العام لمتغيرات الاستبيان (0.830)، ومن ثم يمكن للباحث القول بأن أداة البحث تتمتع بالصدق الذاتي.

### (3) التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة :

- قامت الباحثة بإجراء تحليل احصائي وصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS Version 23 وذلك للتعرف على طبيعة البيانات وقيم المتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة ، ويوضح الجدول رقم (6) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة .

➤ التحليل الاحصائي الوصفي لأبعاد متغير البراعة التنظيمية:

الجدول رقم (6) تحليل لبعد براعة الاستكشاف

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المتوسط
1	تتقبل الشركة المطالب التي تتجاوز منتجاتها وخدماتها الحالية.	2.717	1.031	6
2	تسعى الشركة بابتكار منتجات وخدمات جديدة	3.928	1.007	3
3	لدى الشركة تجربة كبيرة مع المنتجات والخدمات الجديدة والتي تعتبر معاصرة تماماً	3.347	0.919	5
4	تمتلك الشركة القدرة على تسويق منتجاتها وخدماتها المبتكرة .	4.033	0.566	1
5	تستفيد الشركة من الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة	3.933	0.666	2
6	تستخدم الشركة قنوات توزيع جديدة	3.840	1.179	4
	الاجمالي	22.095	5.368	
	المتوسط العام	3.682	0.894	

المصدر: من اعداد الباحثة من واقع مخرجات SPSS

فيما يتعلق ببعد براعة الاستكشاف :

كانت قيمة المتوسط ( 4.033 ) للعبارة تمتلك الشركة القدرة على تسويق منتجاتها وخدماتها المبتكرة في المركز الأول وجاء في المركز الأخير (السادس) العبارة تتقبل الشركة المطالب التي تتجاوز منتجاتها وخدماتها الحالية بمتوسط (2.717) وجاء المتوسط العام للبعد ككل (3.68)

الجدول رقم ( 7 ) تحليل لبعد براءة الاستغلال

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المتوسط
1	تقوم الشركة بتوفير منتجاتها وخدماتها الحالية بشكل مميز	4.833	0.689	1
2	تؤكد الشركة على التعديلات البسيطة على منتجاتها وخدماتها الحالية .	3.331	0.925	6
3	تقوم الشركة بإجراء تحسينات مستمرة لمنتجاتها وخدماتها الحالية	3.907	0.886	4
4	تؤكد الشركة على تحسين كفاءة تقديم منتجاتها وخدماتها	3.956	0.756	2
5	تهتم الشركة بزيادة اقتصاديات الحجم في أسواقها الحالية	3.884	0.864	5
6	تؤكد الشركة على توسيع خدماتها المقدمة للعملاء الحاليين	3.953	0.563	3
	الاجمالي	23.419	3.927	
	المتوسط العام	3.903	0.654	

المصدر:  
اعداد  
من واقع  
SPSS  
يتعلق  
براءة

من  
الباحثة  
مخرجات  
فيما  
ببعد

## الاستغلال :

كانت قيمة المتوسط ( 4.388 ) للعبارة تقوم الشركة بتوفير منتجاتها وخدماتها الحالية بشكل مميز في المركز الأول وجاء في المركز الأخير (السادس) العبارة تؤكد الشركة على التعديلات البسيطة على منتجاتها وخدماتها الحالية بمتوسط (3.331) وجاء المتوسط العام للبعد ككل (3.90).

## التحليل الاحصائي الوصفي لأبعاد متغير التميز المؤسسي:

### الجدول رقم (8) تحليل لبعده القيادة والثقافة المؤسسية

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المتوسط
1	يشجع القادة الاداء المتميز	4.267	0.855	2
2	يساناد القادة أي جهود تطور للشركة.	4.012	1.016	3
3	يشجع قادة الشركة الابداع والابتكار.	3.796	1.099	5
4	يسعي قادة الشركة الى تطوير الإدارة بالشركة.	3.845	0.847	4
5	يوجد تعاون مشترك بين القيادات لتحقيق هدف شركه البترول.	4.303	0.460	1
	الاجمالي	20.223	4.277	
	المتوسط العام	4.044	0.855	

المصدر: من اعداد الباحثة من واقع مخرجات SPSS

فيما يتعلق ببعده القيادة والثقافة المؤسسية:

كانت قيمة المتوسط ( 4.303 ) للعبارة يوجد تعاون مشترك بين القيادات لتحقيق هدف شركه البترول في المركز الأول وجاء في المركز الأخير (الخامس) العبارة يشجع قادة الشركة الابداع والابتكا بمتوسط (3.796) وجاء المتوسط العام للبعد ككل (4.044).

