

إطار مقترح لمؤشرات قياس الجدارات الإدارية 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 الطبال
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 الجدارات الإدارية للتقييم الذاتي لشركات بترول القطاع العام في مصر المستخلص:

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

يعتمد الإطار على تطوير مجموعة مؤشرات بناء على المتطلبات الأساسية للجدارات الإدارية للمديرين بالشركات، من خلال مراجعة الأدبيات السابقة والدراسة الميدانية وتحليل بيانات 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 على (350) مفردة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وتم استرداد (338) استبانة بسبة (96.5%).

توصل البحث إلى أن تطبيق هذا الإطار يساهم في تحسين الأداء الإداري، وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية لشركات البترول العامة.

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

كلمات مفتاحية:

إطار مؤشرات قياس – الجدارات الإدارية – شركات بترول القطاع العام.

Abstract:

The research aims to present a proposed framework based on a set of indicators developed for measuring the administrative competencies 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 administrative competencies required by companies' managers, through a review of previous literature, field studies, and analysis of data obtained from responses from managers in the public petroleum sector.

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 in Egypt. 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 administrative competencies, while updating it periodically to be consistent with changes in the energy sector.

Key Words:

Framework of measurement indicators - Administrative Competencies - General Petroleum Sector Companies.

مقدمة:

تواجه شركات البترول مجموعة من التحديات التي تصل أحياناً إلى أزمات ناتجة عن طبيعة أنظمة الإنتاج بداية من عمليات الاستكشاف والاستخراج والتكرير وصولاً إلى تصنيع المنتجات البترولية والبتروكيماوية وتوزيعها، وتشمل هذه التحديات العديد من المشكلات والأزمات والتي تختلف في طبيعتها وأثرها وفقاً لطبيعة البيانات البيئية وسلامة الإجراءات المتبعة، وتتوقف حدة هذه المشكلات علي مدى ممارسة الشركات والمشروعات البترولية لأنشطة المشروع وأنشطة الإدارة. ولقد برزت الحاجة إلى تطوير معايير التقييم الذاتي، حيث يمكن من خلالها قياس مستوى التميز المؤسسي داخل المنظمات والمؤسسات والشركات، مما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. وتعد هذه العملية ضرورية لضمان وضع حد للمشكلات والأزمات السابق الإشارة إليها عند مستوياتها الأدنى.

أسلوب الجدارة هو مدخل حديث نسبياً ظهر عام (1971م) لإدارة الموارد البشرية، وارتبط مولده بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، حيث كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة بالرغم من دقتها وتعقيدها غير كافية للاختيار الصحيح بين المتقدمين، وفي عام (1973م) نشر (ديفيد مكيلاند) ورقة بحثية مؤثرة بعنوان "اختبار الكفاءة بدلاً من اختبار الذكاء"، وخلص مكيلاند إلى أن هناك مجموعة من السمات والسلوكيات التي تميز الأداء الفعال لا يمكن قياسها من خلال اختبارات الذكاء وأطلق عليها اسم "الجدارات" والتي ساعدت بدورها في تحديد الصفات الأساسية التي يحتاجها الفرد للنجاح في وظيفته.

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 فكراً جديداً يتم من خلاله إعادة الهيكلة لقطاع البترول بهدف مواجهة المتغيرات التي تتزامن مع تحديات العمل.

ونتيجة لذلك يسعى البحث الحالي إلى تقديم إطار مقترح مبني علي مجموعة من المؤشرات لقياس الجدارات الإدارية، 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 الجدارات الإدارية:

شهد مفهوم الجدارات الإدارية تطوراً ملحوظاً عبر الزمن، فكان ينظر إليه أنه مجموعة من المهارات والخبرات التي يمتلكها المديرون لأداء مهامهم الوظيفية، ثم توسع ليشمل القدرات السلوكية والقيادية، أما اليوم فأصبح المفهوم أكثر شمولاً، حيث يركز علي المهارات الوظيفية، والقيادية، والسلوكية، والشخصية، والاستراتيجية مما يجعله عنصر أساسي في تحقيق التميز المؤسسي، وفيما يلي بعض التعاريف التي توضح مراحل تطور مفهوم الجدارات الإدارية:

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 على تعريف وتطوير الجدارات الإدارية في بيئات العمل) الذي عقد عام 1995م بأنها المهارات والمعارف والسلوكيات التي يجب أن يمتلكها المديرون ليتكفوا من القيام بمهام بكفاءة وفاعلية، وهي تشمل علي القيادة وإدارة التغيير والتواصل الفعال وإدارة الموارد.

ج- تعريف (ربيعي، 2007):

عرفها (ربيعي، 2007) بأنها مجموعة من الخصائص والسلوكيات والمهارات التي تؤثر على الأداء الفعال للأفراد في مناصبهم الإدارية، وهي تشتمل على المعارف، والمهارات، والقيم والاتجاهات والقدرة على 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 على 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 على 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 للجدارات الإدارية والأبعاد الخاصة بها:

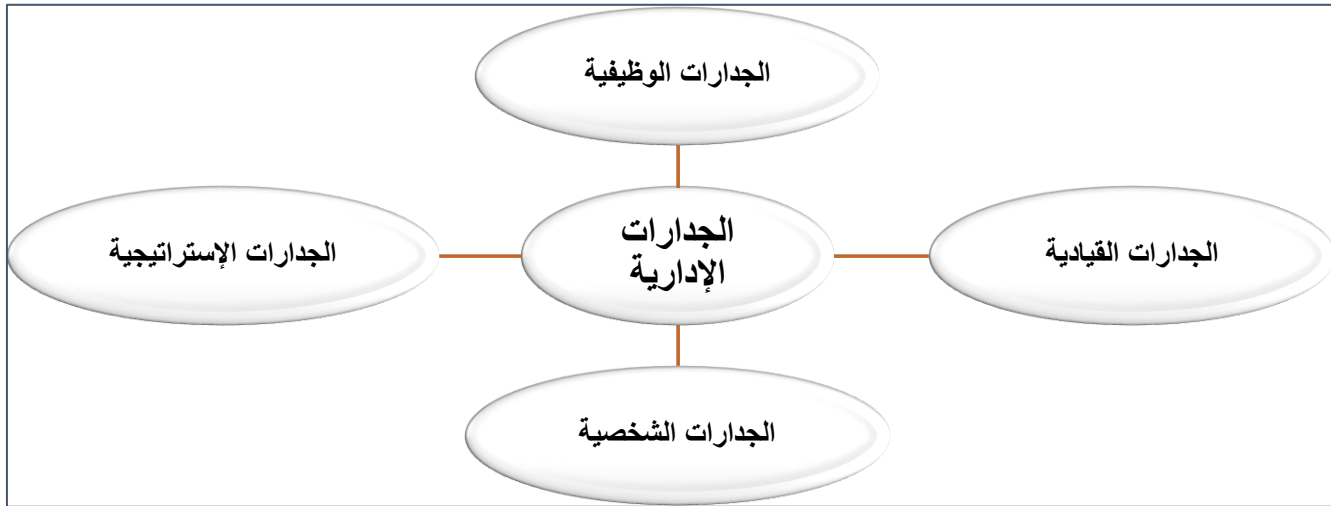
جدول رقم (1) التعريفات الإجرائية للجدارات الإدارية وأبعادها

عرفها الباحث بأنها مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي يمتلكها الأفراد الناجحون في وظائفهم، والتي تؤدي إلى الأداء الفعال أو المتميز في الوظيفة، وتحقيق معدلاً أداء متميزة وقياسية، تفوق المعدلات العادية، وهي مزيج من المهارات والمعرفة الفنية (الوظيفية)، والقدرات القيادية، والصفات الشخصية، والمهارات الاستراتيجية التي تمكن الفرد من تحقيق نتائج ناجحة.	الجدارات الإدارية
عرفها الباحث بأنها الخصائص والمهارات الأساسية التي يحتاجها الموظف للقيام بمهام وظيفته بكفاءة وفاعلية، وتركز على المعرفة والمهارات الفنية اللازمة لأداء تلك المهام بشكل فعال، ومنها مهارة استخدام الأدوات، القدرة على حل المشكلات الفنية.	الجدارات الوظيفية
عرفها الباحث بأنها مجموعة من القدرات والسلوكيات والمهارات الخاصة بأسلوب الفرد في التأثير على الآخرين من عملاء وزملاء، والتي يحتاجها القائد ليتمكن من توجيه وتحفيز فريق العمل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومنها القدرة على التأثير والإلهام، القدرة على اتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات.	الجدارات القيادية
عرفها الباحث بأنها مجموعة من المهارات والقدرات والسلوكيات الفردية التي تتعلق بكيفية إدارة الفرد لذاته والتي تؤثر على الأداء ومنها (الوعي الذاتي، الثقة، إدارة المشاعر، الذكاء العاطفي، القدرة على التحمل، المرونة والتكيف، الالتزام والتفاني)، مما يجعلها تساعد الشخص على التفاعل مع الآخرين بفاعلية وتحقيق النجاح.	الجدارات الشخصية
عرفها الباحث بأنها مجموعة من المهارات والقدرات التي تمكن القائد من التفكير والتخطيط بعيد المدى، واتخاذ قرارات تؤثر بشكل إيجابي على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومنها (التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد، إدارة المخاطر)	الجدارات الإستراتيجية

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

2- أبعاد الجدارات الإدارية:

استقراء الأدبيات والدراسات ذات العلاقة يفضي إلى وجود تصنيف لأبعاد لجدارات الإدارية هي الجدارات (الوظيفية، القيادية، الشخصية، الإستراتيجية) كالآتي:



شكل رقم (1) أهم أبعاد الجدارات الإدارية

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة لكلاً من (محمد، 2023) و (عبد الرسول، 2022).

