

تقييم الأداء بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كمدخل لتحقيق التميز المؤسسى بتوسط إعادة الهيكلة الإدارية – بالتطبيق على شركات القطاع العام للبترول

منى محمد صالح غريب

مدرس إدارة الاعمال – كلية التجارة – جامعة السويس

ص.ب: ٤٣٢٢١، السويس، مصر

[Mona.mohamed@suezuniv.edu.eg](mailto: Mona.mohamed@suezuniv.edu.eg)

01019667791

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى تقييم الأداء بشركات القطاع العام للبترول باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتحقيق التميز المؤسسى وذلك بتوسط إعادة الهيكلة الإدارية ، حيث تمثلت أبعاد مؤشرات الأداء الرئيسية في (مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية – مؤشرات الأداء الرئيسية للموظفين – مؤشرات الأداء الرئيسية للبيئة – مؤشرات الأداء الرئيسية للمجتمع) ، بينما تمثلت أبعاد إعادة الهيكلة في (إعادة الهيكلة التنظيمية – إعادة الهيكلة البشرية) ، وتمثلت أبعاد التميز المؤسسى في (التميز الإستراتيجى – التميز القيادى – التميز البشرى – التميز الهيكلى – تميز الثقافة التنظيمية) ولتحقيق هذا الهدف تم تجميع البيانات عن طريق الإعتقاد على قائمة الإستقصاء الإلكترونية بشكل عشوائى بسيط من مجتمع البحث ، حيث تم الحصول على ٣٨٣ قائمة صحيحة .

وخلصت النتائج إلى هناك تأثير لبعض مؤشرات الأداء الرئيسية على إعادة الهيكلة الإدارية وعلى بعض أبعاد التميز المؤسسى ، وكذلك هناك تأثير جزئى لأبعاد إعادة الهيكلة الإدارية على بعض أبعاد التميز المؤسسى ، كما وضحت النتائج توسط إعادة الهيكلة الإدارية العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية والتميز المؤسسى ، ويوصى الباحث تعاون قطاع البترول مع الباحثين لمساعدته في حل المشاكل الهيكلية ، كما يوصى القطاع بالإعتقاد على مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم وتحسين الأداء ، وكذلك بأهمية إعادة الهيكلة الإدارية لتحقيق التميز المؤسسى .

الكلمات الدالة : مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs , إعادة الهيكلة الإدارية , التميز المؤسسى

Abstract

This research aims to evaluate the performance of public sector petroleum companies using key performance indicators (KPIs) to achieve organizational excellence through administrative restructuring. The dimensions of the key performance indicators were (key performance indicators for business operations - key performance indicators for employees - key performance indicators for the environment - key performance indicators for society). While the dimensions of restructuring were (organizational restructuring - human restructuring). The dimensions of organizational excellence were represented in (strategic excellence - leadership excellence - human excellence - structural excellence - organizational culture excellence). To achieve this goal, then

data was collected by relying on an electronic survey list in a simple and slow manner from the research community, where 383 correct lists were obtained.

The results concluded that there is an impact of some key performance indicators on administrative restructuring and on some dimensions of organizational excellence, and there is also a partial impact of the dimensions of administrative restructuring on some dimensions of organizational excellence. The results also showed that administrative restructuring mediates the relationship between key performance indicators and organizational excellence. Researcher recommended The petroleum sector cooperated with researchers to help it solve structural problems. The sector was also recommended to rely on key performance indicators to evaluate and improve performance, as well as the importance of administrative restructuring to achieve organizational excellence

Keywords : key performance indicators (KPIs), administrative restructuring, organizational excellence

١. المقدمة

في الآونة الأخيرة ومع التغييرات المتلاحقة في البيئة المحيطة زادت المنافسة بين المؤسسات بكافة أشكالها حكومية وخاصة إنتاجية وخدمية ، وهو ما فرض على تلك المؤسسات تبني العديد من المناهج والمفاهيم الإدارية المعاصرة لتمكينها من مواكبة تلك التغييرات وتحقيق التميز المؤسسي ، ومن تلك المؤسسات شركات القطاع العام للبتروك ، فمن خلال المشاكل الهيكلية التي تتعرض لها تلك الشركات فإن من أهم المداخل التي تساعد في تطوير الأداء وتحسينه بشكل دوري مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وذلك لتحقيق التميز المؤسسي ، ولتحقيق ذلك يلزم وجود الدعمة التنظيمية من خلال وجود هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة العمل ويسمح الاستمرار في تحسين الأداء لتحقيق التميز .

٢. مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث الرئيسية في تباطؤ القطاع العام للبتروك في تحقيق التميز المؤسسي ، وزيادة المحاولات لتحويل تلك الشركات لشركات إستثمارية أو قطاع مشترك لتحقيق النجاح والتميز ، حيث أن تلك الشركات تتبع أساليب متقدمة لا تتناسب مع التغير والتطور في الأساليب الإدارية عبر الزمن ، حيث أن تلك الشركات مازالت تستخدم مؤشرات النتائج (KRIs) لتقييم الأداء والتي لا تساعد في التحسين والتطوير المستمر بالمقارنة بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وهو ما يهتم البحث بدراسته وتوجيه نظر تلك الشركات إليه لتحقيق التميز المؤسسي

بالإضافة إلى أن تلك الشركات تبين وجود خلل هيكلية بها ، فمع التعيينات الكثيرة التي تمت كنتيجة للثورة في ٢٠١١ زادت العماله للحد الذي تم بعده وقف التعيينات سنة ٢٠١٦ حتى الآن ، وبناء عليه فجميع الموظفين خلال تلك الفترة أصبحوا من ذوى المناصب الآن ولا يوجد أجيال جديدة يتم تعيينها، ومن ثم ستواجه تلك الشركات أزمة الفترات القادمة لعدم وجود مؤهلين بالشركة لديهم الخبرة والمهارة ، وعلى الرغم من

قيام تلك الشركات بالحصول على ما تحتاجه من عماله عن طريق التعاقد من المقاولين من الباطن إلا أن هؤلاء العمال لا يوجد لديهم أي إمتيازات أو حتى رعاية صحية وهو ما يجعلهم يؤدون الاعمال المطلوبة منهم مع عدم الولاء ولا إحساسهم بالانتماء لتلك الشركات ، وهو ما يجعل من الصعوبة بمكان إعتماد تلك الشركات عليهم في المناصب الإدارية في يوم من الأيام.

وتتضح المشكلة بشكل أكبر حين العلم بأنه وقت أزمة covid 19 تم وقف جميع العاملين بتلك الشركات ذوى الامراض المزمنة والعاملات اللاتي لديهن أبناء في مراحل الطفولة ورغم ذلك كان العمل يسير على ما يرام ، وهو ما يدل على أن الهيكل التنظيمي به الكثير من العمالة المقنعة ، وهو ما يوضح أهمية إعادة هيكلة تلك الشركات بشكل جذري مع الإستعانة بتقييم الأداء بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية لكل نشاط من أنشطة تلك الشركات والتي تساعد في التحسين المستمر خلال العمل لتحقيق التميز المؤسسى ، وذلك بدلاً من الاعتماد على بيع تلك الشركات لمواجهة المشاكل ، حيث تتمثل شركات القطاع العام للبتترول في (العامة للبتترول – النصر للبتترول – مصر للبتترول – الإسكندرية للبتترول – القاهرة لتكرير البتترول – التعاون للبتترول – العامرية لتكرير البتترول – أنابيب البتترول – بتروجاس – السويس لتصنيع البتترول – أسبوط لتكرير البتترول – البتروكيماويات المصرية) .

ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

- هل تعتمد شركات القطاع العام للبتترول على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تقييم الأداء
- هل تهتم شركات القطاع العام للبتترول بإعادة الهيكلة الإدارية
- هل تدعم شركات القطاع العام للبتترول الأساليب المختلفة لتحقيق التميز المؤسسى
- هل يعد تقييم الأداء بمؤشرات الأداء الرئيسية مدخل لتحقيق التميز المؤسسى
- هل إعادة الهيكلة الإدارية يعد وسيط لتحقيق التميز المؤسسى من خلال تقييم الأداء بمؤشرات الأداء الرئيسية

٣. أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في التالى :

- الأهمية العلمية : حيث تتمثل الأهمية العلمية العلمية في إثراء المكتبة العربية ، حيث أنه وعلى حد علم الباحث ومن خلال إستعراض الدراسات السابقة لم يتم بحث الدور الوسيط لإعادة الهيكلة الإدارية للعلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية وتحقيق التميز المؤسسى وذلك بالتطبيق على شركات القطاع العام للبتترول .
- الأهمية العملية : ومن الجانب العملى يساعد البحث ذلك القطاع بمحاولة حل المشاكل الهيكلية لتحقيق التميز المؤسسى بدلاً من السعي لبيع تلك الشركات لإنجاحها ، مع أهمية توجيه نظر تلك الشركات لأسلوب تقييم الأداء عن طريق

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لما له من أهمية كبيرة في التحسين والتعديل بما يحقق التميز المؤسسي .

٤. أهداف البحث : تتمثل أهداف البحث في التالي :

- التعرف على مدى علم شركات القطاع العام للبتروك بمؤشرات الأداء الرئيسية
- التعرف على تأثير مؤشرات الأداء الرئيسية على تحقيق التميز المؤسسي
- التعرف على تأثير مؤشرات الأداء الرئيسية على تحقيق إعادة الهيكلة الإدارية
- التعرف على تأثير إعادة الهيكلة الإدارية على تحقيق التميز المؤسسي
- التعرف على الدور الوسيط لإعادة الهيكلة الإدارية بين مؤشرات الأداء الرئيسية والتميز المؤسسي

٥. الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة

أولاً : مؤشرات الأداء الرئيسية

مفهوم قياس الأداء

تم تعريف قياس الأداء على أنه أداة تساعد المنظمات من فهم العمليات الداخلية لها وكيفية إدارتها وتحسينها حتى نصل للجودة من خلال التعرف على نقاط الضعف والانحرافات ومعالجتها بما يمكننا من تحقيق الأهداف وتحقيق رضا العملاء (نوح ، ٢٠١٥) ، فمقاييس الأداء تساعد في ربط الأعمال اليومية بالأهداف والاستراتيجيات وهو ما يحقق أداء أكثر توازن (Parmenter , 2014) ، ويساعد قياس الأداء في تحقيق الكفاءة والفعالية للشركة ، وتحقيق التحسين المستمر (حسين ، ٢٠١٤) .