الجدول رقم (9) تحليل لبعد الغاية والرؤية الاستراتيجية

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المتوسط
1	تسعي الشركة الي تحقيق اهداف اصحاب المصالح ( المالكون).	20.226	3.506	1
2	تهتم ادارة الشركة بدراسة نقاط الضعف وعلاجها.	2.953	1.120	5
3	تستخدم ادارة الشركة منهجية واضحة لتطوير الاستراتيجية.	4.174	1.057	3
4	توجد خطة عمل واضحة لتحقيق أهداف شركة البترول .	3.730	0.711	4
5	تهتم شركة البترول بالتحسين المستمر	4.192	0.557	2
	الاجمالي	35.275	6.951	
	المتوسط العام	7.055	1.390	

المصدر: من اعداد الباحثة من واقع مخرجات SPSS

فيما يتعلق ببعد الغاية والرؤية الاستراتيجية:

كانت قيمة المتوسط (20.226) للعبارة تسعي الشركة الي تحقيق اهداف اصحاب المصالح (المالكون) في المركز الأول وجاء في المركز الأخير (لخامس) العبارة تهتم ادارة الشركة بدراسة نقاط الضعف وعلاجها بمتوسط (2.953) وجاء المتوسط العام للبعد ككل (7.055)

الجدول رقم (10) تحليل لبعد اشراك أصحاب المصلحة(المالكون)

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المتوسط
1	تهتم الشركة ببناء علاقات قوية مع العملاء .	15.051	1.816	1

2	0.761	4.141	تطور الشركة معرفة ومهارات العاملين بشكل مستمر.	2
4	0.908	3.652	يشارك العاملين في الشركة ويتم تمكّنهم في عمليات التحسين	3
3	0.990	3.920	تهتم الشركة ببناء علاقات قوية مع الموردين والشركاء	4
5	1.274	2.293	تساهم شركة البترول في تطوير المجتمع وازدهاره ورفاهيته	5
	5.749	29.057	الاجمالي	
	1.149	5.811	المتوسط العام	

المصدر: من اعداد الباحثة من واقع مخرجات SPSS

فيما يتعلق ببعد اشراك أصحاب المصلحة (المالكون) :

كانت قيمة المتوسط (15.051) للعبارة تهتم الشركة ببناء علاقات قوية مع العملاء. في المركز الأول وجاء في المركز الأخير (الخامس) العبارة تساهم شركة البترول في تطوير المجتمع وازدهاره ورفاهيته بمتوسط (2.293) وجاء المتوسط العام للبعد ككل (5.81).

الجدول رقم (11) تحليل لبعد بناء قيمة مستدامة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المتوسط
1	تعمل الشركة على تحقيق الأرباح المستهدفة باستخدام اقل للموارد	3.946	0.994	3
2	تعمل الشركة على التحسين المستدام لخدماتها.	4.030	0.763	2
3	تساهم الشركة في حل مشكلات المجتمع.	2.408	1.069	5

1	0.868	4.154	تهتم الشركة بوضع برامج تدريب لتمكين العاملين.	4
4	0.969	3.457	تعتمد الشركة على سياسة الجودة الشاملة والمحافظة على البيئة.	5
	4.663	17.995	الاجمالي	
	0.932	3,599	المتوسط العام	

المصدر: من اعداد الباحثة من واقع مخرجات SPSS

فيما يتعلق ببعد بناء قيمة مستدامة :

كانت قيمة المتوسط (4.154) للعبارة تهتم الشركة بوضع برامج تدريب لتمكين العاملين في المركز الأول وجاء في المركز الأخير (الخامس) العبارة تساهم الشركة في حل مشكلات المجتمع. بمتوسط (2.408) وجاء المتوسط العام للبعد ككل (3,599)

#### الجدول رقم (12) تحليل لبعد قيادة الأداء والتحول

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المتوسط
1	تهتم الشركة بإدارة المخاطر والازمات.	4.213	0.463	1
2	تلتزم الشركة بالاستفادة من المعلومات والمعرفة.	4.005	0.629	2
3	تهتم الشركة بالابتكار والاستفادة من التكنولوجيا.	3.989	0.957	3
4	تلتزم شركة البترول بإدارة الأصول والموارد.	3.763	1.020	4
	الاجمالي	15.97	3.069	
	المتوسط العام	3.992	0.767	