أ- الجدارات الوظيفية:

هي جملة الخبرات المختلفة والمهارات والمعارف، وأيضاً القدرة المرتبطة بأداء الفرد ومهامه المتوقعة بمستوي يجاوز المستويات الفائقة للأداء داخل المنظمة، وذلك في إطار تطويره وسعيه المتواصل والدؤوب لتلبية احتياجات ومتطلبات اقتصاد المعرفة. (محمد، 2023)

ب- الجدارات القيادية:

هي السلوكيات التي يمتلكها القائد، والتي تساعد على تنفيذ الأعمال والمهام الموكلة له بكفاءة وفاعلية، وترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتوجيههم وتنظيم أمورهم لتحقيق الأهداف المرجوة، ومنها (القدرة على التأثير والإلهام واتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات وحلها، القدرة على التوجيه وإدارة التغيير وبناء الثقة، إدارة الوقت والموارد بفاعلية، إدارة وتقييم الأداء). (نظيف، 2020)

ج- الجدارات الشخصية:

هي خاصية ضمنية للشخص، ولها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعاً معيارياً للوظيفة أو المهنة، وهذه الخاصية تعني أن بإمكان الجدارة أن تتنبأ بالتصرف والأداء، وذلك قياساً على معايير ومؤشرات قياسية. (عبد الرسول، 2022)

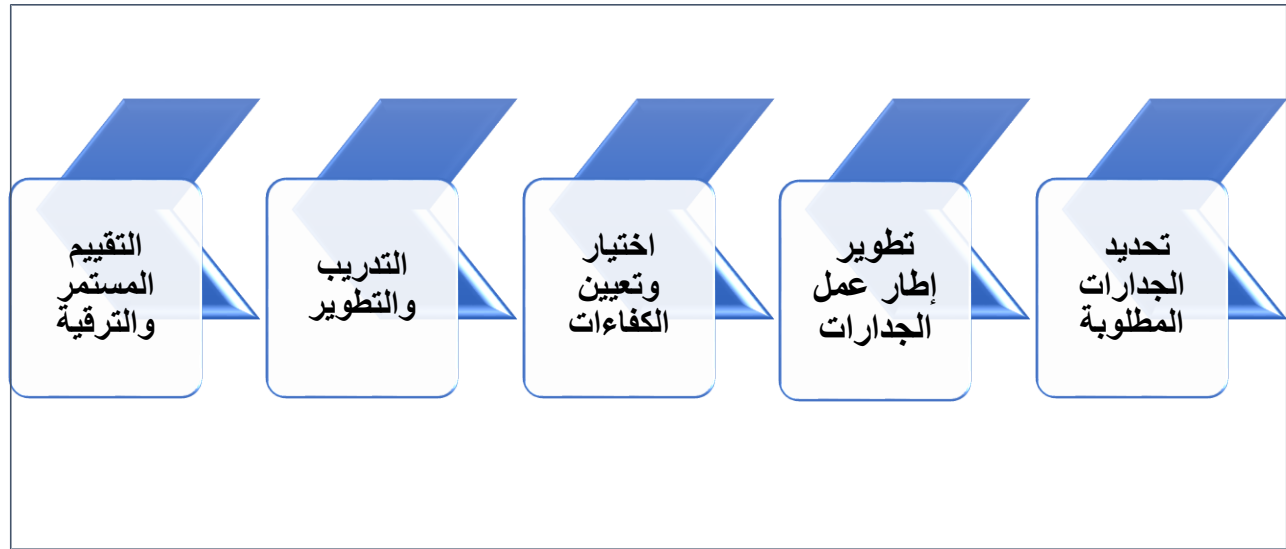
د- الجدارات الإستراتيجية:

هي القدرة على تطوير وتنفيذ إستراتيجيات فعالة طويلة الأمد، واستغلال الموارد المتاحة والقدرات والكفاءات من الموظفين لتلبية متطلبات السوق وتحقيق التنافسية التي تزيد من فرص استمرار الشركات وتحسين منتجاتها وخدماتها المقدمة للعملاء والوصول إلى مراكز تنافسية عالية. (نور، 2022)

3- منهجية الجدارات الإدارية:

هي إطار عمل متكامل يتمشى مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويركز على تحديد وتطوير المهارات والمعارف والقدرات والسلوكيات الضرورية التي يجب أن يمتلكها المدبرون والقادة لتحقيق أداء متميز والنجاح في أدوارهم، وتعتمد هذه المنهجية على عدة خطوات متتابعة تبدأ من تحليل الوظائف والمناصب داخل المؤسسة ووضع خطط تدريبية وتطويرية مع تقييم مستمر للأداء، وتقود إلى تحسين الأداء وزيادة كفاءة وفاعلية القيادة والإنتاج في المؤسسات. (هاشم، 2019)

وفيما يلي بيان لخطوات هذه المنهجية:



شكل رقم (2) خطوات منهجية الجدارات الإدارية

المصدر: من إعداد الباحث

أ- تحديد الجدارات المطلوبة:

تتضمن تحليل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة وتحديد المهام والمسؤوليات المرتبطة بكل وظيفة من خلال فهم أهداف المؤسسة ومتطلباتها. ثم وضع قائمة بالجدارات اللازمة لكل وظيفة وتحديد المهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف. ومن ثم تصنيف الجدارات الإدارية المطلوبة إلى فئات مثل (الجدارات الوظيفية والقيادية والإستراتيجية والشخصية).

ب- تطوير إطار عمل للجدارات:

يتضمن إعداد وثيقة تفصيلية تشتمل على تعريفات واضحة لكل جدارة، وكذلك المعايير المحددة والقابلة للقياس بحيث تكون معايير موضوعية صالحة لتقييم كل جدارة بناءً على الأداء المتوقع مع إعداد أدوات التقييم مثل (الاستبيانات والمقابلات والملاحظات السلوكية).

ج- اختيار وتعيين الكفاءات:

تركز هذه العملية على التأكد من أن الأفراد الذين تم اختيارهم وتعيينهم يمتلكون المهارات والقدرات والمعارف والسلوكيات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة من خلال اختيار المرشحين الأكثر كفاءة بناءً على إجراءات الاختيار والتي تشمل اختبارات (نفسية، سلوكية، فنية، مقابلات)، تحليل نتائج تلك الاختبارات ومقارنتها بالمعايير المحددة مسبقاً لتحديد المرشحين الأكثر كفاءة، ثم تقديم عروض العمل للمرشحين الذين تم اختيارهم مع توضيح تفاصيل الوظيفة والتوقعات، ثم تعيين الموظفين الذين ينطبق عليهم كافة الشروط.

د- التدريب والتطوير:

تقديم برامج تدريبية للأفراد المعيّنين لتطوير مهاراتهم والجدارات المطلوبة وكذا توفير الدعم والتوجيه لمساعدتهم على التكيف والنجاح في أدوارهم.

هـ- التقييم المستمر وترقية الموظف الجدير بالترقية:

مراجعة الأداء من خلال تقييم أداء الموظفين بشكل دوري باستخدام معايير الجدارات الإدارية المحددة مسبقاً مع تقديم الملاحظات المرصودة لتعزيز أداء الموظفين، وتطوير الأداء، واتخاذ قرارات الترقية بناءً على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الفرد في أداء مهامه طبقاً لمعايير الجدارات المحددة.

4- مشاكل تطبيق منهجية الجدارات الإدارية:

يتطلب تطبيق منهجية الجدارات رؤية واضحة وتخطيطاً جيداً ودعمًا مستمرًا من الإدارة وتقييماً دقيقاً لضمان فعالية الجدارات الإدارية المحددة وتوافقها مع الأهداف الإستراتيجية، ولكن عادة ما يواجه تطبيقها عدداً من المشاكل والتحديات التي يمكن أن تؤثر على فعالية هذه المنهجية واستدامتها داخل المؤسسات وفيما يلي أبرز تلك المشاكل:

أ- صعوبة تحديد الجدارات بدقة:

من الصعب أحياناً تحديد الجدارات المطلوبة لكل وظيفة بدقة. علماً بأن الجدارات المطلوبة تختلف بناءً على احتياجات السوق أو ظروف العمل مما يجعل من الصعب توحيدها علي الرغم من التغيرات المستمرة في بيئة العمل. (حسين، 2024)

ب- مقاومة التغيير من قبل الموظفين:

قد يواجه الموظفون صعوبة في تقبل تطبيق منهجية جديدة تتطلب تغيير الطريقة التي يعملون بها، وقد يشعر البعض بالتهديد من الرقابة والتقييم المستمرين واحتمال فقدان الوظيفة أو الأدوار، وغالباً ما يكون ذلك بسبب نقص الوعي بفوائد المنهجية أو نتيجة للشعور بالراحة في ظل الوضع الراهن. (العريفي، 2022)

ج- تكاليف التطبيق:

يتطلب تطبيق منهجية الجدارات استثمارات كبيرة في الوقت، الجهد، الموارد البشرية، وأدوات التقييم، وقد تكون التكاليف المرتفعة عائقاً للمؤسسات الصغيرة أو تلك التي تعاني من محدودية الموارد. (Pedro, 2017)

د- صعوبة القياس والتقييم:

بعض الجدارات وخاصة الجدارات السلوكية أو الجدارات الشخصية قد يكون من الصعب قياسها بشكل دقيق، مما يؤدي إلى تقديم صورة غير واضحة عن مستوى الكفاءات في هذه الجدارات، وبالتالي يؤثر ذلك بالسلب علي اتخاذ القرارات السليمة. (عادل، 2023)

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 (حسين، 2024) و (السيد، 2023) و (فايز، 2022) و (Zatta, 2019) و (Motilewa, 2018) علي أن الجدارات الوظيفية تُعتبر إحدى الأبعاد الأساسية للجدارات الإدارية، وأنه من خلال توفير المهارات والمعارف اللازمة لأداء المهام بكفاءة عالية فإنها تساعد المديرين علي الاستجابة بشكل أفضل للتحديات التنظيمية المعاصرة، مما يزيد من قدرة المؤسسة علي تحسين الكفاءة الإنتاجية، تعزيز الابتكار، وتلبية احتياجات العملاء علي الرغم من اختلاف نطاق التطبيق في المؤسسات العامة والخاصة والشركات الكبرى، و اختلفت معهم نتائج دراسة (Marinakou, 2024) كونه يرى أن الجدارات الوظيفية قد لا تكون دائماً مؤشراً دقيقاً علي الأداء الفعلي للموظفين، وأن هناك عوامل أخرى مؤثرة مثل الدافعية والثقافة التنظيمية.

2- اتفقت نتائج دراسة كلاً من (محمد، 2023) و (العريفي، 2022) و (Johani, 2022) و (نظيف، 2020) و (Sambodna, 2014) علي أن الجدارات القيادية ومن أمثلتها القدرة علي اتخاذ القرارات وإدارة التغيير وتحفيز الفرق تُعتبر إحدى الأبعاد الأساسية للجدارات الإدارية، كما تُعد حجر الزاوية في تحسين الأداء المؤسسي، تحقيق مصالح جميع الأطراف، وتعزيز النمو في المؤسسات من خلال التطبيق علي المؤسسات الكبيرة والشركات الناشئة في المجال التعليمي والحكومي والخاص، واختلفت معهم نتائج دراسة (Irianto, 2017) كونه يرى أن تحقيق الربحية كأوليه يجب أن تسبق الحرص علي المصلحة المشتركة بين جميع الأطراف.

3- اتفقت نتائج دراسة كلاً من (Nasser, 2024) و (عبد الرسول، 2022) و (Sing, 2019) و (Takwin, 2018) علي أن الجدارات الشخصية ومن أمثلتها الثقة بالنفس والتكيف مع المتغيرات والتنظيم الذاتي وإدارة الوقت تُعتبر إحدى الأبعاد الأساسية للجدارات الإدارية، ولها تأثير مباشر في عمليات تحسين الأداء ورفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف من خلال التطبيق علي الشركات الكبيرة والناشئة في المؤسسات التعليمية والمهنية، واختلفت معهم نتائج دراسة (فهيم، 2019) كونه يرى أن الجدارات الشخصية قد لا تؤدي بالضرورة إلى النجاح المهني، حيث تعتمد بعض الوظائف علي المهارات الفنية بشكل أكبر بكثير من دور السمات الشخصية.

4- اتفقت نتائج دراسة كلاً من (عادل، 2023) و (Sabilah, 2018) و (Pedro, 2017) علي أن الجدارات الإستراتيجية مثل التفكير والتحليل الإستراتيجي وإدارة التغيير تُعتبر إحدى الأبعاد الأساسية للجدارات الإدارية، ولها دور أساسي وفعال في تحقيق النجاح المستدام وتعزيز مرونة المؤسسات وخلق ميزات تنافسية تساعد علي التكيف مع بيئات العمل المتغيرة وتحقيق

النمو من خلال التطبيق علي شركات التكنولوجيا والصناعة والشركات الناشئة، واختلفت معهم نتائج دراسة (نور، 2022) كونه يرى أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يعيق الابتكار والمرونة ويؤدي إلى التعقيد.