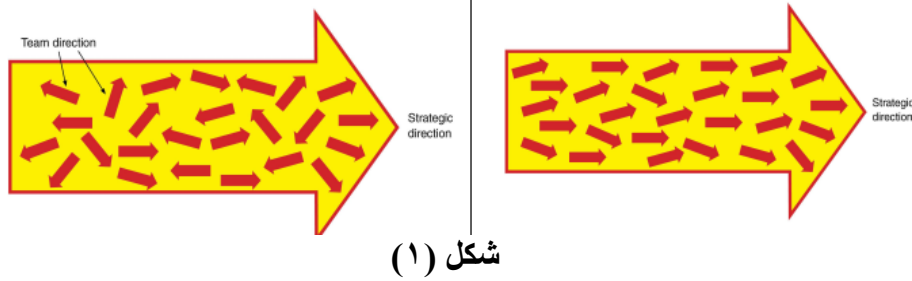
مفهوم مؤشرات الأداء

هي مجموعة من المقاييس الوصفية والكمية التي تساعد في تجميع البيانات التي تساهم في تقييم مدى جودة الأداء ، ومقدار تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، ومقارنة الأداء بالمؤسسات المنافسة أو بأداء المؤسسة في السنوات السابقة (جلاله ، ٢٠٢٢) ، فهي مقاييس توضح وضع النظام ومدى تحقيقه لأهدافه ، ومدى وجود نقاط ضعف ، وتوضح أهمية وجود المؤشرات في إمداد صانعي القرارات بمعلومات تمكنه من اتخاذ القرارات المطلوبة ، والمساهمة في التخطيط للمستقبل (نوح ، ٢٠١٥)

مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية

لقد أصبحت مؤشرات الأداء الرئيسية من أهم أدوات قياس الأداء لتحديد مدى جودة الأداء (Dasandara, 2022) ، حيث تساهم في زيادة قدرة المنظمة في تحقيق الأنشطة الحالية وهو ما يمكنها من تحقيق الأهداف (مداني ، ٢٠٢١) ، وتوضح مدى سير المنظمة في المسار الصحيح (الذبياني ٢٠٢٠) مع تخفيض الهدر والتالف (الربيعي ، ٢٠١٨) ، والشكل (١) يوضح كيفية مساهمة مؤشرات الأداء الرئيسية من توجيه الأعمال اليومية تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعكس الحال بدون مؤشرات

والذى يوضح إختلاف إتجاه الاعمال اليومية ومجهودات الافراد عن اتجاه الأهداف الاستراتيجية . (Parmenter , 2014)



شكل (١)

دور مؤشرات الأداء الرئيسية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

أنواع مؤشرات الأداء

١- مؤشرات النتائج RIs : هي مؤشرات توضح نتائج أداء العديد من الإجراءات ، وعمّا إذا كنا نسير في الاتجاه الصحيح من عدمه ، ولكن لا توضح للإدارة ولا للموظفين ما يجب فعله لتحسين الأداء ، فهي تعطى تلخيص للأنشطة اليومية أو الأسبوعية التي تمت في صورة مؤشرات مالية وغير مالية مثل (شكاوى العملاء – حجم المبيعات أمس – حجم المبيعات المرفوضة من قبل إدارة الجودة – تحصيل المديونية بالاسبوع) .

٢- مؤشرات النتائج الرئيسية KRIs : هي أهم المؤشرات التي توضح أهم نتائج الأداء والتي تحقق الأهداف الاستراتيجية مثل (صافي الربح قبل الضرائب والفوائد – رضا العملاء – رضا العاملين – العائد على رأس المال المستخدم) .

٣- مؤشرات الأداء PIs : هي المؤشرات التي توضح للإدارة والعاملين ما يجب فعله لزيادة الأداء وتحسينه ، حيث تساعد في موائمة العمل وفق الاستراتيجية ، وتختلف تلك المؤشرات عن مؤشرات النتائج أنها غير مالية مثل (النسبة المئوية لزيادة المبيعات لأعلى ١٠% من المبيعات – عدد اقتراحات الموظفين التي تم تنفيذها في آخر ٣٠ يوم – التسليم المتأخر)

٤- مؤشرات الأداء الرئيسي KPIs : هي المؤشرات التي توضح أهم العناصر التي يجب فعلها لتحسين الأداء وزيادته (Parmenter , 2014) ويمكن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لجعل مؤشرات الأداء الرئيسية تعطى صورة كاملة عن المنظمة ، بحيث تشمل (البعد المالي – بعد العملاء – بعد العمليات الداخلية – بعد النمو والتعلم) (الذبياني ، ٢٠٢٠) .

ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أن الإتجاه لمؤشرات الأداء الرئيسية هي السبيل لفهم وتطبيق الخطط الاستراتيجية ، مع القدرة على التحسين والتعديل الوقتي لإجراءات العمل بما يحقق الأهداف ، فهي وسيلة لتحمل المسؤولية وللشجاعة في الإعتراف بالأخطاء والعمل على معالجتها .

أهداف مؤشرات الأداء الرئيسية

تتمثل أهداف وضع مؤشرات الأداء الرئيسية بالمنظمة في تحقيق زيادة قيمة وجودة الأداء وتحسينه وزيادة الإنتاجية ، بالإضافة للمساهمة في وضع المعايير والأهداف مع تخطيط البرامج وتحسينها باستمرار ، مع التعرف على المشاكل التي تعيق تحقيق الجودة من خلال إجراء التغذية العكسية لتحسين كافة أجزاء الأداء والإجراءات والنتائج (على ٢٠١٥) .

أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية

لا يوجد مؤشرات أداء رئيسية واحدة يمكن إستخدامها من قبل كل الشركات وذلك لإختلاف أهدافها ورسالتها ورؤيتها وكذلك القطاع التي تعمل فيه ، وهو ما يوضح تباين وجهات نظر الباحثين والتي يمكن عرضها بالجدول التالي :

جدول (١) يوضح المؤشرات المستخدمة من قبل الباحثين

مؤشرات الأداء الرئيسية	الباحثين	التعليق
المؤشرات المالية	(الذبياني ، ٢٠٢٠) ، (نوح ، ٢٠١٥) ، (الذبياني ، ٢٠٢٠) ، (Ginthotavidana,2022) (Sangwa,2018)	مثل أرباح المنظمة وعوائدها ، وهو ما إختلف مع رأى الباحث (, Parmenter 2014) والذي وضح أن مؤشرات الأداء الرئيسية غير مالية
مؤشرات خدمة العملاء	(الذبياني ، ٢٠٢٠) ، (Al Nimri ، ٢٠١٦ ، (Ginthotavidana,2022) (Posayanant,2010) (Sangwa,2018)	مثل رضا العملاء ، عدد الشكاوى المقدمة منهم
مؤشرات التسويق	(الذبياني ، ٢٠٢٠)	مثل الحصة السوقية أو النسبة المئوية للمبيعات
مؤشرات أداء الموظفين	(الذبياني ، ٢٠٢٠) (Krasodomska, 2021) (نوح ، ٢٠١٥) (Al Nimri ، ٢٠١٦) (Bayne ، 2019) (Sangwa,2018)	مثل معدلات دوران العمالة والتي توضح (حوادث العمل - التدريب - التوظيف - المرتبات - تقييمات الموظفين - التمييز - الفساد - النقابات العمالية)
مؤشرات العمليات	(الذبياني ، ٢٠٢٠) (Krasodomska, 2021) (الذبياني ، ٢٠٢٠) ، (Bayne ، 2019)	مثل نسبة الهدر أو مستوى النفايات (الذبياني ، ٢٠٢٠) (العلاقات مع الموردين - الاستثمارات - إدارة رأس المال العامل - المبيعات

والتسويق والتوزيع - رعاية العملاء ورضاهم - جودة الإنتاج والخدمات - خدمة العملاء)	(Ginthotavidana,2022) (Posayanant,2010) (Sangwa,2018)	
مثل عدد السفن القادمة والمغادرة وإجمالي الحمولات المستوردة والمصدرة بالميناء ، كما يمكن قياس الإنتاجية في الشركات بالإنتاجية الكلية ، أو إنتاجية العامل أو إنتاجية الآلة أو إنتاجية رأس المال	(الربيعي، ٢٠١٨) ، (الربيعي ، ٢٠١٨)	مؤشرات الإنتاجية
تعنى خصائص المنتج طبقاً للمعايير الموضوعة (الربيعي، ٢٠١٨)	(الربيعي، ٢٠١٨) (Al Nimri) ، (٢٠١٦) (Jonsson , 2017) ، (الربيعي ، ٢٠١٨) (Lam , (Ohlig,2020) (2022)	مؤشرات الجودة
وهي البيانات التي يتم تجميعها من خلال عمليات الإنتاج والتصنيع ، وتكون قابلة للقياس وتوضح (الوقت - الكمية) مثل () وقت تشغيل الطلبية - وقت الإنتاج الفعلي - وقت النقل الفعلي - كمية الطلبيات الجيده - كمية الهدر أو التالف ((Siedler,2020)	مؤشرات العناصر الداعمة) الوقت - الكمية
وهي مؤشرات يمكن حسابها بالاستناد على العناصر الداعمة ، والتي تعكس كل من جوانب (الإنتاج والتصنيع - الجودة - الصيانة)	(Siedler,2020)	المؤشرات الأساسية (الإنتاج - الجودة - الصيانة)
والتي تشمل كل جوانب الأداء بالمنظمة ويتم حسابها بالاستناد على مؤشرات الأداء الرئيسية الأساسية (Siedler,2020)	(Siedler,2020)	المؤشرات الشاملة (كل المؤشرات الأساسية)
مثل (الانبعاثات - استخدام المياه - مياه الصرف - استخدام الطاقة - النفايات الخطرة والغير خطرة - الأعطال والعقوبات - الاستثمارات البيئية)	(Krasodomska, 2021) (Bayne , Ganguly , 2018) (2019)	المؤشرات البيئية
مثل (المبادرات الاجتماعية والمنح والاستثمارات - التطوع - الشكاوى	(Krasodomska, 2021) (نوح ، (Bayne) , 2019 (٢٠١٥)	مؤشرات المجتمع