المصدر: من اعداد الباحثة من واقع مخرجات SPSS

فيما يتعلق ببعء قيادة الأداء والتحول:

كانت قيمة المتوسط ( 4.388 ) للعبارة تقوم الشركة بتوفير منتجاتها وخدماتها الحالية بشكل مميز في المركز الأول وجاء في المركز الأخير (السادس) العبارة تؤكد الشركة على التعديلات البسيطة على منتجاتها وخدماتها الحالية بمتوسط (3.331) وجاء المتوسط العام للبعء ككل (3.90).

الجدول رقم (13) تحليل لبعء انطباعات أصحاب المصلحة (المالكون)

الفرق	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	الترتيب المتوسط
25	1.165	3.179	6
26	1.195	3.385	3
27	0.803	3.269	5
28	1.304	2.444	4
29	1.145	3.629	2
30	0.550	4.156	1
	6.162	20.062	
	1.027	3.344	

المصدر: من اعداد الباحثة من واقع مخرجات SPSS

فيما يتعلق ببعد انطباعات أصحاب المصلحة (المالكون):

كانت قيمة المتوسط (4.156) للعبارة تهتم شركة البترول بقياس رضا الشركاء والموردين في المركز الأول وجاء في المركز الأخير (السادس) العبارة تجمع الشركة البيانات لقياس رضا العملاء بمتوسط (3.179) وجاء المتوسط العام للبعد ككل (3.34).

الجدول رقم (14) تحليل لبعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المتوسط
31	تحقق الشركة أهدافها الإستراتيجية.	2.676	1.287	5
32	تحقق الشركة أهداف أصحاب المصلحة.	4.069	0.857	2
33	الوضع المالي للشركة في تحسن مستمر.	3.784	0.724	3
34	تهتم الشركة بإنجازات قيادة الاداء والتحول.	3.282	0.877	4
35	تهتم الشركة بالتعرف علي توقعات العملاء المستقبلية	17.969	1.794	1
	الاجمالي	31.780	5.539	
	المتوسط العام	6.356	1.107	

المصدر: من اعداد الباحثة من واقع مخرجات SPSS

فيما يتعلق ببعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي :

كانت قيمة المتوسط (17.969) للعبارة تهتم الشركة بالتعرف علي توقعات العملاء المستقبلية في المركز الأول وجاء في المركز الأخير (الخامس) العبارة تحقق الشركة أهدافها الإستراتيجية. بمتوسط (2.676) وجاء المتوسط العام للبعد ككل (6.35).

#### 4) اختبار فروض الدراسة

##### بالنسبة للفرض الاول

- الذي ينص على: يؤثر كل بعد منفردا من ابعاد الادارة البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف- براعة الاستغلال والدرجة الكلية) تأثيرا ايجابيا على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي وفروضه الفرعية :
- يؤثر براعة الاستكشاف أحد ابعاد البراعة التنظيمية تأثيرا ايجابيا على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي
- يؤثر براعة الاستغلال أحد ابعاد البراعة التنظيمية تأثيرا ايجابيا على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي
- وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد تأثير كل بعد منفردا من ابعاد الادارة البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف- براعة الاستغلال والدرجة الكلية) تأثيرا ايجابيا على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي.

الجدول التالي رقم (15) الانحدار البسيط يوضح تأثير كل بعد منفردا من ابعاد الادارة البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف- براعة الاستغلال والدرجة الكلية) تأثيرا ايجابيا على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي.

المصدر	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيتا	معامل التحديد	F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الانحدار	براعة الاستكشاف	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي	0,800	0,640	677,657	1 382 382	0,00 1
الانحدار	براعة الاستغلال	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي	0,704	0,496	375,991	1 382 382	0,00 1
الانحدار	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي	0,806	0,665	716,344	1 382 382	0,00 1

### المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

- تشير النتائج الواردة في الجدول السابق ان أبعاد البراعة التنظيمية منفردة (براعة الاستكشاف - براعة الاستغلال والدرجة الكلية) تؤثر تأثيراً ايجابياً ( بيتا موجبة) دال احصائياً على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي.
- وتشير النتائج ايضاً ان قيمة ف المحسوبة اعلي من قيمة ف الجدولية ووصلت لمستوي الدلالة الاحصائية 0,001 لجميع المتغيرات المستقلة مما يشير إلى ان المتغيرات المستقلة منفردة لها تأثيراً جوهرياً على المتغير التابع.
- وتشير النتائج أيضاً إلى أن المتغير المستقل ان متغير براعة الاستكشاف يفسر ما مقداره 64,00% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد والمتغير المستقل براعة الاستغلال يفسر ما مقداره 49,60% من قيمة التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد.
- وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية يفسر ما مقداره 66,50% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد وهذه النتائج تشير الي صحة الفرض.