جدول رقم (2) أبعاد الجدارات الإدارية وعدد تكرار كل بعد

م	الدراسات السابقة	أبعاد الجدارات الإدارية			
		الجدارات الوظيفية	الجدارات القيادية	الجدارات الشخصية	الجدارات الإستراتيجية
1	(Marinakou, 2024)	✓			
2	(حسين، 2024)	✓			
3	(محمد، 2023)	✓	✓		
4	(Nasser, 2024)			✓	
5	(السيد، 2023)	✓			
6	(عادل، 2023)				✓
7	(نور، 2022)				✓
8	(فايز، 2022)	✓			
9	(العريفي، 2022)		✓		
10	(عبد الرسول، 2022)			✓	
11	(Johani, 2022)		✓		
12	(نظيف، 2020)		✓		
13	(Zatta, 2019)	✓			
14	(فهيم، 2019)				
15	(H Sing, 2019)			✓	
16	(Motilewa, 2018)	✓			
17	(Takwin, 2018)			✓	
18	(Sabilah, 2018)				✓
19	(Pedro, 2017)				✓
20	(Irianto, 2017)		✓		
21	(Sambedna, 2014)		✓		
	المجموع	6	6	4	4

المصدر: من إعداد الباحث.

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

1- أوجه التشابه:

- أ- تناول أبعاد إدارة الجدارات الإدارية وهي الجدارات (الوظيفية، الشخصية، القيادية، الإستراتيجية) توافقا مع الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجدارات الإدارية مثل دراسة كلا من (حسين، 2024) و (محمد، 2024).
- ب- استخدام استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات واستخدام البرنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

2- أوجه الاختلاف:

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

5- تحديد الفجوة البحثية:

الدراسات السابقة 	• تناولت الدراسات السابقة أثر إدارة بعض أبعاد الجدارات الإدارية علي تحسين الأداء وزيادة الكفاءة التشغيلية. • تم تطبيق معظم دراسات إدارة الجدارات الإدارية 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 الجدارات الإدارية خاصة في مؤسسات القطاع العام.
الفجوة البحثية	• تناول الباحث دور إدارة الجدارات الإدارية بأبعادها (الوظيفية، القيادية، الشخصية، الإستراتيجية) بصورة مجتمعة. • تطبيق إدارة الجدارات الإدارية علي قطاع البترول العام في مصر. • تناول إدارة الجدارات الإدارية من الجانب النظري والتطبيقي.
الدراسة الحالية 	• تناول الدراسة الحالية لأبعاد الجدارات الإدارية المتفق عليه (الجدارات الوظيفية، الجدارات الشخصية، الجدارات القيادية، الجدارات الإستراتيجية) 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 (3) 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، بترول 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 علي التكنولوجيا الحديثة، ويعد أقل أداء مقارنة بالقطاع الخاص والمشارك، وتعتمد هذه البحث علي 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:

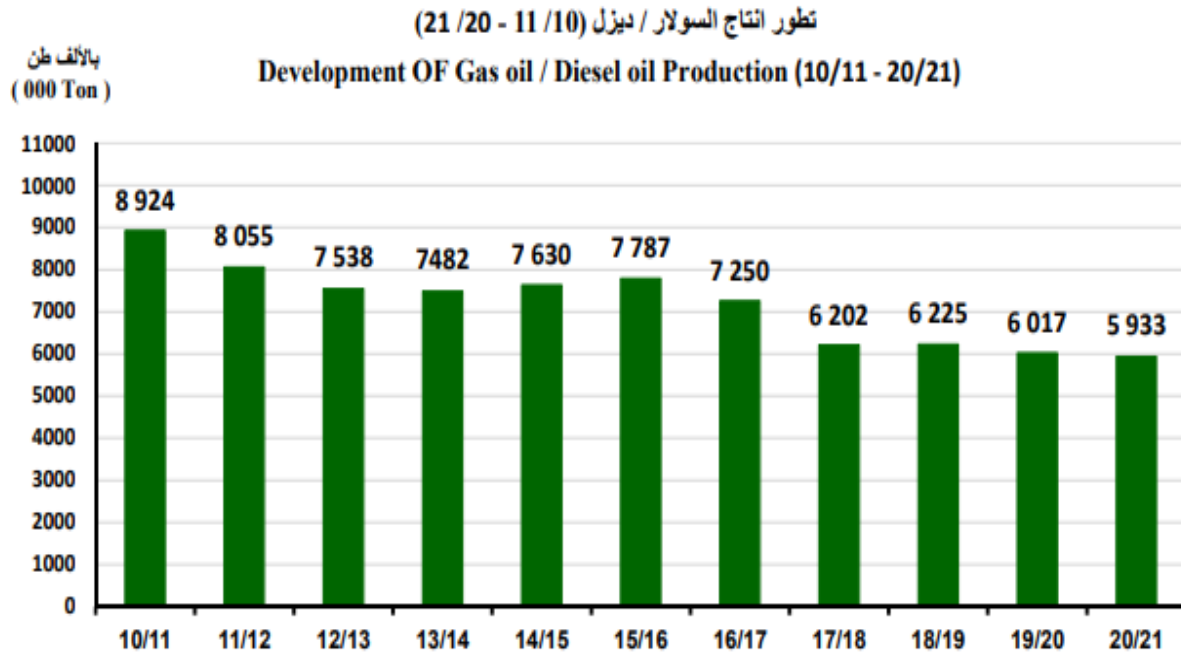
جدول رقم (3) شركات بترول القطاع العام المصري

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	العامرية 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 جانبيين 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
- 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 ابتداء 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>

(1) الهيئة العامة للبترول

(2) الهيئة العامة للبترول

(3) الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء

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.

نستنتج 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.

ب- ولإجراء المزيد من استطلاع الجانب الميداني، تم الاعتماد على 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 على عينة 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:

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

م	الأسئلة	موافق	غير موافق	الإجمالي
1	هل يعتبر مفهوم إدارة الجدارات الإدارية واضح بالنسبة للعاملين؟	4	6	10
2	هل تحرص الشركة على تعيين المديرين طبقاً للجدارات الإدارية المطلوبة للوظيفة؟	5	5	10
3	هل تحرص الشركة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تصنيع البترول؟	4	6	10
4	هل تهتم الشركة بمعرفة قوة المنافسين في السوق؟	3	7	10
5	هل يوجد دور لإدارة الجدارات الإدارية في تحقيق أهداف الشركة؟	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، ومجموعة الأسئلة التي وجهت للمديرين، قد توصل الباحث لمجموعة من الظواهر التي تُعد مؤشراً لوجود قصور في شركات بترول القطاع العام، وتم التوصل إلى بعض النتائج ذات الدلالة على النحو التالي:

- 1- أوضح 60% من مفردات العينة على احتمال عدم وضوح مفهوم الجدارات الإدارية.
- 2- أجاب 50% مفردات العينة بعدم حرص الشركة على تعيين المديرين طبقاً للجدارات الإدارية المطلوبة للوظيفة.
- 3- أجاب 50% من مفردات العينة بعدم حرص الشركة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تصنيع البترول.
- 4- أجاب 70% من مفردات العينة بعدم اهتمام الشركة بمعرفة قوة المنافسين في السوق.
- 5- أوضح 50% من مفردات العينة على احتمال عدم وجود دور لإدارة الجدارات الإدارية في تحقيق أهداف الشركة.

رابعاً: مشكلة البحث:

استناداً إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية وما تم رصد 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 إلى انخفاض كمية البترول المستخرجة بواسطة قطاع البترول المصري على مدار الأعوام العشرة السابقة بنسبة 35%، وقد يكون هناك اهتمام بدرجة ضعيفة بتطبيق إدارة

الجدارات الإدارية التي قد يؤثر بدورها لعدم قدرة الشركات عند مستوي مناسب للتحكم في هذه المشكلات والأزمات، الأمر الذي قد يمكن شركات قطاع البترول من المساهمة بدورها في التنمية المستدامة، ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث في زيادة الاستفادة من إدارة الجدارات الإدارية 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؟

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 الجدارات الإدارية 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 الجدارات الإدارية لم يلق اهتماماً كبيراً في المكتبة العربية سواء من الناحية النظرية أو العلمية، والذي يعتبر من الموضوعات الهامة التي ظهرت على الساحة العلمية ويعتبر إضافة للمعرفة في هذا المجال من خلال تسليط الضوء على مفهوم الجدارات الإدارية بأبعادها المختلفة.

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

3- الأهمية التطبيقية:

أ- الإسهام في رفع كفاءة إدارة الجدارات الإدارية داخل شركات بترول القطاع العام المصري، في حال ثبوت الأثر الإيجابي لها على تحقيق أهداف الشركات.

ب- الإسهام في التعرف على 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 على عناصر الجدارات الإدارية ومستوى تطبيقها في شركات قطاع البترول العام.

2- دراسة دور الجدارات الإدارية في تحقيق أهداف شركات قطاع البترول العام.

3- تقديم إطار لقياس الجدارات الإدارية في شركات قطاع البترول العام بناء على مجموعة مؤشرات تم تطويرها في هذه البحث.

4- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تقيد إدارة الشركات محل البحث في كيفية ممارسة إدارة الجدارات الإدارية، لكي يتمكنوا من تطبيقها بشكل فعال.

سابعاً: منهجية البحث:

1- منهج وأسلوب البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، القائم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو

(¹) الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء

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 من وضع تصور مبدئي للنتائج قبل الوصول اليها. 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 الجدارات الإدارية في تحقيق الجدارات الإدارية، 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 الطبقة داخل المجتمع الإحصائي، ومن ثم تكون الطبقات مُمثلة 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			الإجمالي	النسبة
		العليا	الوسطى	الدنيا		
1	الشركة العامة للبترول	22	104	159	285	11 %
2	النصر لتكرير البترول	24	73	170	267	9 %
3	القاهرة لتكرير البترول	33	88	116	237	8 %
4	أسيوط لتكرير البترول	9	79	128	216	7 %
5	الإسكندرية لتكرير البترول	25	64	109	198	7 %
6	العامرية لتكرير البترول	13	26	100	139	5 %
7	السويس لتكرير البترول	20	63	129	212	7 %
8	البتروكيماويات	14	52	88	154	6 %
9	أنابيب البترول	10	90	123	223	8 %
10	الجمعية التعاونية للبترول	29	110	180	319	12 %

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

م	اسم الشركة	عدد المديرين بالمستويات المختلفة			الإجمالي	النسبة
		العليا	الوسطى	الدنيا		
11	مصر للبترول	42	94	140	276	10 %
12	توزيع الغاز الطبيعي للمدن	16	91	167	274	10 %
	الإجمالي	257	934	1609	2800	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.