والمضايقات) (Krasodomska, 2021)		
أي وقت مكوث السفينة بالميناء ، والذي يوضح وقت الشحن والتفريغ	(عبد الأسدي ، ٢٠٢١) (Ohlig,2020) (Amoah , 2022)	مؤشرات خاصة بالتوقيت
والذي يوضح مستوى الميناء في الوصول للأسواق الخارجية (عبد الأسدي ، ٢٠٢١)	(عبد الأسدي ، ٢٠٢١)	مؤشرات خاصة بالاتصال
مثل مستوى التكنولوجيا المستخدمة ، سهولة الوصول إلى المعلومات ، سرعة إتخاذ القرارات المعتمدة على نظام المعلومات	Ganguly , (Anand , 2015) (2018)	مؤشرات خاصة بتكنولوجيا المعلومات
سرعة توصيل الطلبات بالجودة المطلوبة ، تكلفة النقل ، عدد مرات النقل	(Anand , 2015)	مؤشرات خاصة بالنقل
نسبة الفقد أو التالف في المخزون ، مدى وجود معوقات في صرف المخزون ، مدى تسجيل الصادر والوارد من المخزون	(Anand , 2015)	مؤشرات خاصة بالمخزون
مدى القدرة على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء الموارد المادية أو البشرية	(Anand , 2015) (داني ، ٢٠٢١)	مؤشرات خاصة بالموارد
تختلف تلك المؤشرات حسب نوع الشركة لان كل شركة لها مدخلات وعمليات ومخرجات مختلفة عن الأخرى	(على ، ٢٠١٥) (جلالة ، ٢٠٢٢)	مؤشرات المدخلات والعمليات والمخرجات
توضح مدى الكفاءة في إستخدام الموارد في الإنتاج	Ganguly ,) (Jonsson , 2017) (Lam , 2022) (2018) (Ohlig,2020)	مؤشرات التكلفة
القدرة على التعامل مع الظروف المتغيره بسلاسة وبدون إرتباك	(Jonsson , 2017)	مؤشرات المرونة
مدى وجود رؤية إستراتيجية ، مواكبة التطورات التكنولوجية ، التحسين المستمر في أساليب الإنتاج ، مدى الاستفادة من	(الذبياني ، ٢٠٢٠) (داني ، ٢٠٢١) (Ginhotavidana,2022)	مؤشرات النمو

التغذية العكسية في معالجة الأخطاء	(Posayanant,2010)	والتعلم
هي مؤشرات تقيس في أكثر من بعد (بعد مالى – بعد العمليات – التعلم والنمو – بعد العملاء – البعد الاجتماعي – البعد البيئي)	(الذبياني ، ٢٠٢٠)	مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن
مدى وجود تنسيق تام بين كل الأنشطة داخل سلسلة التوريد ،	(Bayne , 2019)	مؤشرات إدارة سلاسل التوريد
خبره الإدارة ، مدى وجود رؤية إستراتيجية لديهم	(Sangwa,2018)	مؤشرات الإدارة
مثل مدى وجود علاقات طويلة الأمد معهم، مدى قدرة المورد على تلبية إحتياجات الشركة بالكم والجودة المطلوبة	(Sangwa,2018)	مؤشرات الموردين

إرشادات عند وضع مؤشرات الأداء الرئيسية

يتم وضع مؤشر أو أكثر لكل نتيجة مرغوب تحقيقها ، مع وجود مؤشر لكل نشاط رئيسي ، مع جعل المؤشرات التي تعكس كل مجال من ٨-١٠ مؤشرات (الذبياني ، ٢٠٢٠) ، ومن شروط المؤشرات أن تكون واضحة وقابلة للقياس والتحقيق وأن تركز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Lam, 2022) ، مناسبة وموثوق بها وصالحة وقابلة للمقارنة وعملية ومحددة وذات صلة ومحددة زمنياً (Amoah, 2022)

ولكن هناك العديد من التحديات التي تعوق وضع مؤشرات الأداء الرئيسية ومنها الموارد المحدودة المستخدمة في القياس والتي تؤثر على عدد وأنواع مؤشرات الأداء الرئيسية ، ومدى القدرة على الوصول إلى المعلومات الخاصة بهذه المؤشرات وبالذات لو كانت معايير وصفية يصعب تحويلها لمعايير كمية ، كما أنه في حال عدم وجود تصنيف محدد للصناعة يجعل الاعتماد على مؤشرات الأداء الرئيسية عند الحد الأدنى وهو ما يحتاج وضع معايير واضحة لكل صناعة حتى يتم وضعها بشكل شامل وتمثل أهداف تلك الصناعة وتكون واقعية وقابلة للتنفيذ (Anand , 2015)

جدول (٢) الدراسات السابقة لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

اسم الباحث/	أهم الأهداف	أبعاد مؤشرات الأداء الرئيسية	أهم النتائج	مجال التطبيق
Anand , 2015	وضع مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس أداء	مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس - تحسين النقل (التسليم – الوقت – التكرار – السعة)	تم وضع مجموعة من المؤشرات التي تتناسب مع قياس أداء	شركات البيع بالتجزئة

	سلاسل التوريد للبيع بالتجزئة	- تحسين المخزون (التكلفة - الوقت - الكمية - أداء الخدمة) - تحسين تكنولوجيا المعلومات (مستوى تنفيذ تكنولوجيا المعلومات - الخدمة - الاستجابة - التكلفة) - تحسين الموارد (التكلفة - الخدمة - الوقت - المالية)	سلاسل التوريد للبيع بالتجزئة		
الإدارة العامة للتعليم بالسعودية	تم التوصل لسبعة مؤشرات تتناسب ونطاق التطبيق	مؤشرات خاصة بال - الطلبة - المعلم - التجهيزات والبيئة المادية - الموارد البشرية والمالية - المشاركة المجتمعية - التعليم الاهلي والاجنبي - أداء المدرسة	تحديد مؤشرات الأداء المناسبة لنطاق التطبيق	نوح ، ٢٠١٥	2
المدارس الثانوية بمديرية التربية والتعليم بعمان	هناك تأثير إيجابي على أداء المدرسة بتطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية	١- أبعاد المدخلات (الخلفية التعليمية - الموارد التعليمية) ٢- أبعاد العمليات (الإدارة والقيادة - المناهج والتدريس - التطوير المهني - الأنشطة الطلابية والدعم - مشاركة ودعم الوالدين) ٣- أبعاد المخرجات (الأداء التعليمي للطلاب - الأداء البحثي - تدريس المدرسين)	التعرف على تأثير مؤشرات الأداء الرئيسية التربوية على أداء المدرسة	على ، ٢٠١٥	3
شركة إتصالات اكستنسيا بالأردن	هناك دور كبير وعلاقة إيجابية لمؤشرات الأداء الرئيسية في تحقيق أهداف المنظمة (صافي الربح - رضا العملاء - رضا العاملين)	- مستوى الخدمة المتفق عليها وفقا لمعايير الجودة - رضا العملاء - حل مشكلات العملاء من المكالمه الأولى - إنخفاض عدد المكالمات التي لم يتم الرد عليها - متوسط وقت الرد على المكالمات - التزام الموظف بالجدول الزمني - إنخفاض معدل دوران العمالة	التعرف على مدى قدرة مؤشرات الأداء الرئيسية من تحقيق أهداف المؤسسة (صافي الربح - رضا العملاء - رضا العاملين)	Al Nimri ٢٠١٦،	4
منظمات المباني الصناعية	تم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للجودة والتكلفة والتسليم والمرونة كأولويات تنافسية	مؤشرات متعلقة بالتالي - الجودة - التسليم - التكلفة - المرونة	تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس الأداء العام لنظام انتاج المباني على	Jonsso n , 2017	5

	المستوى الاستراتيجي	لتقييم أنظمة الإنتاج		
6	الربيعي ، ٢٠١٨	التعرف على مدى تحسين الأداء وترشيد التكاليف من خلال استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية	- الإنتاجية - الكفاءة - الإنتاج تحت التشغيل - الجودة	شركة أور شركة أور بحاجة لتبني مؤشرات الأداء الرئيسية لما لها دور في تحسين أداء الشركة الكمي والكيفي
7	Ganguly , 2018	تهدف لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لتطبيق نظام معلومات سلاسل التوريد وتقييمها	- عوامل خاصة بالبائع (حالة البائع - خبرته بالصناعة - تهديدات أمن المعلومات- القدرة على التنفيذ والصيانة) - عوامل خاصة بالتكلفة (التكلفة المباشرة - تكلفة الأنظمة الأساسية - تكلفة الصيانة - تكلفة الاستشارات والتخصيص) - عوامل خاصة بالنظام (سهولة الاستخدام والتطوير - تكامل الأنظمة - الموثوقية - الخوف من الانهيار) - عوامل خاصة بالبيئة (الثقة المتبادلة مع الشركاء التجاريين - مقاومة التغيير لنظام معلومات سلاسل التوريد - فجوة الإمكانيات - نقص دعم والتزام الإدارة العليا)	تم التوصل ل ١٦ مؤشر من مؤشرات الأداء تدرج تحت ٤ عوامل مهمة
8	Sangwa, 2018	إقتراح إطار لقياس أداء المنظمات لتحقيق تنظيم خالي من الهدر	مؤشرات الأداء الرئيسية لفئات - التصنيع - تطوير منتجات جديدة - التمويل - إدارة الموارد البشرية - الإدارة - إدارة العملاء - إدارة الموردين	تم تطوير نموذج لقياس الأداء باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية ب٧ فئات
9	الذبياني ، ٢٠٢٠	التعرف على دور مؤشرات الأداء الرئيسية في تحليل	تستخدم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كمؤشرات للأداء الرئيسي (بعد مالي - بعد العملاء - بعد النمو والتعلم - بعد	المنظمات المعاصرة قدرة بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لمؤشرات الأداء الرئيسية على