### بالنسبة للفرض الثاني :

- **الذي ينص على:** يؤثر التفاعل المشترك لأبعاد البراعة التنظيمية مجتمعة (براعة الاستكشاف- براعة الاستغلال والدرجة الكلية) تأثيراً ايجابياً على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي.
- وللتحقق من صحة الفرض قد استخدم تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة ابعاد البراعة التنظيمية مجتمعة (براعة الاستكشاف- براعة الاستغلال والدرجة الكلية) والدرجة الكلية للتميز المؤسسي.

الجدول التالي رقم (16) تحليل الانحدار المتعدد بين ابعاد البراعة التنظيمية مجتمعة (براعة الاستكشاف- براعة الاستغلال والدرجة الكلية) والدرجة الكلية للتميز المؤسسي.

المصدر	المتغير المستقل	المتغير التابع	بيتا	معامل التحديد	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الانحدار	ابعاد البراعة التنظيمية مجتمعة	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي	0,8 20	0,672	390,106	72 281 283	0.001

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

- وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق وجود تأثير موجب (بيتا موجبة) دال احصائيا للتفاعل المشترك بين ابعاد البراعة التنظيمية مجتمعة (براعة الاستكشاف- براعة الاستغلال والدرجة الكلية) على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي.
- حيث اشارت النتائج الى ان قيمة F المحسوبة هي أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى 0.001 مما يشير إلى وجود علاقة تأثيرية دالة احصائيا بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع كما أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ما مقداره 67,20% من التباين في المتغير التابع استنادا الى قيمة معامل التحديد. وهذه النتائج تشير الى صحة وصدق هذا الفرض.

#### (5) آلية تنفيذ الدراسة الميدانية :

- لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بما يلي :
- أ- أولا قام الباحث بحصر مجتمع البحث المتمثل في العاملين في الادارة العليا والادارة الوسطى بشركة إسكندرية للبتروك وشركة خالدة للبتروك وشركة أنابيب البترول ويشمل مجتمع البحث (15500) عامل.

ب- ثم قامت بتحديد عينة البحث والمتمثلة في (384) عامل في شركات البترول محل الدراسة وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في هذه الشركات.

ت- تم إعداد أداة البحث ( الاستبيان) وتوزيعها علي العاملين في الثلاثة شركات محل الدراسة حيث قامت الباحثة بتوزيع 128 استمارة استبيان علي العاملين في كل شركة .

ث- تم عرض الأداة على المحكمين للحصول على صدق المحكمين.

ج- تم جمع استبيانات أفراد عينة البحث واستبعاد الاستبيانات غير المكتملة وكان عددهم 74 استمارة غير صالحة ،وقد حصلت الباحثة علي 310 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي .

ح- قامت الباحثة بتفريغ الاستجابات وادخال البيانات الي الحاسب الآلي بغية المعالجة الإحصائية.

خ- واخيرا قامت الباحثة باستنتاج نتائج الدراسة الميدانية وسوف يتم ذكرها في الجزء التالي.

## 6) نتائج الدراسة الميدانية :

أ- قبول الفرض الاول والذي ينص علي انه يؤثر كل بعد منفرداً من ابعاد البراعة التنظيمية تأثيراً ايجابياً على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود تأثير موجب دال احصائياً لكل بعد منفرداً من أبعاد البراعة التنظيمية علي الدرجة الكلية للتميز المؤسسي وهذه النتيجة تعني وجود علاقه طرديه بين أبعاد البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي.