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

م	اسم الشركة	عدد المديرين بالمستويات المختلفة			الإجمالي	النسبة
		العليا	الوسطى	الدنيا		
1	الشركة العامة للبترول	3	10	24	37	11 %
2	النصر لتكرير البترول	2	8	20	30	9 %
3	القاهرة لتكرير البترول	2	7	18	27	8 %
4	أسيوط لتكرير البترول	2	6	16	24	7 %
5	الإسكندرية لتكرير البترول	2	6	16	24	7 %
6	العامرية لتكرير البترول	2	4	11	17	5 %
7	السويس لتكرير البترول	2	6	16	24	7 %
8	البترولوكيماويات	2	5	13	20	6 %
9	أنابيب البترول	2	7	18	27	8 %
10	الجمعية التعاونية للبترول	4	11	25	40	12 %
11	مصر للبترول	3	9	22	34	10 %

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

م	اسم الشركة	عدد المديرين بالمستويات المختلفة			الإجمالي	النسبة
		العليا	الوسطى	الدنيا		
12	توزيع الغاز الطبيعي للمدن	3	9	22	34	10 %
	الإجمالي	257	29	88	221	338
	النسبة	9 %	26 %	65 %	100 %	

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

ولقد 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 اثنا عشر، وكانت نسبة تمثيل كل طبقة في العينة النهائية هي 9% للإدارة العليا، 26% للإدارة الوسطى، 65% للإدارة الدنيا.

ب- سبب اختيار قطاع البترول العام:

- تم اختيار قطاع البترول العام في مصر للأسباب الآتية:
- يُعد قطاع البترول العام من الركائز الأساسية للاقتصاد المصري، حيث يسهم في تمويل الموازنة العامة للدولة ويدعم التنمية الشاملة لمناطق عدة في مصر.
- يساهم قطاع البترول العام في خلق العديد من فرص العمل المباشرة وغير المباشرة، مما يساعد في تقليل معدلات البطالة وتعزيز الاستقرار الاجتماعي في البلاد.
- يواجه السوق المحلي ارتفاعاً مستمراً في الطلب علي الطاقة يقابله نقص في الاحتياطيّات البترولية، مما يستلزم إدارة الموارد بكفاءة وتشجيع الابتكار لمواجهة هذا التحدي.
- تعاني بعض المنشآت البترولية العامة من تهالك بنيّتها التحتية، مما يستوجب تطويرها لتعزيز كفاءة الإنتاج الحديثة والتكرير والنقل.
- وجود العديد من المشاكل المتعلقة بالأمن والسلامة والتلوث البيئي، مما يتطلب العمل علي إيجاد حلول مبتكرة لها للحد منها وتقليل أثرها.
- هناك ضعف في الوعي الإداري حول أهمية إدارة الجدارات الإدارية وتطبيقها بشكل فعال.

3- تطوير مؤشرات قياس متغيرات البحث وأبعادها:

يشتمل البحث الحالي علي متغير هو الجدارات الإدارية وأبعاده هي (الجدارات الوظيفية، الجدارات القيادية ، الجدارات الشخصية، الجدارات الإستراتيجية) كالآتي:

أ- المتغير (الجدارات الإدارية):

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، وأبعادها هي (الجدارات الوظيفية، الجدارات القيادية، الجدارات الشخصية، الجدارات الإستراتيجية).

ب- قياس المتغير:

لكي يتمكن الباحث من قياس أهم أبعاد الجدارات الإدارية، 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 (الجدارات الإدارية) بأبعاده الأربعة، مما يجعلها قابلة للقياس، وتحديد الأبعاد السلوكية المرتبطة بالمفهوم والتي يمكن قياسها، ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (7) قياس أبعاد نموذج البحث

م	البعد	الأبعاد السلوكية	عبارات قياس البعد	المرجع
1	الجدارات الوظيفية	1- القدرة علي إتقان المهارات الفنية والمعرفية اللازمة لأداء المهام. 2- القدرة علي استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة. 3- مستوى تدريب الموظفين ومدى اهتمامهم بالتطوير في العمل. 4- حرص الشركة علي تقديم نتائج دقيقة وعالية الجودة وإرضاء العملاء. 5- تنظيم الوقت بفاعلية وإدارة المهام بترتيب الأولويات لتحقيق الأهداف.	العبارات من رقم (16: 20) في قائمة الاستقصاء، وهذه العبارات هي: ➤ تشترط الشركة في الموظفين امتلاك المعرفة اللازمة لأداء المهام المطلوبة. ➤ يتم استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة بشكل فعال. ➤ يتم استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الإدارية بالشركة. ➤ تقوم الإدارة العليا بإجراء تدريبات مستمرة لتطوير الأداء. ➤ تحرص الشركة علي إنجاز الأعمال في مواعيدها.	(علام، 2024) (يماني، 2024) (أبو النور، 2024) (يماني، 2024) (أبو النور، 2024)
2	الجدارات القيادية	1- القدرة علي التأثير بشكل إيجابي علي الفريق والهامهم لتحقيق أداء عال. 2- القدرة علي اتخاذ قرارات مستنيرة وتحمل مسؤولية القرارات. 3- القدرة علي توزيع المهام وتفويض السلطات وتقديم الدعم عند الحاجة. 4- القدرة علي التعامل مع المشكلات وتحليلها. 5- القدرة علي التواصل مع الأفراد ورفع الروح المعنوية داخل الشركة.	العبارات من رقم (21: 25) في قائمة الاستقصاء، وهذه العبارات هي: ➤ يتمتع المدير بالقدرة علي توجيه وتشجيع الأفراد لتحقيق أفضل أداء لديهم. ➤ لدى المديرين القدرة علي اتخاذ القرارات المستنيرة وقيادة الفريق. ➤ يقوم المدير بتوزيع الأدوار والمسؤوليات علي الموظفين بما يتناسب وقدراتهم. ➤ يوفر المدير بيئة تعليمية محفزة علي الإبداع. ➤ يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين بالشركة.	(يماني، 2024) (يماني، 2024) (سلطان، 2018) (زبيدات، 2023) (زبيدات، 2023)

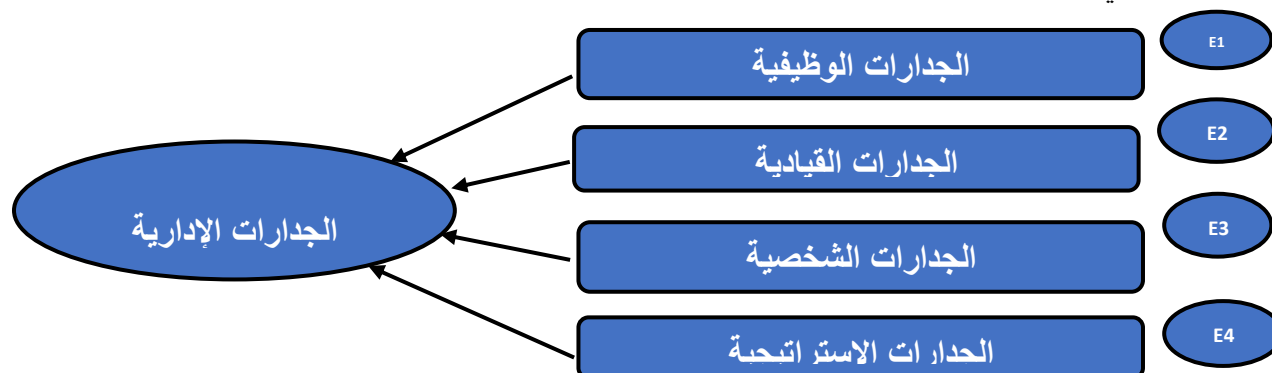
تابع جدول رقم (7) قياس ابعاد نموذج البحث

م	البعد	الأبعاد السلوكية	عبارات قياس البعد	المرجع
3	الجدارات الشخصية	➤ مدى قدرة المديرين علي إدارة الأعمال وتحقيق الأهداف في مختلف الظروف والأحوال. ➤ مدى الالتزام بالقواعد، والتعليمات، وتطبيق القوانين، واللوائح. ➤ الوعي الذاتي وقدرة الفرد علي معرفة نقاط قوته وضعفه والتحكم بالعواطف والتعامل مع المواقف بشكل عقلاني. ➤ السعي لتطوير المهارات الشخصية والمهنية. ➤ التعامل مع التحديات والضغوطات دون التأثير علي الأداء.	العبارات من رقم (26: 30) في قائمة الاستقصاء، وهذه العبارات هي: ➤ يتمتع المديرون بالمرونة الكافية في أداء الأعمال. ➤ تتمتع القيادات الإدارية في الشركة بالنزاهة في أداء مهامهم. ➤ لدى المديرون القدرة علي الالتزام وإدارة الذات. ➤ يتمتع المديرون بتقبل النقد البناء. ➤ يتمتع المديرون بالقدرة علي التكيف مع التغيرات والمواقف الجديدة بسهولة.	➤ (يماني، 2024) ➤ (علام، 2024) ➤ (يماني، 2024) ➤ (سلطان، 2018) ➤ (يماني، 2024)
4	الجدارات الإستراتيجية	1- القدرة علي فهم الصورة الكبيرة والتفكير بطريقة نقدية وتحليلية لرصد الاتجاهات المستقبلية وتأثيرها علي المؤسسة. 2- القدرة علي خلق اتفاقيات وتنظيم التعاون مع الجهات الخارجية لتطوير أداء الشركة. 3- القدرة علي تطوير خطط إستراتيجية. 4- القدرة علي تحديد وتقييم المخاطر المحتملة واتخاذ تدابير وقائية للتخفيف من تأثير المخاطر علي تحقيق الأهداف. 5- مدى قدرة المديرين علي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.	العبارات من رقم (31: 35) في قائمة الاستقصاء، وهذه العبارات هي: ➤ يمتلك المديرون الجدارات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي. ➤ يخطط المديرون لبناء اتفاقيات تعاون مع جهات أخرى تساهم في تطوير الشركة. ➤ تعمل الإدارة بالشركة علي توفير بيئة محفزة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ➤ لدى المديرون القدرة علي التفكير بطريقة ابتكارية. ➤ يعمل المديرون علي إنجاز إستراتيجيات الشركة لتحقيق أهدافها.	➤ (العريفي، 2022) ➤ (العريفي، 2022) ➤ (يماني، 2024) ➤ (يماني، 2024) ➤ (العريفي، 2022)

المصدر: من إعداد الباحث

ب- الإطار العام لنموذج البحث:

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



شكل رقم (5) النموذج المقترح لمتغير البحث

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الشكل السابق الإطار العام لمتغير البحث (الجدارات الإدارية) بأبعاده الأربعة.

4- فروض البحث:

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

"توجد دلالة معنوية للنموذج المحتوي على مجموعة المؤشرات التي تم تطويرها لقياس الجدارات الإدارية حتي 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 استبياناه 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 كالتالي:

- القسم الأول: الغلاف والكلمة الافتتاحية مع توضيح أهمية موضوع البحث.
- القسم الثاني: أسئلة لقياس أبعاد الجدارات الإدارية ومدى توجه الشركات نحو تطبيق إدارة تلك الجدارات لتحقيق أهدافها.
- القسم الثالث: سؤال مفتوح لإضافة عن مقترحات عينة البحث والتي من شأنها تعزيز دور إدارة الجدارات الإدارية في تحقيق أهداف الشركات.

- القسم الرابع: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث.

• المقابلات الشخصية:

تم الاعتماد علي المقابلات الشخصية عند توزيع قائمة الاستقصاء للإجابة علي بعض التساؤلات أثناء تعبئة قائمة الاستقصاء، ولإيضاح هدف البحث، والتعرف علي آراء المبحوثين.

6- **حدود البحث:** تتلخص حدود البحث فيما يلي:

أ- الحدود الموضوعية:

يقتصر البحث علي توفير "إطار مقترح لمؤشرات قياس الجدارات الإدارية للتقييم الذاتي في شركات بترول القطاع العام في مصر، ويتم قياسه من خلال الأبعاد التالية (الجدارات الوظيفية، الجدارات القيادية، الجدارات الشخصية، الجدارات الإستراتيجية)، وتم الاعتماد علي هذه الأبعاد لفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أخرى.