	التعامل مع البيانات الضخمة وتحليلها	العمليات)	البيانات الضخمة		
الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمانيا	يختلف إدراك كل من الموظفين المديرين بخصوص مؤشرات الأداء الرئيسية ، ولرفع الادراك يجب ربط المؤشرات بأهداف المؤسسة ، وأن تكون البيانات اللازمة لتحقيق تلك المؤشرات شفافة وجمعها بشكل رقمي ، مع أهمية تحسين الاتصال بين كل من المديرين والموظفين وتوسيع مدارك كل منهم لفهم المعنى الكامن لإستخدام تلك المؤشرات	مؤشرات - أبعاد الوقت - أبعاد التكاليف - أبعاد الجودة	التعرف على مدى وجود إختلاف إدراك كل من الموظفين والمديرين فيما يتعلق بإستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية ، وكيف نحسن الادراك لتلك المؤشرات لزيادة الأداء	Ohlig, 2020	10
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التصنيع	تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية وعناصرها الداعمة المنظمات الصغيرة والمتوسطة من الاختيار المناسب من التقنيات الرقمية المناسبة	- مؤشرات الأداء الرئيسية الشاملة - مؤشرات الأداء الرئيسية الأساسية - العناصر الداعمة	تقدم نهج لتمكين الشركات من إختيار تقنية رقمية مناسبة في ضوء مؤشرات الأداء الرئيسية	Siedler , 2020	11
الشركات الصناعية ببولندا	هناك تأثير إيجابي لضغط أصحاب المصلحة وكشف الشركات الصناعية عن كل من المؤشرات المتعلقة بالشؤون البيئية	مؤشرات الأداء الرئيسية غير المالية - المتعلقة بالعمليات التجارية - المتعلقة بالشؤون البيئية - المتعلقة بشؤون المجتمع - المتعلقة بشؤون الموظفين	التعرف على تأثير أصحاب المصلحة على قيام الشركة بالكشف عن مؤشرات الأداء الرئيسية	Krasod omska, 2021	12

	وشئون المجتمع وشئون الموظفين بينما علاقة منخفضة بشؤون العمليات التجارية				
13	مدانى ، ٢٠٢١	التعرف على كيفية قياس وتقييم مؤسسات التعليم العالي بمؤشرات الأداء الرئيسية من خلال مفهوم الجودة والاعتماد الاكاديمي	١- الرؤية و الرسالة والتخطيط الاستراتيجي ٢- الإدارة والقيادة والحوكمة ٣- التعليم والتعلم ٤- الطلاب ٥- هيئة التدريس والموظفين ٦- الموارد ٧- البحث العلمي والابتكار ٨- الشراكة المجتمعية	تساهم مؤشرات الأداء الرئيسية من تحقيق الجودة وتساعد من الاعتماد الأكاديمي ، وتم الاعتماد على ثماني معايير كل معيار به مؤشر او عدد من المؤشرات	مؤسسات التعليم العالي بالجزائر
14	عبد الأسدي ، ٢٠٢١	التعرف على مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة في الموانئ العراقية ودورها في تحسين كفاءة وجودة العمليات والخدمات بالميناء	١- مؤشر الإنتاجية ٢- مؤشر قدرة تشغيل الميناء ٣- مؤشر الطاقة الإنتاجية الحقيقية للأرصعة ٤- مؤشر الزمن ٥- مؤشر الإتصال مع الخطوط العالمية للنقل البحري	تم وضع مؤشرات الاداء الرئيسية والتي لها دور فعال في تحسين كفاءة وجودة العمليات والخدمات بالميناء	الموانئ العراقية
15	Amoa h , 2022	التعرف على مدى معرفة الموظفين بالمكتبات الغينية بمؤشرات الأداء ومستوى فهمهم وما هي المشترات المستخدمة في تقييم أداء الموظفين ومدى	لا يوجد إتفاق على مؤشرات الأداء الرئيسية للمكتبات نظراً لإختلاف رؤية ورسالة وأهداف كل منها ، ولكن هناك بعض المؤشرات شائعة الاستخدام - الالتزام بالمواعيد - تسليم المهام في الوقت المحدد - المشاركة في التدريس والتعلم - مساهمة الموظفين في البحث - عدد الكتب المفهرسة - تطوير أفكار جديدة	لم يكن الموظفين على علم بمؤشرات الأداء الرئيسية ولكن عند إستقصائهم إستوعبوها جيدا ، ٨٠% من المكتبات لم يكن لديها مؤشرات أداء رئيسية واضحة وقابلة للقياس	مكتبات جامعات غينيا

		مشاركة أعضاء هيئة التدريس في البرامج الأكاديمية	وضوح وقابلية قياس المؤشرات		
16	جلالة ، ٢٠٢٢	الوصول إلى مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس الجودة بالجمعيات	مؤشرات (المدخلات - العمليات - المخرجات) وذات العلاقة بمعايير جودة الأداء (الهيكل التنظيمي ومدى توافر الوصف الوظيفي - التركيز على رضا العميل - توافر الموارد المالية - القيادة - التخطيط - التوظيف للعاملين والتنمية المهنية - العلاقات مع المجتمع)	تم التوصل لمؤشرات الأداء الرئيسية لقياد جودة أداء الجمعيات	جمعيات رعاية الأيتام ذو الظروف الخاصة بالسعودية
17	Lam , 2022	فحص مؤشرات الأداء الرئيسية التي ينبغي تطبيقها عند تصميم المباني بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للإستدامة الشاملة	١- مؤشرات الأداء الرئيسية للتكلفة لقياس الاستدامة الاقتصادية ٢- مؤشرات الأداء الرئيسية للجودة لقياس الاستدامة البيئية والاجتماعية والوظيفية	تعزز مؤشرات الأداء الرئيسية تحقيق النتائج الاستراتيجية لتحقيق الاستدامة البيئية	مجال البناء
18	Gintho tavidana, 2022	تطوير نموذج لقياس أداء الخدمات الصحية باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية	- المؤشرات المالية - مؤشرات العملاء - مؤشرات العمليات - مؤشرات التعلم والنمو	تم تطوير النموذج والذي أثبت تأثير كبير على تنفيذ أنظمة الرعاية الصحية بشكل فعال	خدمات الرعاية الصحية بهونج كونج
19	Dasan dara, 2022	تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس أداء الخدمات بالفنادق	تم وضع مؤشرات الأداء الرئيسية فيما يخص الجوانب التالية : - الخدمات الميكانيكية والكهربائية والسباكة - خدمات الكشف والحماية من الحرائق - خدمات الصحة والسلامة	تم تحديد ٦٨ من أهم مؤشرات الأداء الرئيسية لتطوير نظام إدارة وقياس أداء الخدمات بالفنادق بما يحقق رضا العملاء وزيادة	الخدمات الفندقية بسريلانكا

	الإنتاجية والربحية	والامن - إدارة الغرف والنفايات - تخطيط المساحات وإدارة الأصول - الصيانة والتجديد			
--	--------------------	---	--	--	--

ثانياً : إعادة الهيكلة الإدارية

مفهوم إعادة الهيكلة الإدارية

يمكن تعريف إعادة الهيكلة لغوياً بأنها إعادة تشكيل البناء معنوياً ومادياً (الفليتى ، ٢٠١٩) فهي عملية تغيير مدروسة ومخططة تشمل العمليات والأنشطة والإجراءات لإعادة تنظيم كل من الهياكل التنظيمية والمالية وهيكـل الموارد البشرية ، حتى تتكيف المنظمة مع المتغيرات المختلفة الداخلية والخارجية لمواجهة التحديات والمشاكل التي تواجهها ولتحديثها بما يحقق الكفاءة والفعالية والنمو والبقاء (طه، ٢٠٢٢). وذلك التغيير المدروس للعلاقات الرسمية بين الوحدات الإدارية في الجهاز الإدارى يعنى تغيير كافة الأنشطة والعمليات بما يحقق زيادة كفاءة التنظيم ورفع وتحسين القدرة التنافسية (فارس ٢٠١٩) ، كما يشمل التغيير أساليب العمل باستخدام التكنولوجيا لتطبيق الأفكار الجديدة ، مع تغيير الهيكل الإدارى وقنوات الاتصال (بن زكورة ، ٢٠١٤) ، فهي تقليص الحجم أو تصحيحة أو تقليل المستويات الإدارية أو الأقسام وذلك لزيادة الكفاءة والفعالية (عواد ، ٢٠١٦) فإعادة الهيكلة ما هي إلا إعادة التفكير في كل أساليب العمل ونظمة وأنشطته حتى يتماشى مع الظروف المحيطة ، وبما يساعد في حل المشاكل والتعامل مع التحديات المختلفة لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة (إبراهيم، ٢٠١٠) ، وتم عرض مفهوم إعادة الهيكلة الإدارية للباحث (البسطويسى ، ٢٠٢٢) على إنها عملية خروج الكيان من الإضطراب المالى والإدارى بمجموعة من الإجراءات القانونية ، وقد يكون الإضطراب مالى فقط أو مقرون بإضطراب إدارى . ومن التعريفات السابقة يرى الباحث أن إعادة الهيكلة الإدارية حل للمؤسسة سواء حكومية أو خاصة ربحية أو غير ربحية لتعديل الأوضاع طبقاً للأهداف والإستراتيجيات ورؤية ورسالة تلك المؤسسة سواء كان إعادة هيكلة مالية أو بشرية أو تنظيمية أو هيكل إدارى .