ب- قبول الفرض الثاني والذي ينص علي أنه يؤثر التفاعل المشترك لأبعاد البراعة التنظيمية مجتمعة تأثيراً ايجابياً علي الدرجة الكلية للتميز المؤسسي ، وتوصلت نتائج الدراسه الي وجود تأثير موجب دال احصائياً للتفاعل المشترك لابعاد البراعه التنظيميه مجتمعه( براعة الاستكشاف - براعه الاستغلال والدرجه الكليه ) علي الدرجه الكلية للتميز المؤسسي، وتشير نتائج الدراسة الى وجود علاقة تفاعلية موجبة بين أبعاد البراعة التنظيمية مجتمعة والدرجة الكلية للتميز المؤسسي.

## الخاتمة (النتائج والتوصيات) :

### 1. النتائج

توصلت الباحثة الي عدة نتائج هي :

أ- تشير الدراسة إلى وجود تأثير قوي ومباشر للبراءة التنظيمية علي تحقيق التميز المؤسسي ، هذا التأثير يعني ببساطة أن المؤسسات التي تتمتع ببراءة تنظيمية عالية تميل إلى تحقيق أداء أفضل، ومرونة أكبر، وقدرة أعلى على التكيف مع التغيرات البيئية.

ب- كما توصلت الي وجود ارتباط إيجابي قوي بين مؤشرات البراءة التنظيمية (مثل الابتكار، التعلم التنظيمي، المرونة، التعاون) ومؤشرات التميز المؤسسي (مثل الأداء المالي، رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية).

ت- توصلت الدراسة الي أن شركة اسكندرية للبتترول وشركة أنابيب البترول يطبقوا مفهومي البراءة التنظيمية والتميز المؤسسي بدرجة كبيرة ، بينما شركة خالدة تتمتع بدرجة متوسطة من البراءة التنظيمية والتميز المؤسسي.

ث- تساعد البراءة التنظيمية المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تمكينها من تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين جودة العمليات، والاستجابة بسرعة لاحتياجات السوق المتغيرة.

ج- توصلت الدراسة الي وجود أثر للبراءة التنظيمية على الابتكار حيث إن المؤسسات البارعة تنظيمياً تميل إلى أن تكون أكثر ابتكاراً، حيث تشجع ثقافة الابتكار وتوفر الموارد اللازمة لتطوير الأفكار الجديدة.

ح- هناك علاقة إيجابية بين البراءة التنظيمية ورضا الموظفين، حيث إن المؤسسات البارعة تنظيمياً توفر بيئة عمل محفزة ومشجعة، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا والإنتاجية

خ- دور القيادة في تعزيز البراءة التنظيمية :تلعب القيادة دوراً حاسماً في تعزيز البراءة التنظيمية، حيث يجب على القادة أن يكونوا قدوة في الابتكار، وأن يشجعوا التعاون، وأن يوفر الدعم اللازم للموظفين.

## 2. التوصيات :

- في ضوء النتائج السابقة تقترح الباحثة التوصيات التالية لزيادة فاعلية البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بشركات قطاع البترول محل الدراسة.

### الجدول رقم (17) يوضح توصيات الدراسة

أولا : التوصيات المتعلقة بالبراعة التنظيمية			
م	التوصية	جهة التنفيذ	اليات التنفيذ
1.	رفع مستوى الوعي والتثقيف لدى العاملين في مختلف المستويات الادارية في شركات البترول.	الادارة العليا ادارةالتدريب بالشركة ادارةالموارد البشرية.	- تنظيم برامج تدريبية شاملة لجميع العاملين في المؤسسة حول مفاهيم البراعة التنظيمية ، وكيفية تطبيقها في الممارسات اليومية - عمل ورش عمل تفاعلية تركز على حل المشكلات الواقعية وتحفيز المشاركين على تبادل الخبرات والأفكار . - إطلاق حملات توعية مستمرة عبر مختلف القنوات(الإلكترونية، المطبوعات، الاجتماعات) لتسليط الضوء على أهمية البراعة التنظيمية .
2.	تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لدي شركات البترول.	الادارة العليا مديرون الادارات المرؤسين	- توفير قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظفين لتشجيعهم علي اتخاذ القرارات وتبادل الأفكار والآراء الجديدة والمبدعة. - تشكيل فرق عمل مشتركة بين الإدارة والموظفين للعمل على مشاريع لتحسين الأداء . - توفير نظام لمكافأة الأفكار المبتكرة والاقتراحات التي تساهم في تحسين الأداء .
3	الاهتمام بتدعيم وتعزيز العلاقات الانسانية والعلاقات القائمة علي الاحترام و الثقة.	الادارة العليا مديرين الادارات المرؤسين .	- الاهتمام بالعمل الجماعي وتهيئة المناخ المناسب للعاملين. - تبني ثقافة مبنية علي احترام قدرات وامكانيات الفرد ودعمها . - العمل علي تنمية مهارات المرؤسين علي التفاعل الاجتماعي مع البيئة المحيطة .