ب- الحدود البشرية:

يشتمل مجتمع البحث علي 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 الجدارات الإدارية في تحقيق الجدارات الإدارية 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 (26SPSS/PC+, v.)، 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 البحث 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) كالتالي:

جدول رقم (8) الخصائص الديموجرافية لصفات العينة

الخصائص / الصفات	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	262	77.5 %
	أنثى	76	22.5 %
العمر	من 30 إلى أقل من 40 عام	159	47 %
	من 40 إلى أقل من 50 عام	142	42 %
	من 50 عام فأكثر.	37	11 %
المؤهل العلمي	دكتورة	27	8 %
	ماجستير	59	17.4 %
	درجة جامعية (بكالوريوس)	252	74.6 %
مستوى الإدارة	إدارة عليا	40	11.8 %
	إدارة وسطى	74	21.9 %
	إدارة دنيا	224	66.3 %
سنوات الخدمة بالشركة	أقل من 10 سنوات.	156	46.1 %
	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	147	43.5 %
	من 20 سنة فأكثر	35	10.4 %
سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات.	215	63.6 %
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	89	26.3 %
	من 10 سنوات فأكثر	34	10.1 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي 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، وقدرة الذكور علي تطوير الذات بشكل كبير لتولى المناصب القيادية.
- 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 من أجل تحقيق الجدارات الإدارية، مع وجود عدد جيد من المرحلة العمرية الأكثر من 50 سنة وعددهم 37 مفردة بنسبة (11 %) وهم الفئة صاحبة الخبرة والتي تقود العمل المؤسسي.

- 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 الجدارات الإدارية للمديرين فيما يتعلق بمعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، ومن ثم علي كفاءة وفاعلية أدائهم 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 وهم جميع المديرين في 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 سعي 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 الذين ينقلون خبراتهم ومهارتهم 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 في المواقف والتوقيعات المناسبة.

ب- اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء:

اعتمد الباحث علي معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha (a) لقياس ثبات الفقرات والأبعاد، وتقييم مدى اعتمادية العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد البحث، حيث يكون هناك تجانس واتساق كبير بين الأبعاد المستخدمة كلما اقتربت قيمة (Alpha) من الواحد الصحيح وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (9) معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد البحث

أبعاد البحث	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل (الجدارات الإدارية)	20	0.937
البعد الأول	5	0.793
البعد الثاني	5	0.776
البعد الثالث	5	0.839
البعد الرابع	5	0.789

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي نتائج التحليل الإحصائي SPSS يتضح من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من (77.6%) لجميع أبعاد البحث، بالإضافة إلى أنه للمقياس ككل (96.4%)، وعلي ذلك يمكن الاعتماد عليها في قياس أبعاد البحث، وهذا يؤكد علي أن الاستقصاء يعكس تماماً الغرض من إعداده، وبديل 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 لكل عبارة مع البعد نفسه وكذا معنوية كل عبارة لمعرفة ما إذا كانت تلك العلاقة دالة احصائياً من عدمه، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (10) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات الجدارات الإدارية بأبعادها الأربعة

م	العبارات	معامل الارتباط	المعنوية أقل من	الصدق
البعد الأول: الجدارات الوظيفية				
1	تشتت الشركة في الموظفين امتلاك المعرفة اللازمة لأداء المهام المطلوبة.	0.844**	0.01	يوجد
2	يتم استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة بشكل فعال.	0.689**	0.01	يوجد
3	يتم استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الإدارية بالشركة.	0.693**	0.01	يوجد
4	تقوم الإدارة العليا بإجراء تدريبات مستمرة لتطوير الأداء.	0.668**	0.01	يوجد
5	تحرص الشركة علي إنجاز الأعمال في مواعيدها.	0.749**	0.01	يوجد
البعد الثاني: الجدارات القيادية				
1	يتمتع المدير بالقدرة علي توجيه وتشجيع الأفراد لتحقيق أفضل أداء لديهم.	0.776**	0.01	يوجد
2	لدى المديرين القدرة علي اتخاذ القرارات المستنيرة وقيادة الفريق.	0.717**	0.01	يوجد
3	يقوم المدير بتوزيع الأدوار والمسؤوليات علي الموظفين بما يتناسب وقدراتهم.	0.676**	0.01	يوجد
4	يوفر المدير بيئة تعليمية محفزة علي الإبداع.	0.667**	0.01	يوجد
5	يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين بالشركة.	0.729**	0.01	يوجد
البعد الثالث: الجدارات الشخصية				
1	يتمتع المديرون بالمرونة الكافية في أداء الأعمال.	0.756**	0.01	يوجد
2	تتمتع القيادات الإدارية في الشركة بالنزاهة في أداء مهامهم.	0.733**	0.01	يوجد
3	لدى المديرون القدرة علي الالتزام وإدارة الذات.	0.806**	0.01	يوجد
4	يتمتع المديرون بتقبل النقد البناء.	0.769**	0.01	يوجد
5	يتمتع المديرون بالقدرة علي التكيف مع التغيرات والمواقف الجديدة بسهولة.	0.767**	0.01	يوجد
البعد الرابع: الجدارات الاستراتيجية				
1	يملك المديرون الجدارات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.	0.703**	0.01	يوجد
2	يخطط المديرون لبناء اتفاقيات مع جهات أخرى تسهم في تطوير الشركة.	0.685**	0.01	يوجد
3	تعمل الإدارة بالشركة علي توفير بيئة محفزة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	0.803**	0.01	يوجد
4	لدى المديرون القدرة علي التفكير بطريقة ابتكارية.	0.705**	0.01	يوجد
5	يعمل المديرون علي إنجاز إستراتيجيات الشركة لتحقيق أهدافها المنشودة.	0.722**	0.01	يوجد

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي SPSS

أكدت نتائج الجدول السابق علي صلاحية جميع العبارات الخاصة بقياس الأبعاد الأربعة للجدارات الإدارية، حيث أكدت علي ذلك قيم المعاملات، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صُممت من أجل قياسه، مما يظهر الاتساق الداخلي للأبعاد الأربعة للجدارات الإدارية وعباراتها، كما وجدت جميع العبارات بنسبة معنوية أصغر من (0.01) وهذا يدل علي أن جميع العبارات لها دلالة إحصائية.

د- حساب مقاييس النزعة المركزية:

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

جدول رقم (11) مقاييس النزعة المركزية لأبعاد (الجدارات الإدارية)

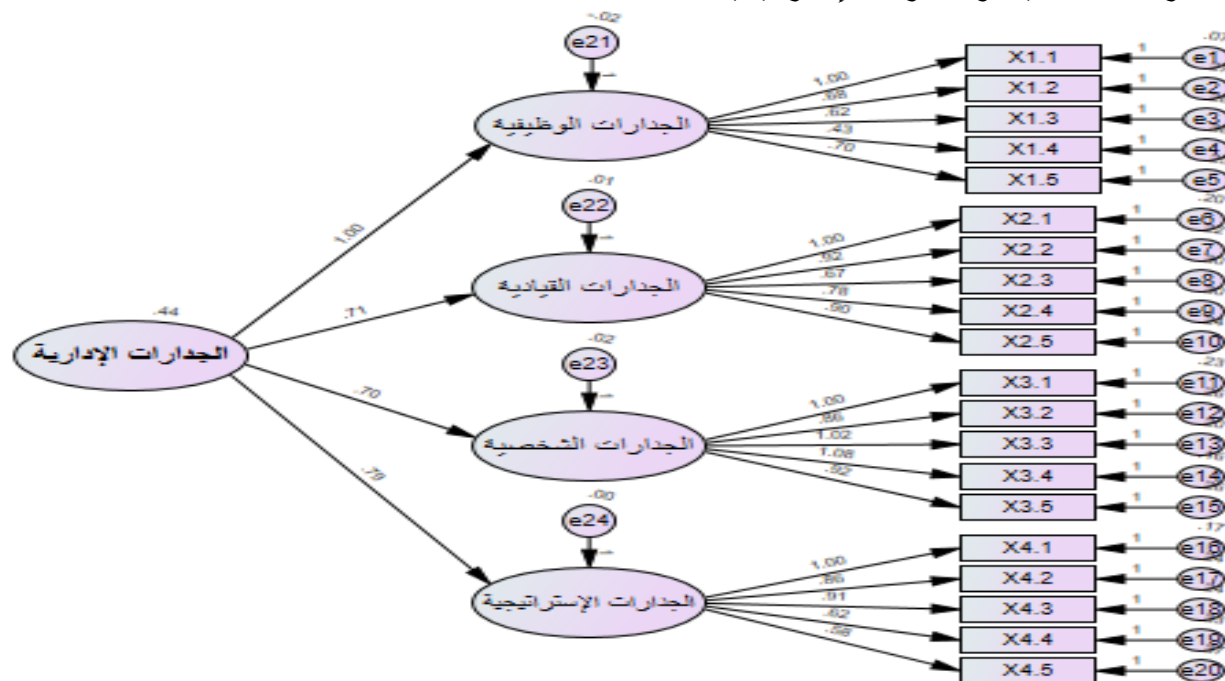
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
البعد الأول: الجدارات الوظيفية				
1	تتشرط الشركة في الموظفين امتلاك المعرفة اللازمة لأداء المهام المطلوبة.	2.13	0.707	33.19
2	يتم استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة بشكل فعال.	2.14	0.686	32.05
3	يتم استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الإدارية بالشركة.	2.16	0.672	31.11
4	تقوم الإدارة العليا بإجراء تدريبات مستمرة لتطوير الأداء.	2.15	0.679	31.58
5	تحرص الشركة علي إنجاز الأعمال في مواعيدها.	2.16	0.682	31.57
البعد الثاني: الجدارات القيادية				
6	يتمتع المدير بالقدرة علي توجيه وتشجيع الأفراد لتحقيق أفضل أداء لديهم.	2.15	0.664	30.88
7	لدى المديرين القدرة علي اتخاذ القرارات المستنيرة وقيادة الفريق.	2.17	0.651	30
8	يقوم المدير بتوزيع الأنوار والمسؤوليات علي الموظفين بما يتناسب وقدراتهم.	2.17	0.637	29.35
9	يوفر المدير بيئة تعليمية محفزة علي الإبداع.	2.15	0.667	31.02
10	يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين بالشركة.	2.17	0.657	30.27
البعد الثالث: الجدارات الشخصية				
11	يتمتع المديرون بالمرونة الكافية في أداء الأعمال.	2.15	0.682	31.72
12	تتمتع القيادات الإدارية في الشركة بالنزاهة في أداء مهامهم.	2.16	0.658	30.46
13	لدى المديرون القدرة علي الالتزام وإدارة الذات.	2.16	0.663	30.69
14	يتمتع المديرون بتقبل النقد البناء.	2.16	0.658	30.46
15	يتمتع المديرون بالقدرة علي التكيف مع التغيرات والمواقف الجديدة بسهولة.	2.15	0.679	31.58
البعد الرابع: الجدارات الاستراتيجية				
16	يملك المديرون الجدارات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.	2.15	0.676	31.44
17	يخطط المديرون لبناء اتفاقيات مع جهات أخرى تساهم في تطوير الشركة.	2.15	0.674	31.34
18	تعمل الإدارة بالشركة علي توفير بيئة محفزة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	2.15	0.685	31.86
19	لدى المديرون القدرة علي التفكير بطريقة ابتكارية.	2.16	0.666	30.83
20	يعمل المديرون علي إنجاز إستراتيجيات الشركة لتحقيق أهدافها المنشودة.	2.16	0.683	31.62

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 في استجابات المستقصى منهم لهذه العبارات، حيث بلغ الفرق (0.1) بين أعلى قيمة وأقل قيمة للانحراف المعياري.
- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (34 %) مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث إنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.