أسباب الحاجة لإعادة الهيكلة الإدارية

وضح (Akbar,2022) بأنه يتم إعادة هيكلة الشركات لتحقيق الربحية والكفاءة ، بينما ذكر (أحمد ، ٢٠٢٥) بأنه قد تلجأ الشركات لإعادة الهيكلة لسببين وهما لمواجهة مشاكل تعرضت لها أو لتفادى مشاكل قد تتعرض لها في المستقبل ، بينما وضح (حسن ، ٢٠١١) أسباب إعادة الهيكلة في التالى :

- عدم وجود أسس واضحة لإجراء تعديل بالتنظيمات الإدارية مما يزيد من المشكلات الإدارية .
- زيادة شكاوى المتعاملين من سوء الإدارة والخدمات
- الرغبة في تحول التنظيمات الإدارية من الطابع الروتيني للإدارة ذات التفكير الابتكارى

- حاجة الجهاز الادارى للتبسيط ، والتخلص من التعقيد والتشابك الذى يعوق الأداء ويضيع الوقت والجهد والمال .
- تقادم القوانين المنظمة للهيكل الادارية ، وعدم تناسبها للمتغيرات البيئية المتسارعة والاهداف المطلوب تحقيقها .
- ضعف التخطيط الشامل للقوى العاملة على مستوى التنظيمات مما اوجد البطالة المقنعة
- عدم تناسب الوظائف مع مؤهلات الافراد
- أهمية وضع سياسات جديدة للأجور والحوافز

خصائص إعادة الهيكلة الإدارية

ويمكن توضيح خصائص إعادة الهيكلة الإدارية فى (أن عملية التغيير أساسية و جذرية ولها قيمة ومعنى ، كما لها نتائج جوهرية ومحورية ، كما تشمل إعادة الهيكلة للهيكل الإدارية والعمليات ، ويجب أن تعتمد عمليات الهيكلة على تقنية المعلومات ، وبناء عليه إعادة الهيكلة تقوم على المنهج الإستقرائى وليس الإستنتاجى أى البحث عن التغيير والتحديث قبل ظهور المشاكل . (شديد ، ٢٠١٨) ، بينما وضح (البسطويسى ، ٢٠٢٢) بأن إعادة الهيكلة هي إجراء قانونى تتم وفقاً لإشراف قضائى وتعطى مساحة لصاحب المشروع لإدارة أمواله

مجالات وأبعاد إعادة الهيكلة الإدارية

- وتشمل مجالات إعادة الهيكلة إعادة هيكلة كل من القيادات العليا والنظم الإدارية ، إعادة هيكلة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات ، إعادة هيكلة النظم الإنتاجية ، إعادة هيكلة النظم المالية والتي تشمل الإستثمار والتمويل ، وإعادة هيكلة نظم المعلومات (رضا ، ١٩٩٥) .
- إعادة هيكلة الموارد البشرية : وهى الاستراتيجيات والخطط والبرامج التي تهتم بالتغيير الكمي والنوعي من خلال إعادة تصميم وظائف الموارد البشرية بداية من تصميم الوظائف مروراً بالتعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين وتقييم الوظائف من خلال وضع الأجور والمكافآت الخاصة بكل منها وذلك بهدف إيجاد التوائم بين التغيير في النظم والإجراءات وخصائص الموارد البشرية . (شيراز ، ٢٠١٩)
- إعادة الهيكلة المالية : وتحدث إعادة الهيكلة بسبب الاضطرابات المالية ، ويكون بزيادة رأس المال من خلال إعادة تغيير في مصادر التمويل ، ويتم الإعتماد على إعادة الهيكلة المالية في حال مواجهة خطر الإفلاس
- إعادة الهيكلة الإدارية : وتشمل إعادة هيكلة الجهاز الادارى ، وإعادة النظر في الإدارات والأقسام ، وإمكانية إضافة أو إستحداث أقسام ووحدات جديدة ، وكذلك إمكانية إلغاء وحدات أو أقسام لم تعد تصلح مع التطور .
- إعادة الهيكلة التنظيمية : وتشمل إعادة تحديد العمليات الداخلية في كل وحدة وإعادة تحديد الإختصاصات والمسؤوليات والواجبات لكل شخص بالمنظمة ، ويساهم في تحقيق ذلك القيام بإعادة وصف وتوصيف الوظائف لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

- إعادة الهيكلة التشغيلية : ويكون بتغيير نظم التشغيل ونظم العمل كإستخدام تكنولوجيا جديدة ، أو غلق خطوط الإنتاج غير المجدية وبالتالي تخفيض التكاليف أو يمكن تحقيق ذلك من خلال التوسع في الإبتكارات المختلفة (حسن ، ٢٠٢٠)

آليات إعادة الهيكلة

يمكن تحقيق إعادة الهيكلة التنظيمية من خلال (التوحيد أو التجميع) ويقصد به إنشاء كيان يشمل إدارة وإشراف مجموعة الشركات في القطاع ، كذلك تطبيق (الحوكمة) التي تعد من أهم إتجاهات تحقيق إعادة الهيكلة في قطاع الاعمال العام ، حيث تعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية لتحقيقها للشفافية والافصاح .بينما يمكن تحقيق إعادة الهيكلة الإدارية من خلال (توسيع قاعدة الملكية) والسماح للقطاع الخاص بالدخول لملكية تلك الشركات ، ويتم ذلك من خلال الخصخصة أو إدراك أسهم تلك الشركات بالبورصة .(أحمد ، ٢٠٢٥)

مزايا ومساوئ إعادة الهيكلة الإدارية

وتساعد إعادة الهيكلة الإدارية في تحقيق العديد من المزايا منها (ترشيد الإنفاق العام ، وإعادة هيكلة أدوار ووظائف التنظيم الإداري ، الاهتمام بإستراتيجيات التنمية ، التركيز بشكل أكبر على سياسات التصدير والإستثمار والتجارة الخارجية ، تبسيط الإجراءات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل) (حسن ، ٢٠١١) بينما سلبيات إعادة الهيكلة الإدارية تتمثل في (تعارض نتائج إعادة الهيكلة الإدارية مع مصالح بعض المسؤولين والموظفين وبالتالي عدم الدعم الكافي منهم أو رفضهم ومقاومتهم للتغيير ، بالإضافة إلى عدم إقتناعهم بجدواها وبالتالي ينظرون إليها بأنها مضيعة للوقت والجهد ، بالإضافة إلى غياب الرؤية الاستراتيجية للتنمية بشكل عام) (حسن ، ٢٠١١) ، في حين وجود معوقات لتحقيق إعادة الهيكلة الإدارية هي معوقات داخلية تتمثل في الموارد البشرية والمعوقات التنظيمية ، والمعوقات الخارجية والتمثلة في الظروف السياسية والقانونية والتشريعية والاجتماعية والاقتصادية .(طه ، ٢٠٢٢)

جدول (٣) الدراسات السابقة لإعادة الهيكلة الإدارية

اسم الباحث/ السنة	أهم الأهداف	أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية	أهم النتائج	مجال التطبيق
١ ، عواد ، ٢٠١٦	مدى تأثير إعادة الهيكلة الإدارية على الرضا الوظيفي	إعادة الهيكلة الإدارية	يوجد تأثير لإعادة الهيكلة الإدارية على الرضا الوظيفي	الأجهزة الإدارية المصرية
٢ ، شديد ، ٢٠١٨	معرفة دور إعادة الهيكلة الإدارية في بناء رأس المال	إعادة الهيكلة الإدارية	يوجد علاقة إرتباط قوية نوع العلاقة طردية بين إعادة الهيكلة الإدارية	الشركة القابضة لمصر

للطيران	ورأس المال البشرى		البشرى		
أعضاء هيئة التدريس جامعة طنطا	هناك إختلاف في نتائج عينة الدراسة بخصوص توافر محددات إعادة الهيكلة الإدارية ، ولكن يتمثل الهيكل التنظيمي وإستراتيجية الجامعة من محددات إعادة الهيكلة الإدارية بدرجة متوسطة	عبارات لقياس إعادة الهيكلة الإدارية	التعرف على محددات إعادة الهيكلة الإدارية بجامعة طنطا في ضوء ما يتم بجامعة فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية	فارس ، ٢٠١٩	٣
المصارف الحكومية العراقية	هناك علاقة تأثير معنوية لكل من إعادة الهيكلة المالية والتشغيلية في تحقيق الأداء المالى	- إعادة الهيكلة المالية - إعادة الهيكلة الادارية	التعرف على دور إعادة الهيكلة المالية والتشغيلية في تحسين الأداء المالى	حسن ، ٢٠٢٠	٤
شركات باكتانية غير مالية	- هناك علاقة إرتباط سلبية بين الأزمات المالية وإعادة هيكلة ديون الشركات وعلاقة إيجابية بإعادة هيكلة أسهم الشركات الجديدة - والناضجة ترتبط إيجابياً بإعادة هيكلة الأسهم وسلبياً بإعادة هيكلة الديون وذلك بعكس الشركات المتراجعة	- إعادة هيكلة الديون - إعادة هيكلة حقوق الملكية	التعرف على تأثير الازمات المالية على قرارات إعادة الهيكلة ، وهل إعادة الهيكلة تخلف عبر مراحل دورة حياة الشركة	Akbar 2022	٥
وزارة التجارة والصناعة المصرية	هناك علاقة قوية بين إعادة الهيكلة الإدارية وأبعاد الموارد البشرية	إعادة الهيكلة المالية - إعادة الهيكلة التنظيمية - إعادة هيكلة الموارد البشرية	التعرف على تأثير إعادة الهيكلة الإدارية على إنتاجية وكفاءة وفعالية ورضا ومرونة الموارد البشرية	(طه ، ٢٠٢٢)	٦
البنوك التجارية	هناك تحسن في أداء البنوك التجارية بسبب	إعادة هيكلة تكنولوجيا	التعرف على أداء البنوك	Nguyen	٧

بفيتنام	التقدم التكنولوجي كأحد جوانب إعادة الهيكلة وهو أحد جوانب تحقيق الكفاءة	المعلومات	التجارية أثناء إعادة الهيكلة لتقييم الكفاءة التشغيلية	2022	
---------	--	-----------	---	------	--

ثالثاً : التميز المؤسسي

مفهوم التميز المؤسسي

ظهر مفهوم التميز المؤسسي لأول مرة بالثمانينيات ، و تنوعت تعريفاته من قبل الباحثين ، كما تنوع المصطلح المستخدم لنفس المفهوم كما ذكرها (عباس ، ٢٠١٨) حيث تسمى أحياناً بالتميز التنظيمي (Organizational excellence)، وأحياناً أخرى تميز الأعمال (Business excellence) ، وأوقات أخرى التميز المؤسسي (Enterprise excellence) حيث يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنها حالة من الابداع الاداري والتنظيمي يساعد المؤسسة في تحقيق أقصى ما لديها من مستويات للاداء والإنتاجية ، بما يحقق تفوقها على المنافسين وتحقيق رضا كل من العميل الداخلي والخارجي (الدغمي، ٢٠١٩) ، فالمنظمات المتميزة هي التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء إستثنائية تلبى أو تتجاوز توقعات أصحاب المصلحة داخل المجتمع (Al-Dhaafri, 2020) ، فالتميز المؤسسي هو الخصوصية التي منحها المؤسسة لنفسها من خلال تطوير مهارات عمالها، والإستخدام الأمثل لمصادرها بالمقارنة بالشركات في نفس الصناعة، ويتحقق ذلك من خلال تحليلها لبيئتها الخارجية (الكاس ٢٠٢٠) ، فالتميز هو المقياس للعلاقة بين جميع متغيرات الأداء التي تؤثر على أداء المنظمة (Antony,2010) .