<p>4. - تصميم البرامج التدريبية التي تشجع الابداع والابتكار في المستويات الادارية المختلفة و اكتشاف الفرص وتوليد الأفكار المتميزة والجديدة وتطبيقها</p> <p>- وضع سياسات وممارسات للشركة مؤيدة لذلك.</p>	<p>رئيس مجلس الادارة ادارة التدريب</p>	<p>انشاء ادارة متخصصة للابداع والتطوير والابتكار والتي تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبتكرين والتميزين بالشركة ، وتوعية العاملين بأهمية وأهداف ونتائج الابتكار من خلال البراعة التنظيمية .</p>
<p>5. - توفير الدعم المادى والمعنوي للعاملين في كافة المستويات الادارية.</p> <p>- تحقيق العدالة في المكافآت والحوافز .</p> <p>- توفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التقدم الوظيفي .</p> <p>- توافر الجوانب الاجتماعية والصحية .</p>	<p>الادارة العليا مدير الموارد البشرية مدير الادارات الأخرى</p>	<p>الاهتمام بتحفيز القوى العاملة ورفع الروح المعنوية للعاملين ، وتطبيق اليات لدعم ممارسات التحفيز .</p>
<p>6. - بناء شراكات مع شركات مختلفة في قطاع البترول لتطوير برامج تدريبية وبحثية في مجال البراعة التنظيمية .</p> <p>- استضافة خبراء دوليين لعقد ورش عمل ومحاضرات لنقل الخبرات والمعارف .</p> <p>- بناء شراكات مع القطاع الخاص لتطوير برامج تدريبية وتبادل الخبرات.</p>	<p>الادارة العليا ادارة الموارد البشرية</p>	<p>الاهتمام ببناء شراكات استراتيجية مع شركات اخري.</p>

#### ثانيا : التوصيات المتعلقة بالتميز المؤسسي

<p>1. - اعداد الاجتماعات والبرامج التدريبية من أجل توعية العاملين بأهمية التميز .</p> <p>- انشاء قيادة متميزة قادرة علي عمل تغييرات في الهيكل التنظيمي.</p> <p>- انشاء ادارة للتميز لنشر ثقافة التميز في المؤسسة.</p>	<p>الادارة العليا ادارة الموارد البشرية. قيادات المجموعة.</p>	<p>التوجه نحو بناء ثقافة مؤسسية قائمة علي قيم وأعراف وأسس الابداع والابتكار والاستدامة في العمل ونشر تلك الثقافة .</p>
---	---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمل محاكاة لشركات طبقت التميز المؤسسي والجوائز الحاصلة عليه .</li> <li>- زيادة وعي المديرين والعاملين بنماذج التميز وأبعادها ونتائج تطبيقها.</li> <li>- نشر ثقافة مؤسسية تشجع علي تطبيق مفهوم التميز .</li> </ul>	<p>الادارة العليا ادارة الموارد البشرية</p>	<p>2. تشجيع الشركات العامة والخاصة لتطبيق معايير التميز المؤسسي من أجل التميز وبناء قيمة مستدامة وتحقيق الميزة التنافسية .</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ برامج التدريب والتطوير وبناء القدرات.</li> <li>- توفير الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات والبرامج التي تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي.</li> </ul>	<p>الادارة العليا ادارة الموارد البشرية</p>	<p>3. توفير الدعم المادي واللوجستي للعاملين داخل الشركة .</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القادة في مجال التميز المؤسسي مع التركيز على الابتكار والتكيف مع التغيير .</li> <li>- دعم القادة في الحصول على فرص للتطوير المهني المستمر من خلال المؤتمرات والندوات والدورات.</li> <li>- تعزيز ثقافة القيادة التشاركية التي تشجع على مشاركة الموظفين في صنع القرار واتخاذ الإجراءات ، التدريبية.</li> <li>- استقطاب كبار القادة الذين يمتلكون قدرات ديناميكية فعالة قادرة علي التكيف مع التغيرات في الاسواق والمنافسة من أجل الدمج بين المعرفة الداخلية للقادة الحاليين وبين المعرفة الخارجية للقادة الجدد .</li> </ul>	<p>ادارة التدريب ادارة الموارد البشرية</p>	<p>4. العمل علي بناء القدرات القيادية للمديرين والقادة في الشركة .</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قياس الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف ومعرفة الفجوة وتصحيح الانحرافات .</li> </ul>	<p>الادارة العليا ادارة الموارد البشرية</p>	<p>5. توجه الشركات نحو وضع خطط استراتيجية ورؤي مستقبلية تتناسب مع قدرات الشركة وطموحات أصحاب</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضرورة اشراك أصحاب المصلحة في وضع الخطة الاستراتيجية والرؤى المستقبلية.</li> </ul>	<p>ادارة التخطيط الاستراتيجي</p>	<p>المصلحة .</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد الشركة علي سياسة الجودة الشاملة والمحافظة علي البيئة.</li> <li>- التحسين المستمر لخدماتها .</li> <li>- تحقيق الأرباح باستخدام أقل لموارد.</li> <li>- تطوير المجتمع وازدهاره.</li> </ul>	<p>الادارة العليا مدير والموارد البشرية</p>	<p>6. اهتمام الشركات ببناء قيمة مستدامة</p>	