هـ- التحليل العاملي التوكيدي لمحاور البحث:

استناداً إلى الإطار النظري، تم تصميم نموذج قياس الجدارات الإدارية (كما هو موضح في الشكل [6]) كهيكل هرمي متعدد المستويات، حيث تُعد "الجدارات الإدارية" عاملاً من الدرجة الثانية. يشتمل هذا العامل من الدرجة الثانية على أربعة أبعاد (عوامل) كامنّة من الدرجة الأولى، وهي: الجدارات الوظيفية، والجدارات القيادية، والجدارات الشخصية، والجدارات الاستراتيجية.



شكل رقم (6): نموذج قياس الجدارات الإدارية الأولى

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS

خضع نموذج قياس الجدارات الإدارية لتقييم دقيق باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) عبر برنامج AMOS v26. كشفت النتائج الأولية للتحليل عن ملاءمة نموذجية دون المستوى الأمثل، حيث كانت قيم المؤشرات (CMIN/DF = 8.789, NFI = 0.687, RFI = 0.641, IFI = 0.712, TLI = 0.668, CFI = 0.710, and RMSEA = 0.152) أقل من العتبات المحددة للملاءمة المقبولة وفقاً لمعايير Hu & Bentler (1999) وكذلك Browne & Cudeck (1992).

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. تم 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 تشبعات العناصر: تقييم قوة ارتباط متغيرات المشاهدة (العبارات) بعواملها الكامنة.
- تحليل مؤشرات التعديل: تحديد التعديلات المقترحة لنموذج البنية لتحسين ملاءمته.
- فحص القيم المعيارية للتباينات المتبقية: التحقق من العلاقات غير المتوقعة بين متغيرات المشاهدة.
- فحص تشبعات العناصر: (العبارات)

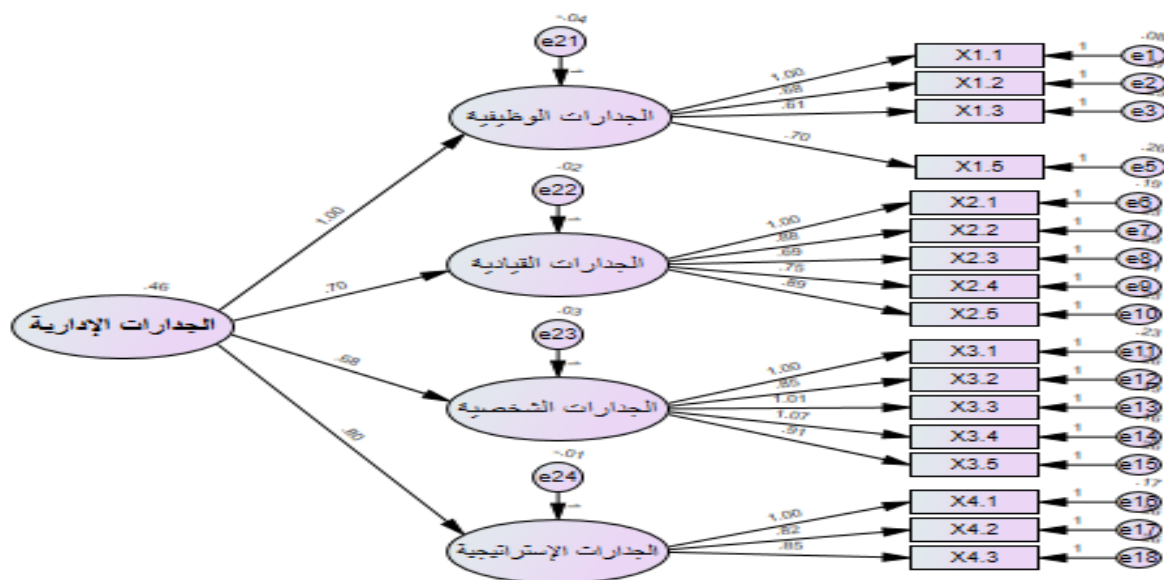
كشف الفحص الدقيق لتشبعات العناصر (الجدول [13]) على عواملها عن وجود عدة عناصر ذات تشبعات أقل من الحد الأدنى الموصى به وهو 0.5. تحديداً، سجلت العناصر X1.4 (يبعد الجدارات الوظيفية، تشبع = 0.415)، و X4.4 و X4.5 (يبعد الجدارات الوظيفية، تشبعات = 0.498، 0.455 على التوالي) تشبعات عوامل غير كافية، مما استدعى استبعادها من النموذج.

جدول رقم (12) معاملات التشعب للعبارات

العامل	العبرة	التشعب	العبرة	التشعب
الجدارات الوظيفية	X1.1	.924	X1.4	.415
	X1.2	.647	X1.5	.675
	X1.3	.606		
الجدارات القيادية	X2.1	.736	X2.4	.571
	X2.2	.693	X2.5	.671
	X2.3	.516		
الجدارات الشخصية	X3.1	.711	X3.4	.798
	X3.2	.634	X3.5	.654
	X3.3	.744		
الجدارات الإستراتيجية	X4.1	.788	X4.4	.498
	X4.2	.679	X4.5	.455
	X4.3	.704		

المصدر: من إعداد الباحث بناء علي نتائج التحليل الإحصائي

ترتب علي هذا الاستبعاد تغييرات في مؤشرات الملاءمة الأولية (CMIN/DF = 8.789, NFI = 0.687, RFI = 0.641, IFI = 0.712, TLI = 0.668, CFI = 0.710, and RMSEA = 0.152) هذا الاستبعاد تحسن ملحوظ في ملاءمة النموذج، كما يتضح من مؤشرات الملاءمة اللاحقة (CMIN/DF = 9.715, NFI = 0.728, RFI = 0.678, IFI = 0.749, TLI = 0.701, CFI = 0.748, and RMSEA = 0.161).



شكل رقم (7) نموذج قياس الجدارات الإدارية بعد حذف العناصر ذات التشعبات المنخفضة

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS

• تحليل مؤشرات التعديل:

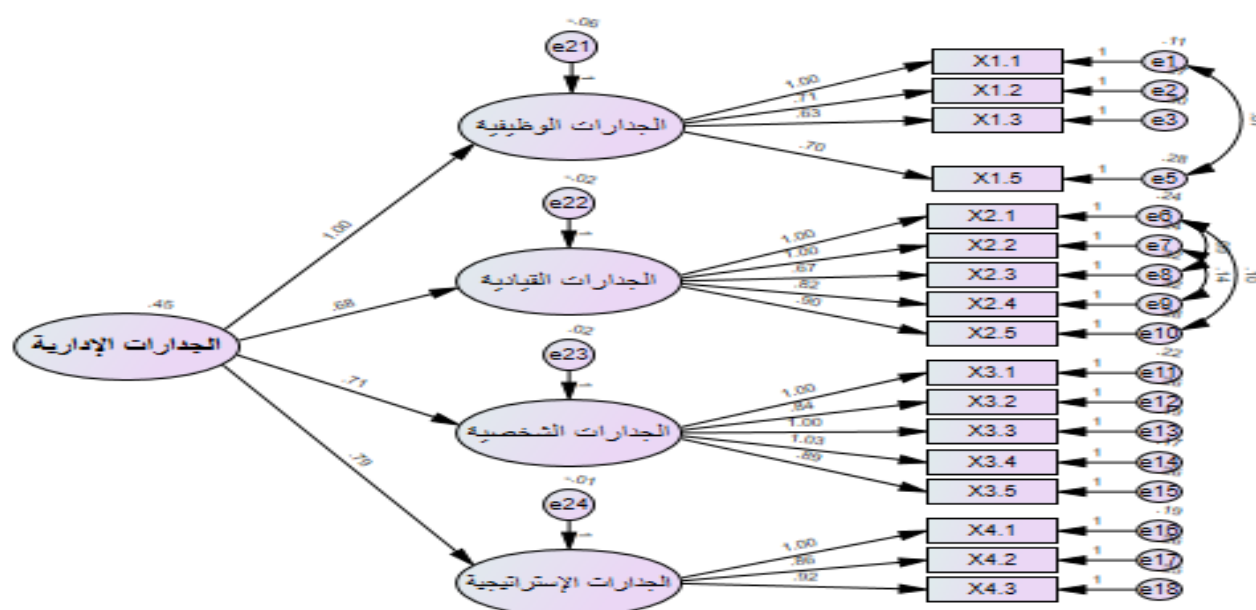
بعد استبعاد العناصر ذات التشبعات الضعيفة في الخطوة السابقة، تم فحص مؤشرات التعديل لمعالجة الأخطاء المحتملة في تحديد النموذج ضمن إطار العامل الواحد. تم تطبيق تعديلات النموذج بشكل تكراري، بهدف تحقيق خفض في قيمة مربع كاي لا يقل عن 20 وحدة لكل تعديل.

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		9.715	.728	.678	.749	.701	.748	.161
e1 <--> e5	26.886	9.439	.738	.687	.759	.711	.758	.158
e6 <--> e8	30.487	9.224	.746	.694	.767	.718	.766	.156
e6 <--> e10	42.138	8.894	.757	.705	.779	.730	.777	.153
e7 <--> e9	69.699	8.207	.778	.728	.800	.753	.798	.146

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

بعد أربع تكرارات بناءً علي هذه المؤشرات (كما هو موضح في الشكل [8])، 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 ملائمة النموذج غير مرضية (CMIN/DF = 8.207, NFI = 0.778, RFI = 0.728, IFI = 0.800, TLI = 0.753, CFI = 0.798, and RMSEA = 0.146). يتم تقديم ملخص لخطوات التحسين الأربعة التكرارية، بما في ذلك التغييرات المرتبطة في مؤشرات الملاءمة، في الجدول (14).