فالتميز المؤسسي حصيلة العمل الشاق الناتج عن وجود رؤية سليمة وتخطيط دقيق وأهداف في الصميم مع الالتزام بتحقيق تلك الأهداف مع وجود المرونة للتعامل مع المتغيرات المختلفة، فهو النجاح في أداء المنظمة ككل والتميز في جميع ممارساتها التطبيقية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (الجرادة ، ٢٠٢١) ، ويمكن تحقيق التميز المؤسسي من خلال الأنشطة والممارسات التي تحسن من تحقيق التفوق في الأداء ، ويتحقق ذلك بشكل أكثر تفصيلاً من خلال إستغلال الإمكانيات والموارد بما يمكنها من التفوق في التعامل مع العملاء (الهندال ، ٢٠٢٢) فكل مؤسسة تسعى لتحقيق نتائج متميزة لكل من الأداء والعملاء والعاملين والمجتمع ككل تحقق التميز ، لأنه قد توافر لديها قيادة وسياسات واستراتيجيات رائدة (الغمس ، ٢٠١٩).

فالتميز يعني التفوق والسمعة ، ويشير إلى إلتزام المؤسسة بالتنمية المستدامة من أجل تحقيق الرضا للعملاء وبالتالي تحقيق الربحية ، ويتحقق التميز بشكل متوازن في جميع الجوانب بما يحقق رضا أصحاب المصلحة (Hashemy , 2016) ، ويتحقق أيضاً من خلال تطبيق كافة كافة المعايير والإجراءات التي تساهم في تحقيق الأهداف ، مع أهمية التحسين المستمر في الأداء بأفضل الطرق وأقل جهد وتكلفة ممكنة)

عباس ، ٢٠٢٢) ، كما أن التميز المؤسسي يحقق الكفاءة والفعالية من خلال إستغلال كل من الممكنات (القيادة – السياسات – الموارد البشرية – العمليات) (طه، ٢٠٢٢) ، كما يتحقق من خلال التخطيط الإستراتيجي بجانب وجود الموارد الكافية مع إستغلال للفرص الناجحة (الخالدي ب، ٢٠٢١) ، كما يمكن تحقيق التميز من خلال (القيادة وثبات الغاية – التميز المستند على المتعاملين – التوجه الإستراتيجي – التعلم والتحسين المستمر – التركيز على الموظفين – تطوير المؤسسة – الإدارة بالحقائق – توجيه النتائج – المسؤولية الاجتماعية) (مسلم ، ٢٠١٨) ، فعناصر تحقيق التميز المؤسسي كالتالي (الجودة – ردة الفعل تجاه العملاء – الإبداع – الكفاءة) (الكاس ، ٢٠٢٠)

وبناء عليه فالتميز المؤسسي منهج شامل لكل عناصر المؤسسة يمكنها من التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، فالتميز هو أسلوب حياة لكل أنواع المؤسسات حكومية أو خاصة تقدم منتجات او خدمات ، ويمكن تحقيق التميز من خلال علامة تجارية أو تصميم أو نوع الخدمة أو جودتها (بشر ، ٢٠٢٢) فهو سعى المنظمة للوصول لأقصى درجات الفعالية من خلال التميز في الجوانب المادية والبشرية ، وبالتالي فالتميز يدور حول ثلاثة محاور وهي (التميز في ممارسات المنظمة – التميز عن مثيلاتها – التميز بالأداء الأعلى من توقعات العملاء) (أبو رجب ٢٠٢٠) وبناء على التعريفات السابقة يرى الباحث أن التميز هو " القدرة على وضع الأهداف والاستراتيجيات المناسبة بناء على نتائج التحليل البيئي بما يحقق التفوق في الأداء والذي بدوره يحقق رضا كل من العميل الداخلي والخارجي والمجتمع ككل وبالتالي تحقيق الربحية والسمعة والكفاءة والفعالية " .

أهداف التميز المؤسسي

وتتمثل أهداف التميز المؤسسي في أنه يساعد في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء ، وكذلك تحسين الاستثمار في الموارد المالية والبشرية وهو ما ينعكس على سمعة المؤسسة ومكانتها لدى عملائها كما ذكر (الجرايدة ، ٢٠٢١) كما يحسن من وضع المؤسسة في السوق ويزيدها مرونة وذلك من خلال التطوير بأحدث الأساليب ، وتوزيع المسؤوليات بين كافة الافراد وذلك بوجود إدارة عليا لديها رؤية ووعي وقدرة على التخطيط الجيد لتحقيق التميز المؤسسي (عباس ، ٢٠٢٢)

مبادئ وأسس تحقيق التميز المؤسسي

تختلف آراء الباحثين في عرضهم لأهم مبادئ وأسس التميز ، وعند النظر لشركة (LEGO) الرائدة في الألعاب نجد أن من بداية إنشائها سنة ١٩٣٢ حتى الآن متميزة بسبب سعيها لإنتاج الأفضل دائماً ، مع أهمية أن يعلم الموظفين بأن الأفضل اليوم ليس هو الأفضل غداً ، وهو ما يحتم عليهم البحث عن حلول أفضل للتحديات المتوقعة والمستقبلية فيما يتعلق بالمنافسة والتكلفة والمنتجات الجديدة ، بالإضافة إلى تحقيق الجودة في كل التفاصيل (Dahlgaard,2022)

ومن مبادئ وأسس تحقيق التميز المؤسسي (القيادة الديمقراطية – القابلية للتغيير – الاستقلالية – الاستقرار – القرب من العميل – الإنتاجية – الابتكارية – التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها – البساطة والتسهيل – التنافسية – الشراكة المجتمعية) (الجرايدة ، ٢٠٢١) ، وكذلك (الإستمرارية – الشمولية – توافر مقومات التميز – الرؤية المستقبلية – تشجيع الأفكار الابتكارية) (علاوي ، ٢٠٢٢) ، فالتميز المؤسسي يشير في مفهومه إلى (التركيز على النتائج – تحقيق رضا العملاء – القيادة وتحقيق الأهداف – الإدارة بالعمليات والحقائق - تطوير الموظفين ومشاركتهم – التعلم – الابتكار والابداع – تحقيق المسؤولية الاجتماعية) (Al-Abrow,2019) ، فيمكن تحقيق التميز من خلال (بناء إستراتيجيات وسياسات متكاملة تحدد مسؤوليات الأداء وتضع قواعد وأسس إتخاذ القرار - قيادة فعالة قادرة على تحقيق عناصر التميز المؤسسي - الإعتماد على هيكل تنظيمي مرن يتناسب يتكيف مع المتغيرات - الإعتماد على نظام لتأكيد الجودة الشاملة - الإعتماد على نظام معلومات دقيق - نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بكل وظائفها بهدف تحقيق التميز - نظام صحيح لإدارة الأداء بالإضافة إلى (التعرف على أسباب الإخفاقات المختلفة ومعالجتها - القيام بالمقارنة المرجعية - القيام بالبحوث المختلفة الميدانية) (النجار ، ٢٠١٤)

كما يتحقق التميز المؤسسي من خلال تمكين الموظفين بأن يتم إعطائهم السلطة الكافية للقيام بأعمالهم ، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم من خلال تدريبهم ورفع كفاءتهم ، مع أهمية إثراء وظيفتهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات ، والسماح لهم بالإبداع والابتكار في طرق أداء الأعمال (Hashemy, 2016) ، بينما يرى (Lasrado,2021) أن القيادة والثقافة التنظيمية تعد عنصر أساسى لتحقيق التميز المؤسسي ، حيث يجب أن يدرك القادة بأهمية ثقافة مشاركة الموظفين وتمكينهم لأنهم حجر الأساس في تحقيق التميز المؤسسي ، بينما يرى (Dahlgaard,2022) بأن المؤسسات في سعيها لتحقيق التميز يجب أن توازن بين مجموعة من الأبعاد المتعددة كالقيادة الملزمة والابتكار والإستدامة والقابلية للتعلم والمرونة .