المصدر: من اعداد الباحثة

## حادي عشر: المراجع :

### 1) المراجع المكتوبة باللغة العربية

- ابن منظور القفصي (2003). لسان العرب. القاهرة: دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع.
- إبراهيم أبو رحمة (2021). دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على جامعة غزة مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية. مج4، ع 10، ص 443-477 .
- أحمد ابو زيد (2019) . دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية، إدارة الأعمال، المجلد 15، العدد 3.
- سهيلة سليمان أبو مصطفى (2019) درجة توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وسبل تعزيزها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين.
- هدى محمد الأمين (2023) ،أثر نماذج التحليل الاستراتيجي علي تطوير الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية ، بحث منشور في مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد 35 ، العدد 2 .
- وفاء جرجون (2019). التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقته بالبراعة التنظيمية لديهم رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر غزة فلسطين.
- ليلي عبد الله السرجاني (2019) دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز السعودية.
- نورهان أحمد شوقي (2021) : الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي EFQM 2020(دراسة ميدانية على مجموعة توشيبا العربي) ، رسالة ماجستير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الادارية ، ص 74 -104.

1) **Article**

- AL venkatraman, V. Lee, C & Lyer, B (2007). "Strategic Ambidexterity and Sales Growth a Longitudinal Test in the Software Working Paper, Boston. University School of Management.
- 1. **University Studies**
- Athysanus, Yassin earner, Alzeriqat, Khaled Khalaf, Nour, Mohamed Ibrahim (2013). Impact of change to achieve organizational excellence Arab Potash Company model factors. Journal of Management Science Studies 40 (2) 211-239.
- Bodwell, W (2011). A theoretical Model of Organizational Ambidexterity in Hospitals,(Doctorate Dissertation), Colorado State University, Colorado.
- Bukovec, B & Markic, M (2008).
- Chaharmahali. S. & Siadat, S. (2010). Achieving Organizational Ambidexterity Understanding and explaining ambidextrous organizations, MA. Department of Management and Engineering. Linkoping University Sewed.
- Chandrasekaran, a. (2009) Multiple Levels of Ambidexterityin Managing the Innovation-Improvement Dilemma: Evidence from High Technology Organizations, University of Minnesota.
- Charlotte D. S., John R. D. and Walker. E. D, (2005). Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills, International Education Studies, 2, 46-63.
- Dehaghan, Z. & Pourtaher, M (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model: case study Medical Science University of Yasuj, WALLA Journal, 30(2), 141-14.
- Dewhurst, F and Navarro, J. (2007). "Linking Organizational Learning and Customer Capital through an Ambidexterity Context: An Empirical Investigation in SMEs". The International Journal of Human Resource Management, 18 (10) 1720-173.
- Fook, c. & Sidhu, G. (2009) Leadership characteristics of an excellent principal in Malaysia International Education Studies, 2(4),106- 127.