شكل رقم (8) نموذج قياس الجدارات الإدارية بعد معالجة الأخطاء بين عناصر البعد الواحد

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS

• **فحص التباينات المتبقية المعيارية:**

بناءً على نتائج الخطوة السابقة، والتي أظهرت مؤشرات ملائمة غير مرضية، $(CMIN/DF = 8.207, NFI = 0.778, RFI = 0.728, IFI = 0.800, TLI = 0.753, CFI = 0.798, \text{ and } RMSEA = 0.146)$ ، 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 بناءً على التباينات المتبقية المعيارية

المرحلة	الحذف	مع	S.R.C	CMIN/DF	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSE
				< 3	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	< 0.08
0	نهاية الخطوة الثانية			8.207	.778	.728	.800	.753	.798	.146
1	حذف X1.3	X3.2 X3.1	2.258 6.492	6.300	.835	.793	.857	.820	.856	.125
1	+ حذف X2.5	X3.4 X3.2	2.489 3.289	5.874	.853	.815	.875	.841	.874	.120
1	+ X4.3	X2.4 X2.3 X2.2	3.282 2.11- 3.042	5.144	.880	.844	.901	.870	.900	.111
1	+ X2.2	X1.2	4.09	4.456	.900	.867	.920	.894	.920	.101
1	+ X3.3	X4.2	2.374	4.563	.907	.872	.926	.897	.925	.103
1	+ X3.2	X3.1	2.341	4.307	.924	.890	.941	.913	.940	.099
1	+ X1.2 & ارتباط X1.1 مع X1.5	X4.2 X2.4	2.134 2.299	3.642	.944	.916	.959	.938	.959	.089
1	+ X3.5	X4.2	2.188	3.558	.956	.928	.968	.947	.968	.087
2	+ X2.3	X3.1	- 1.736	3.796	.963	.935	.972	.951	.972	.091

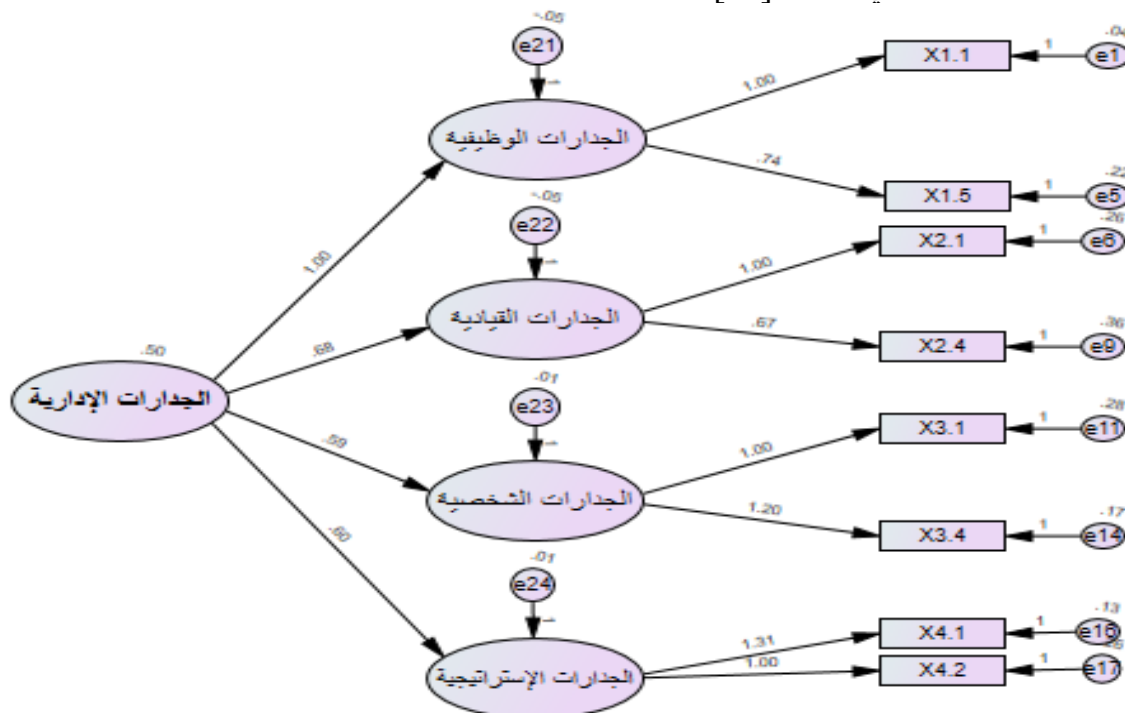
ملاحظات: CMIN/DF = مربع كاي مقسوماً على درجة الحرية؛ CFI = مؤشر الملاءمة المقارنة؛ IFI = مؤشر الملاءمة التزايدية؛ NFI = مؤشر الملاءمة المعيارية؛ TLI = معامل تاكر لوييس؛ RFI = مؤشر الملاءمة النسبية؛ RMSEA = خطأ الجذر التربيعي المتوسط للتقريب

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

أسفرت عملية الحذف المتتابع عن إزالة العناصر X1.3، X2.5، X4.3، X2.2، X3.3، X3.2، X1.2، و X3.5، حيث أظهرت تباينات متبقية معيارية تتجاوز ± 2 . أظهر النموذج مؤشرات ملائمة مقبولة باستثناء مؤشري RMSEA و CMIN/DF ($CMIN/DF = 3.558, NFI = 0.956, RFI = 0.928, IFI = 0.968, TLI = 0.947, CFI = 0.968, \text{ and } RMSEA = 0.087$).

نظراً لعدم وجود فروق كبيرة بين القيم الفعلية والمتوقعة بين العناصر المتبقية، فقد تم اختيار العنصر الذي لديه أكبر فرق (X2.3) لإزالته. ومع ذلك، لم يظهر مؤشرا RMSEA و CMIN/DF تحسناً ($CMIN/DF = 3.796, \text{ and } RMSEA = 0.091$).

(RMSEA = 0.091)، لذلك توقفت عملية الحذف، وأدى ذلك إلى احتفاظ كل بعد من أبعاد الجدارات الإدارية الأربعة بعنصرين فقط، بإجمالي عدد 8 عناصر (عبارات) بالنموذج. أسفرت خطوة الحذف هذه عن مستويات مقبولة لمؤشرات ملائمة GFI و NFI و RFI و TLI و IFI و CFI. ومع ذلك، ظلت مؤشرات CMIN/DF و RMSEA غير مرضية. ويرد ملخص للتحسينات التي تحققت خلال هذه الخطوة، بما في ذلك التغييرات في مؤشرات الملاءمة، في الجدول [15]



شكل رقم (9) نموذج قياس الجدارات الإدارية بعد التحسين بناء علي التباينات المتبقية المعيارية

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS تمثل هذه الخطوة النهائية لنهج دورات التحسين المتعددة لنموذج قياس الجدارات الإدارية، مما أدى إلى مجموعة نهائية من مؤشرات الملاءمة: CMIN/DF = 3.796, NFI = 0.956, RFI = 0.928, IFI = 0.968, TLI = 0.947, and RMSEA = 0.091, CFI = 0.968,

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

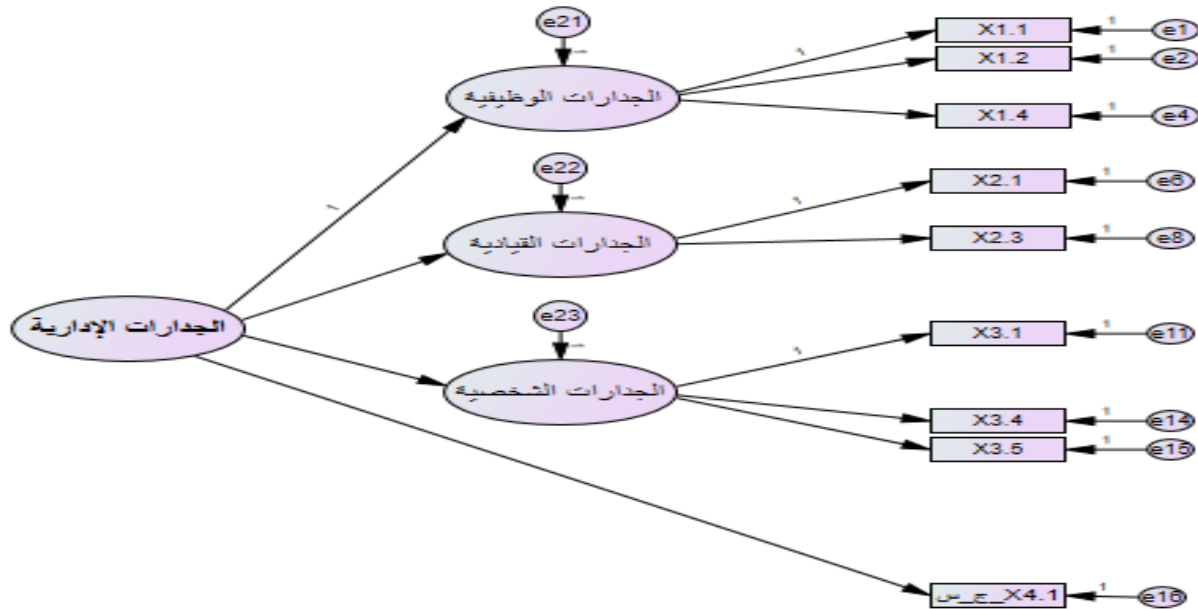
علي عكس نهج الخطوات المتعددة، الذي استخدم استراتيجيات متنوعة مثل تقييم تشبعات العناصر، والتباينات المتبقية المعيارية لحذف العناصر، بالإضافة إلى استخدام مؤشرات التعديل لمعالجة التباينات داخل العوامل، اعتمد نهج عملية التحسين التكراري الفردي حصرياً علي الحذف المتتالي للعناصر مع الاسترشاد بمؤشرات التعديل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

بالإضافة كانت مؤشرات الملائمة لنموذج قياس الجدارات الإدارية كالتالي: (CMIN/DF = 8.789, NFI = 0.687, RFI = 0.641, IFI = 0.712, TLI = 0.668, CFI = 0.710, and RMSEA = 0.152) كل تكرار، تم حذف العنصر الذي يظهر أكبر قدر من التباينات والتناقضات مع العناصر الأخرى، وفقاً لمؤشرات التعديل. استمرت هذه العملية التكرارية حتى تم تحقيق مؤشرات ملائمة النموذج المقبولة. يتم تقديم ملخص لعملية التحسين التكراري لحذف العناصر لنموذج قياس الجدارات الإدارية، 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

RMSE	CFI	TLI	IFI	RFI	NFI	CMIN/DF	التحسين
< 0.08	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	< 3	
.152	.710	.668	.712	.641	.687	8.789	بدون تحسينات
.131	.790	.755	.791	.724	.764	6.804	بعد حذف X1.3 & X2.2
.117	.851	.821	.852	.790	.825	5.627	+ حذف X4.3 & X4.5
.112	.882	.852	.882	.824	.859	5.250	+ X3.2 & X4.2
.090	.936	.916	.937	.888	.915	3.748	+ X1.5 & X2.4
.080	.959	.941	.960	.916	.942	3.166	+ X2.5 & X3.3
.074	.972	.958	.972	.936	.957	2.829	+ X4.4

ملاحظات: CMIN/DF = مربع كاي مقسومًا علي درجة الحرية؛ CFI = مؤشر الملاءمة المقارنة؛ IFI = مؤشر الملاءمة النسبية؛ NFI = مؤشر الملاءمة المعيارية؛ TLI = معامل تاكر لوييس؛ 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، حقق نموذج قياس الجدارات الإدارية مستويات مقبولة من مؤشرات الملاءمة: $CMIN/DF = 2.829$, $NFI = 0.957$, $RFI = 0.936$, $IFI = 0.972$, $TLI = 0.958$, $CFI = 0.972$, and $RMSEA = 0.074$



شكل رقم (10) نموذج قياس الجدارات الإدارية 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 بعد الجدارات الوظيفية وبعد الجدارات الشخصية بثلاث عبارات لكل منهما، بينما احتفظ بعد الجدارات القيادية بعبارتين، في حين مثلت عبارة واحدة بعد الجدارات الإستراتيجية. ليصبح بذلك عدد العبارات في نهاية عملية التحسين لنموذج الجدارات الإدارية تسع عبارات.