ويرى (Antony,2010) أن التميز المؤسسي يختلف عن الأداء المؤسسي على الرغم من إعتقاد البعض بأن التميز هو مرحلة متقدمة من تحقيق الأداء ، حيث أن المؤسسة المتميزة تحتاج تركيز مختلف وشامل على كل جوانب تحقيق الأداء بشكل كامل والتي تشمل (الإنتاجية – الكفاءة – الفعالية – الإبتكار – الإبداع – التنافسية – الربحية) ، كما وضح أحد الباحثين أنه لتحقيق التميز يجب التفرقة بين المعلومات القيمة للحفاظ عليها وإهمال المعلومات الغير مفيدة ونسيانها ، مع أهمية مشاركة الموظفين والتواصل الجيد معهم ، ولتحقيق التميز يجب وجود هدف ورؤية وتفكير منهجى وإبداع (Ershadi,2019)

أبعاد التميز المؤسسي

١- التميز القيادي : ويعنى وجود قياده لديها رؤية استراتيجية قادرة على تحفيز وتوجيه العاملين نحو تحقيقها والتفكير بشكل ابداعى وابتكارى بعيد عن الروتين والبيروقراطية

- ٢- التميز الخدمي : بتقديم خدمة بناء على المعايير المناسبة مع توطيد العلاقة مع العملاء وجعلهم في أولويات المؤسسة
- ٣- التميز البشري : من خلال الاستثمار في الموارد البشرية وتأهيلهم وتدريبهم بما يوفر سلوكيات وقدرات فكرية ومعرفية تحقق تميز على مستوى المنظمة ككل (الدغمي، ٢٠١٩)
- ٤- التميز المعرفي : والقائم على مخزون الخبرات والمهارات لدى العاملين ، وهو من أهم أبعاد التميز . (الهندال ، ٢٠٢٢)
- ٥- تميز العمليات : ويقصد بها كافة الأنشطة والعمليات الداخلية والتي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات في نفس الصناعة
- ٦- تميز الإستراتيجية : والمقصود بها التميز في طرق تحقيق المؤسسة لأهدافها ورؤيتها (سمر الدين ٢٠٢٠)
- ٧- تميز الهيكل التنظيمي : كمرونة الهيكل في التوافق والتكيف مع المتغيرات المختلفة بكل سهولة وبساطة
- ٨- تميز الثقافة التنظيمية : كلما كانت ثقافة التنظيم قائمة على تحقيق التميز والعمل من خلال فريق العمل الذي يدمج كل من المدير مع المرؤوس في العملية الإنتاجية كلما ساعد ذلك في تحقيق التميز. (العلاوي ، ٢٠٢٢)

جدول (٤) الدراسات السابقة للمتغير التابع التميز المؤسسي

مجال التطبيق	أهم النتائج	أبعاد التميز المؤسسي	أهداف البحث	الباحث	
الشركات الصغيرة والمتوسطة بالهند	لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي والتميز التنظيمي	لتحقيق التميز يجب التركيز الشامل على متغيرات الأداء (الابتكار - الابداع - التنافسية - الكفاءة - الفعالية - الإنتاجية - الربحية)	هدفت إلى التعرف على مدى وجود علاقة بين الأداء التنظيمي والتميز التنظيمي	Anto ny,2010	١
كليات التقنية الحكومية بمحافظات غزة	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل على التميز المؤسسي	القيادي - تقديم الخدمة	أثر بيئة العمل في تحقيق التميز المؤسسي	الأيوبي ، ٢٠١٥	٢
موظفي الطوارئ بمستشفيات جامعة	هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين من خلال شعورهم (بكفاءة وفعالية الوظيفة -	التميز المؤسسي	التعرف على العلاقة بين تمكين الموظفين وتحقيق	Hash emy, 2016	٣

			التميز المؤسسي		
جبلان	إثراء الوظيفة - ثققتهم بنفسهم - السلطة الكافية) وتحقيق التميز المؤسسي				
بكلية التقنية بفلسطين	توجد علاقة إحصائية بين جميع أبعاد الإعلان الإلكتروني والتميز المؤسسي	التميز في تقديم الخدمة - التميز القيادي	معرفة أثر الإعلان الإلكتروني بأبعاده في التميز المؤسسي	مسلم ، ٢٠١٨	٤
القطاع المصرفي بمصر	هناك علاقة معنوية بين الشفافية وتحقيق التميز المؤسسي	التميز المعرفي - التميز القيادي - تميز الموارد البشرية - تميز العمليات	معرفة العلاقة بين كل من شفافية القائد ومدى وجود تميز مؤسسي	سالم ، ٢٠١٨	٥
شركة الشرق الأوسط لتكرير البتترول (ميدور)	يوجد تأثير لأبعاد القيادة الأخلاقية على أبعاد التميز المؤسسي	ثقافة التميز في الشركة - دور القيادة - رضا العاملين - التعليم والنمو المؤسسي	معرفة تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على أبعاد التميز المؤسسي	على ، ٢٠١٩	٦
القطاع المصرفي جنوب ووسط العراق	هناك دور وسيط ذو دلالة إحصائية للمشاركة في العمل بين النزاهة التنظيمية والتميز المؤسسي ، وكذلك هناك دور وسيط للمشاركة في العمل بين السلوك القيادي والتميز المؤسسي	- الفعالية التنظيمية - تميز الموظفين - تميز الهيكل التنظيمي - التميز الاستراتيجي	التعرف على الدور الوسيط للمشاركة في العمل بين كل من النزاهة التنظيمية والسلوك القيادي وبين التميز المؤسسي	AI- Abirro w,201 9	٧
الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض	هناك علاقة طردية قوية بين القيادة التحولية بأبعادها والتميز المؤسسي بأبعاده	التميز القيادي - التميز البشري - التميز الخدمي	التعرف على مدى وجود علاقة بين القيادة التحولية بأبعادها على تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده	الغمس ، ٢٠١٩	٨
الشركات الدولية الكويتية	وجود دور وتأثير لإدارة المعرفة (التنظيمية والبشرية والعملاء) والتميز المؤسسي	التميز المؤسسي	هدفت الدراسة لمعرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي	العوضد ى ، ٢٠٢٠	٩

١٠	Al-Dhaaf ri, 2020 a	هدف الباحثين للتعرف على تأثير كل من إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي والتوجه الريادي على الأداء المؤسسي	ابعاد التميز المؤسسي - الابتكار - التركيز على العملاء - التزام الموظفين	هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات وهو ما يوضح أهمية كل من تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي والتوجه الريادي في تحسين الأداء المؤسسي	شرطة دبي بالإمارات
١١	Al-Dhaaf ri, 2020 b	التعرف على الدور الوسيط للتميز المؤسسي بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي وتحقيق الأداء التنظيمي	- الابتكار المستمر - التزام الأشخاص - تقييم الموظفين	هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ وعلاقة إيجابية بينهم وبين الأداء التنظيمي ، وعلاقة إيجابية بين التميز والأداء التنظيمي	شرطة دبي بالإمارات
١٢	الجرديد ، ٢٠٢١	التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بأبعادها	جودة العمل المنتج- الالتزام – كمية العمل المنجز – المرونة	هناك أثر لتنمية الموارد البشرية بأبعادها على التميز المؤسسي بأبعادها	المؤسسات العامة الأردنية
١٣	Lasrado, 2021	التعرف على أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي بتوسط الثقافة التنظيمية	أبعاد التميز المؤسسي - نتائج الاعمال - نتائج الموارد البشرية - نتائج العملاء - نتائج المجتمع	تزيد القيادة التحويلية من التميز المؤسسي عند توجد ثقافة المشاركة للموظفين وكذلك ثقافة القدرة على التكيف	شركات الإمارات العربية المتحدة
١٤	خالدی ، ٢٠٢١	التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي	القيادي –الخدمى – البشرى –المعرفى – الاستراتيجي	تمثلت النتائج إلى وجود رؤية مستقبلية لدى العينة وهو ما يؤدي إلى التوسع في الأعمال وتحقيق التميز المؤسسي	المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة

١ ٥	Carva Iho,2 021	هل تصبح الشركات التي تسعى لتحقيق التميز التشغيلي المستدام مرنة قادرة على التكيف من خلال تغيير ثقافتها التنظيمية	عوامل تحقيق التميز التشغيلي - التزام القيادة والإدارة - مشاركة العاملين وتمكينهم - المنظمة المتعلمة - التعرف على احتياجات وتوقعات الموظفين - سلسلة القيمة - تطوير المنتجات والأسواق - أنظمة الجودة - تحسين الإدارة والرقابة - الاتصالات التنظيمية - تطوير الاستراتيجية - التخطيط الاستراتيجي - صحة البيانات	هناك علاقة إيجابية بين التميز التشغيلي وكون الشركة مرنة وأكثر قدرة على التكيف ، وأهمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق ذلك التميز التشغيلي	أربع شركات كبيرة تعمل بموجب قوانين الاتحاد الأوروبي
١ ٦	Al- Dhaaf ri,202 1	التعرف على الدور الوسيط للتميز التنظيمي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي	- التركيز على العميل - الابتكار - التزام الموظفين	- هناك تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية على كل من الأداء والتميز التنظيمي - هناك تأثير إيجابي للتميز التنظيمي على الأداء التنظيمي - هناك تأثير للتميز التنظيمي على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي	شرطة دبي بالامارات
١ ٧	خالدي ، ٢٠٢١	التعرف على مدى وجود علاقة بين أبعاد التوظيف وتحقيق التميز المؤسسي	التميز المؤسسي	توصلت الدراسة إلى علاقة إرتباط طردية لأبعاد التوظيف والتميز المؤسسي	المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة
١ ٨	Felici o,202	يهدف الباحث لمعرفة العلاقة بين الترابط والتكامل	- رضا الموظفين - رضا أصحاب المصلحة	هناك مجموعة من العوامل التي تحقق الترابط ومنها القدرة على التكيف مع	شركات بكل من البرتغال

	2	وتحقيق التميز التنظيمي	- الأداء التنظيمي	المتغيرات والمرونة في تحقيق التغيير وإستعادة إستقرار الأنظمة والقدرة على القيام بالتغذية العكسية وتحقيق التكامل وهو ما يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي من خلال رضا الموظفين وأصحاب المصلحة وتحسين الأداء	وأسبانيا
١ ٩	علاوى ٢٠٢٢،	التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على التميز المؤسسي	القيادة - المرؤوسين - الخدمة - الهيكل التنظيمي - الاستراتيجية - الثقافة التنظيمية	هناك تأثير إيجابي لكل من بعد المرونة الإنتاجية والتنافسية على تحقيق التميز المؤسسي ، بخلاف أبعاد المرونة الاستراتيجية والسوقية والبشرية التي لا تأثير لها على تحقيق التميز المؤسسي	المؤسسة الجهوية موبيليس بولاية بشار
٢ ٠	أبو جربوع ٢٠٢٢،	علاقة و اثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي	التميز المؤسسي	يوجد علاقة وأثر لليقظة الاستراتيجية على التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة غزة	العاملين في جامعة غزة
٢ ١	أحمد ، ٢٠٢٢	التعرف على علاقة الريادة بأبعادها (الإبداع - الابتكار - المخاطرة - التفرد - المبادرة) والتميز المؤسسي	- القيادة الإدارية - السياسات والإستراتيجيات - الموارد البشرية - الإجراءات والعمليات	عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الريادة والتميز المؤسسي من وجهة نظر رواد الأعمال	رواد الاعمال بولاية الخرطوم
٢ ٢	Al- Dhaaf ri, 2022 A	إهتم البحث بمعرفة تأثير كل من تصميم الخدمة والتحليل والمعلومات على الأداء التنظيمي بتوسط التميز	التميز المؤسسي	- وجد تأثير ضئيل لتصميم الخدمة على الأداء التنظيمي بتوسط التميز التنظيمي - لا يوجد تأثير معنوي للتحليل والمعلومات على الأداء التنظيمي على الرغم من التأثير الكبير على التميز التنظيمي	قطاع شرطة دبي بالأمارات