**ثاني عشر : قائمة الاستقصاء :**

**(1) البراعة التنظيمية**

- فيما يلي مجموعة من العبارات رجاء الاجابة عنها عن طريق وضع علامة امام كل عبارة و تحت كل واحدة فقط من العبارات المتاحة:

لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
					براعة الاستكشاف
					1 تتقبل الشركة المطالب التي تتجاوز منتجاتها وخدماتها الحالية
					2 تسعى الشركة بابتكار منتجات وخدمات جديدة
					3 لدى الشركة تجربة كبيرة مع المنتجات والخدمات الجديدة والتي تعتبر معاصرة تماماً
					4 تمتلك الشركة القدرة على تسويق منتجاتها وخدماتها المبتكرة
					5 تستفيد الشركة من الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة
					6 تستخدم الشركة قنوات توزيع جديدة
					براعة الاستغلال
					7 تقوم الشركة بتوفير منتجاتها وخدماتها الحالية بشكل مميز
					8 تؤكد الشركة على التعديلات البسيطة على منتجاتها وخدماتها الحالية
					9 تقوم الشركة بإجراء تحسينات مستمرة لمنتجاتها وخدماتها الحالية

					تؤكد الشركة على تحسين كفاءة تقديم منتجاتها وخدماتها	10
					تهتم الشركة بزيادة اقتصاديات الحجم في أسواقها الحالية	11
					تؤكد الشركة على توسيع خدماتها المقدمة للعملاء الحاليين	12

## (2) التميز المؤسسي

- فيما يلي مجموعة من العبارات رجاء الاجابة عنها عن طريق وضع علامة امام كل عبارة و تحت كل واحدة فقط من العبارات المتاحة.

لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
----------------------	----------	-------	-------	------------	----------

					يشجع القادة الاداء المتميز.	1
					يساند القادة أي جهود تطور للشركة.	2
					يشجع قادة الشركة الابداع والابتكار.	3
					يسعي قادة الشركة الى تطوير الإدارة بالشركة.	4
					يوجد تعاون مشترك بين القيادات لتحقيق هدف شركه البترول.	5
					تسعي الشركة الي تحقيق اهداف اصحاب المصالح ( المالكون).	6
					تهتم ادارة الشركة بدراسة نقاط الضعف وعلاجها.	7
					تستخدم ادارة الشركة منهجية واضحة لتطوير الاستراتيجية.	8
					توجد خطة عمل واضحة لتحقيق أهداف شركة	9

					البترو	
					تهتم شركة البترول بالتحسين المستمر	10
					تهتم الشركة ببناء علاقات قوية مع العملاء .	11
					تطور الشركة معرفة ومهارات العاملين بشكل مستمر .	12
					يشارك العاملين في الشركة ويتم تمكينهم في عمليات التحسين	13
					تهتم الشركة ببناء علاقات قوية مع الموردين والشركاء	14
					تساهم شركة البترول في تطوير المجتمع وازدهاره ورفاهيته	15
					تعمل الشركة على تحقيق الأرباح المستهدفة باستخدام اقل للموارد	16
					تعمل الشركة على التحسين المستمر لخدماتها .	17
					تساهم الشركة في حل مشكلات المجتمع .	18
					تهتم الشركة بوضع برامج تدريب لتمكين العاملين	19
					تعتمد الشركة على سياسة الجودة الشاملة والمحافظة على البيئة .	20
					تهتم الشركة بإدارة المخاطر والازمات .	21
					تلتزم الشركة بالاستفادة من المعلومات والمعرفة .	22
					تهتم الشركة بالابتكار والاستفادة من التكنولوجيا .	23
					تلتزم شركة البترول بإدارة الأصول والموارد .	24
					تجمع الشركة البيانات لقياس رضا العملاء	25
					يزداد رضا العاملين في الشركة بشكل مستمر .	26

					27	تهتم الشركة بقياس رضا العاملين بها
					28	يزداد رضا العملاء بشكل مستمر
					29	تجمع الشركة البيانات لقياس رضا المجتمع
					30	تهتم شركة البترول بقياس رضا الشركاء والموردين
					31	تحقق الشركة أهدافها الإستراتيجية.
					32	تحقق الشركة أهداف أصحاب المصلحة.
					33	الوضع المالي للشركة في تحسن مستمر.
					34	تهتم الشركة بإنجازات قيادة الاداء والتحول.
					35	تهتم الشركة بالتعرف علي توقعات العملاء المستقبلية

## "أثر البراعة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي:

دراسة ميدانية على قطاع البترول"

اعداد الباحثة: رنا أشرف عبد القادر