• تمثيل نموذج قياس الجدارات الإدارية:

- أظهر نموذج قياس الجدارات الإدارية الناتج عن دورة التحسين متعددة الخطوات، الذي تم فيه حذف اثني عشر عنصرًا، ملائمة نموذجية دون المستوى الأمثل، كما يتضح من القيم غير المقبولة للمؤشرات الحرجة: $(CMIN/DF = 3.796, \text{ and } RMSEA = 0.091)$.
- أظهر النموذج الذي تم تحسينه من خلال عملية إزالة تكرارية موجهة بمؤشرات التعديل، الذي تم فيه حذف أحد عشر عنصرًا، ملائمة مقبولة، حيث كانت قيم المؤشرات كما يلي: $CMIN/DF = 2.829, NFI = 0.957, RFI = 0.936, IFI = 0.972, TLI = 0.958, CFI = 0.972, \text{ and } RMSEA = 0.074$.
- **قائمة الاستقصاء:** بعد اختيار النموذج الثاني (الذي تم تحسينه من خلال عملية إزالة تكرارية موجهة بمؤشرات التعديل فقط)، وحذف 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 ضعيفة	تطبق بدرجة متوسطة	تطبق بدرجة قوية
1- بُعد الجدارات الوظيفية.				
1- تشترط إدارة الشركة في الموظفين امتلاك المعرفة اللازمة لأداء المهام المطلوبة.	0	1	2	3
2- تستخدم إدارة الشركة الأدوات والتقنيات الحديثة بشكل فعال.	0	1	2	3
3- تقوم إدارة الشركة بإجراء تدريبات مستمرة لتطوير الأداء.	0	1	2	3
2- بُعد الجدارات القيادية.				
1- تتمتع إدارة الشركة بالقدرة علي توجيه وتشجيع الأفراد لتحقيق أفضل أداء لديهم.	0	1	2	3
2- تقوم إدارة الشركة بتوزيع الأدوار والمسؤوليات علي الموظفين بما يتناسب وقدراتهم.	0	1	2	3
3- بُعد الجدارات الشخصية.				
1- تتمتع إدارة الشركة بالمرونة الكافية في أداء الأعمال.	0	1	2	3
2- تتمتع إدارة الشركة بتقبل النقد البناء.	0	1	2	3
3- تتمتع إدارة الشركة بالقدرة علي التكيف مع التغيرات والمواقف الجديدة بسهولة.	0	1	2	3
4- بُعد الجدارات الاستراتيجية.				
1- تمتلك إدارة الشركة الجدارات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.	0	1	2	3

• يمكن تلخيص ما سبق النقاط التالية:

- **النموذج الأول (نتاج التحسين متعدد الخطوات):** علي الرغم من حذف عدد كبير من العناصر، إلا أن النموذج لم يحقق ملاءمة مقبولة، خاصة فيما يتعلق بمؤشري CMIN/DF و RMSEA.
- **النموذج الثاني (نتاج التحسين تكراري فردي):** حقق النموذج ملاءمة مقبولة بعد حذف عدد أقل من العناصر، مما يشير إلى أن عملية الحذف الموجهة بمؤشرات التعديل كانت أكثر فعالية.
- **النموذج الأفضل:** تم اختيار النموذج الثاني (الذي تم تحسينه من خلال عملية إزالة تكرارية موجهة بمؤشرات التعديل فقط) لأنه أظهر ملاءمة أفضل للبيانات، مما يجعله تمثيلاً أكثر دقة للجدارات الإدارية.

و- اختبار فروض البحث:

بعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، تم التوصل علي النتائج التالية بخصوص اختبار الفرض الرئيسي للبحث " 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 الجدارات الإدارية يتوافق مع معايير القياس المعتمدة.

تاسعاً: توصيات البحث:

في ضوء التحديات التي تواجه شركات بترول القطاع العام في مصر، يوصي الباحث باستخدام النموذج المقترح لمؤشرات قياس الجدارات الإدارية للتقييم الذاتي لشركات بترول القطاع العام في مصر الموضح في الشكل رقم (10)، كما تم وضع مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز تطبيق الجدارات الإدارية بكافة أبعادها لحل مشكلات الحوادث، والتلوث البيئي، وانخفاض الإنتاج، وتوفير المديرين أصحاب الجدارات كالاتي:

1- تحسين معايير السلامة وتقليل الحوادث:

- 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- تعزيز أنظمة إدارة المخاطر وتحليلها بانتظام واتخاذ التدابير الوقائية المناسبة، وتطبيق أحدث معايير السلامة الدولية.
- د- تكثيف برامج التدريب علي معايير السلامة المتقدمة للفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 عاماً والتي تمثل نسبة كبيرة من القوي العاملة بنسبة 47% من العينة.

2- الحد من التلوث البيئي وتعزيز الاستدامة:

- أ- تطبيق تقنيات الإنتاج الأنظف والامثال للمعايير البيئية لتقليل التلوث والحد من النفايات.
- ب- إطلاق مبادرات بيئية وبرامج توعية للعاملين بمخاطر التلوث البيئي الناتج عن صناعة البترول.
- ج- تعزيز نظم معالجة المخلفات وتنفيذ برامج إعادة التدوير للمخلفات لتقليل النفايات.
- د- تشجيع الأبحاث والتطوير في مجال الطاقة النظيفة لتطوير حلول بيئية مبتكرة.

3- رفع كفاءة الإنتاج وتحسين الأداء التشغيلي:

- أ- تطوير برامج تدريبية متخصصة لتحسين المهارات الفنية للعاملين.
- ب- تحديث البنية التحتية، وتطوير المعدات، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات البحث، والتنقيب، والاستخراج، والإنتاج، والتكرير، والتسويق، والتوزيع، والنقل.
- ج- تحسين نظم الحوافز والترقيات وربطها بمستويات الأداء، وزيادة نسبة الإداريين بالإدارة الوسطي والتي تبلغ 21.9% فقط وذلك لتسريع القرارات التشغيلية.

4- تطوير مهارات المديرين وتعزيز القيادة الفعالة:

- أ- تصميم برامج تدريبية متقدمة للقيادات للفئة العمرية من 40 إلى 50 عام حيث إنهم هم الفئة الأقرب لمناصب القيادة العليا، وذلك لتطوير مهاراتهم في مجالات الإدارة الحديثة والابتكار.
- ب- تحسين عمليات التوظيف، والتدريب، والتقييم، والترقيات.
- ج- إدخال أساليب الإدارة الحديثة مثل الإدارة الرشيقة وممارسة القيادة التحولية.

المراجع العربية والأجنبية:

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، الكردي. (2009). نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات. جامعة قناة السويس، مصر، (ص 10).
- العريفي، دلال بنت عبد الرحمن، البشر، نجلاء بنت محمد بن ناصر، والسحيم، هيفاء بنت عبدالله. (2022). تطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، (ص 154 - 173).
- أمل، علي محمود سلطان أحمد. (2018). الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة أسيوط، مصر، (ص 53 - 64).
- حسين، عبد المنعم عبد الحميد. (2024). أثر أبعاد الجدارات الوظيفية علي الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية علي شركات إنتاج الدواء. جامعة الزقازيق، مصر، (ص 45 - 58).
- عبد الرسول، محمود أبو النور، إبراهيم، محمد صبري الأنصاري، وحسين، مصطفى محمد علي. (2022). الجدارات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية. جامعة الوادي الجديد، مصر، (ص 144 - 154).
- عادل، خميس فهم عبد الفتاح. (2023). الجدارات المهنية اللازمة للمراجعين الخارجيين المعتمدين لمدارس التعليم العام علي ضوء بعض التجارب العالمية. جامعة كفر الشيخ، مصر، (ص 45 - 58).
- علام، هشام حسين محمد عبد الله، أيوب، أحمد حسيني السيد، محمد، أحمد حمدي فتحي، وأحمد، محمد حمدي محمد. (2024). دور الجدارات الوظيفية في تطوير جودة الخدمات بالهيئات الرياضية بمحافظة الشرقية. جامعة الزقازيق، مصر، (ص 79 - 80).
- عماد، عبد القادر يمانى. (2024). دور الجدارات الإدارية في تحقيق الجدارات الإدارية بالتطبيق علي شركات قطاع البترول المشترك. جامعة حلوان، مصر، (ص 23 - 48).
- محمد، صابر بن السيد رمضان. (2023). الجدارات الوظيفية لمديري عموم كليات جامعة الزقازيق في ضوء نوع الكلية. جامعة الزقازيق، مصر، (ص 14 - 18).
- محمد، ربيعي. (2007). اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الأكاديمية بالتركيز علي رؤساء الأقسام. جامعة عدن، اليمن، (ص 8).
- نور، حمدي محمد، الخولي، سيد محمود السيد إسماعيل، وبلال، محمد فهمي أحمد. (2022). دور تطبيق منهجية الإبداع المفتوح في تحسين الجدارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية علي شركات تصنيع الدواء والكيماويات في مصر. جامعة عين شمس، مصر، (ص 10 - 27).
- نظيف، إيناس ممدوح عبد السلام، ورفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد. (2020). تأثير المعرفة الضمنية علي الجدارات القيادية للقيادات الإدارية: دراسة ميدانية علي شركة مصر للطيران. جامعة عين شمس، مصر، (ص 512 - 524).
- هاشم، غريب عبد الحميد، وحسان، هشام رمضان عيسى. (2019). الجدارات الإدارية كمدخل لتحقيق رضا العميل الداخلي بالمنظمات: دراسة تطبيقية علي شركات الاتصالات العاملة في مصر. جامعة بنها، مصر، (ص 244 - 257).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bolanle D. Motilewa, (2018), " Survey data on supply chain improvement and operational competency of oil and gas firms in Nigeria" Covenant University, Ota, Nigeria.
- Browne, M., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. Sociological methods & research, 21(2), 230-258.

- E. Marinakou, (2024), " **Managerial Skills and Competencies**" University Metodista, São Paulo, Brazil.
- Fernando Nascimento Zatta, (2019), " **Operational competencies and relational resources: a multiple case study**" University Metodista, São Paulo, Brazil.
- Hsing-Yuan Liu, (2019), " **The relationship of personal competencies, social adaptation, and job adaptation on job satisfaction**" University of Science and Technology, Taiwan.
- 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.
- Irianto, (2017), " **Analysis Influence of Managerial Competence, Technical Competence, and Strategic Competence on Firm Performance in Electrical Engineering Company in Bandung**" Bandung Institute of Technology, Indonesia.
- Johanim Johari, (2022), " **Institutional leadership competencies and job performance: the moderating role of proactive personality**" School of Business Management, University Utara Malaysia.
- Muhammad Takwin, (2018), " **Developing a Self-Assessment Instrument for Analysis of the Social and Personal Competencies of Teachers in Senior High Schools in Indonesia**" Department of Research Educational and Evaluation, Naresuan University, Thailand.
- Nasser F. BinDhim, (2024), " **Competencies, skills, and personal characteristics needed for pharmacy leaders: An in-depth interview**" Saudi Pharmaceutical Journal.
- Pedro Tores, (2017), " **The impact of experiential learning on managers' strategic competencies and decision style**" University of Coimbra, School of Economics, Portugal.
- Richard E. Boyatzis, (1999), " **Managerial and Leadership Competencies: A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence**" Journal of Management Development, London.
- Sabilah, (2018), " **Student's Strategic Competence toward Open-Ended Problems Before and After the Transition to Junior High School**" University Negeri Surabaya, Indonesia.