			المؤسسى		
قطاع البريد وسط الدلتا	وجود علاقة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية والتميز المؤسسى	نموذج التميز الأوروبى للجودة	التعرف على العلاقة بين القيادة الروحية بأبعادها والتميز المؤسسى	طه ، ٢٠٢٢	٢ ٣
شرطة دبي بالإمارات	هناك تأثير للقيادة على كل من التخطيط الاستراتيجى وتحقيق التميز المؤسسى لا تكفى القيادة فقط لتحقيق التميز المؤسسى فهناك دور وسيط للتخطيط الاستراتيجى	التميز المؤسسى	التعرف على دور القيادة والتخطيط الإستراتيجى وثقافة الريادة في تحقيق التميز المؤسسى	AI-Dhaaf ri, 2022 B	٢ ٤
الجمارك الكويتية	يوجد تأثير إيجابى للإستخبارات التسويقية بأبعادها على التميز المؤسسى بأبعاده	نموذج التميز الأوروبى للجودة	التعرف على مدى وجود علاقة بين الإستخبارات التسويقية والتميز المؤسسى	المطيرى ، ٢٠٢٢	٢ ٥
المؤسسات التعليمية الكويتية	وجود علاقة إرتباط وتأثير إيجابى بين أبعاد القيادة الريادية والتميز المؤسسى	القيادى –الموارد البشرية –الخدمى –المعرفى	التعرف على نوع وقوة العلاقة والتأثير بين القيادة الريادية والتميز المؤسسى بأبعاده	الهندال ، ٢٠٢٢	٢ ٦
مجموعة لافارج باطون الأردن	وجد دور للتخطيط التكتيكى في تحقيق التمي المؤسسى	تحقيق قيمة مضافة للعميل – النجاح من خلال العاملين – تحقيق نتائج متوازنة – دعم الابداع والتجديد	دور التخطيط التكتيكى في تحقيق التميز المؤسسى	الأرناؤوط ، ٢٠٢٢	٢ ٧
شؤون الجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بالبحرين	هناك علاقة إرتباط إيجابية بين التخطيط الإستراتيجى والتميز المؤسسى	التميز القيادى – التميز الخدمى	التعرف على علاقة التخطيط الإستراتيجى وتحقيق التميز المؤسسى	بشر ، ٢٠٢٢	٢ ٨

التعليق على الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة

١- التعليق على متغير مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

تختلف المؤشرات الرئيسية للأداء KPIs من شركة لأخرى وذلك لإختلاف مجال عمل كل شركة فهناك شركات ربحية وأخرى خدمية وشركات خاصة وهيئات حكومية ، ويرجع ذلك إلى أن مؤشرات الأداء الرئيسية تعكس مجالات وإستراتيجيات كل شركة ، ولقد إهتم الباحث بمؤشرات الأداء الرئيسية بسبب مساهمتها في تحسين الأداء بالمقارنة بمؤشرات النتائج .

ومن خلال عرض الدراسات السابقة نجد أن كل من (نوح ، ٢٠١٥) ، (على ، ٢٠١٥) ، (Amoah , 2022) ، (مدانى ، ٢٠٢١) إهتم بالتطبيق فى مجال التعليم ، بينما إهتم كل من (Siedler , 2020) ، (Sangwa,2018) ، (Ohlig,2020) بالتطبيق فى الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، بينما تمثل مجال تطبيق (Krasodomska, 2021) الشركات الصناعية ، وإهتم بقطاع الاتصالات (AI Nimri ، ٢٠١٦) ، والقطاع الصحى (Ginthotavidana,2022) ، والقاع الفندقى (Dasandara, 2022) ، بينما إهتم (Lam , 2022) بمجال البناء ، وطبق (عبد الأسدى ، ٢٠٢١) بالموانى ، وهو ما يوضح التنوع بمجالات التطبيق مع عدم تطرق الباحثين من قبل على حد علم الباحث بقطاع البترول والتعدين.

وإهتمت أغلب الدراسات السابقة بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية فى نطاق التطبيق ، كما توصلت أغلب النتائج لأهمية الدور الفعال لمؤشرات الأداء الرئيسية KPIs فى قياس وتطوير الأداء .

ويرى الباحث أنه وفقاً لمشكلة وأهمية البحث ومجال البترول والتعدين فتمثل مؤشرات الأداء الرئيسية فى المؤشرات الغير مالية والمتعلقة ب (العمليات التجارية - الشؤون البيئية - شؤون المجتمع - شؤون الموظفين) إستناداً لبحث Krasodomska, (2021) وذلك رغبةً لتحسين أداء كل العمليات الداخلية وأداء الموظفين والأداء البيئى والأداء المجتمعى هدفاً لتحقيق التميز المؤسسى.

٢- التعليق على متغير إعادة الهيكلة الإدارية

بناء على مشكلة وأهداف البحث يتضح أهمية إعادة الهيكلة لقطاع البترول لما يتعرض من الروتين الإدارى والخلل بالهيكل التنظيمى وعدم وجود أسس واضحة لإجراء التعديلات اللازمة.

ومن خلال إستعراض الدراسات السابقة إتضح وجود إعادة الهيكلة المالية لتعرض بعض المنشأة للأزمات المالية والأفلاس (حسن ، ٢٠٢٠) ، (Akbar 2022) ، وإعادة الهيكلة الإدارية لمناقشة بعض العلاقات المختلفة المتعلقة بالهيكل والموظفين والعمليات التشغيلية (Nguyen 2022) ، (طه ، ٢٠٢٢) ، (شديد ، ٢٠١٨) ، (فارس ، ٢٠١٩) ، أثبتت أغلب نتائج الدراسات السابقة العلاقة الإيجابية لإعادة الهيكلة الإدارية بالمتغيرات المختلفة، ولقد تنوعت مجالات التطبيق فمنها من تناول قطاع الطيران (شديد ، ٢٠١٨) ، وتناول كل من (Nguyen 2022) ، (حسن ، ٢٠٢٠) قطاع المصارف ، وتناول (فارس ، ٢٠١٩) قطاع التعليم ، وتناول (طه ، ٢٠٢٢) وزارة التجارة والصناعة المصرية. وبناء على العرض السابق يتضح للباحث على

- ١- تؤثر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية على إعادة الهيكلة الإدارية لدى شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية
- ٢- تؤثر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي لدى شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية
- ٣- تؤثر إعادة الهيكلة الإدارية تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي لدى شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية
- ٤- تتوسط إعادة الهيكلة الإدارية العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والتميز المؤسسي لدى شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية
- ٥- توجد فروق معنوية لها دلالتها الإحصائية في آراء عينة الدراسة وفقاً لاختلاف للدرجة الوظيفية
- ٦- توجد فروق معنوية لها دلالتها الإحصائية في آراء عينة الدراسة وفقاً لاختلاف لاختلاف لجهة العمل

٧- منهج البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على البيانات الثانوية من خلال الاستعانة بالكتب والدوريات والمجلات العلمية المتخصصة العربية والأجنبية ، كما تم الاعتماد على المنهج التطبيقي من خلال الاستعانة بقائمة الاستقصاء الإلكترونية لتجميع البيانات من شركات القطاع العام للبترول ، والتي تقيس كل من المتغير المستقل (مؤشرات الأداء الرئيسية) ، والمتغير الوسيط (إعادة الهيكلة الإدارية) ، والمتغير التابع (التميز المؤسسي) ، حيث تم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى أربع مجموعات المجموعه الأولى تحدد المستوى الوظيفي وأسم الشركة ، المجموعة الثانية تمثل أبعاد مؤشرات الأداء الرئيسية ، المجموعة الثالثة تمثل أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية ، والمجموعة الرابعة تمثل أبعاد قياس التميز المؤسسي ، بمتوسط ٨٥ عبارة.

٨- مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث من العاملين بشركات القطاع العام للبترول والذين بلغ عددهم ٣٥٨٠٦ مفردة ونظراً لطبيعة مجتمع البحث تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة بافتراض أن وحدة المعاينة في مجتمع البحث متجانسة بالنسبة لمتغيرات الدراسة ، والجدول التالي يوضح الشركات وعدد العاملين بها :

جدول (٥)

عدد الموظفين في شركات القطاع العام للبترول

الشركة	العدد	الشركة	العدد
العامة للبترول	٣٠٥٠	التعاون للبترول	٢٥٣٠
النصر للبترول	٣٥٥٦	العامة لتكرير البترول	٤٥٠٠
مصر للبترول	٢٨٦٠	أنابيب البترول	٢٩٣٠
الإسكندرية للبترول	٢٤٣٠	بتروجاس	٢٩٠٠
القاهرة لتكرير البترول	١٧٨٠	السويس لتصنيع البترول	٤٩٠٠

١٥٧٠	البتروكيماويات المصرية	٢٨٠٠	أسيوط لتكرير البترول
------	------------------------	------	----------------------

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

كما يتميز هذا الأسلوب بأنه يعطى كل وحدة من وحدات المعاينة في المجتمع فرص واحتمالات متساوية للاختيار أو الظهور في العينة، وتم استخدام أسلوب سحب عينة دون ارجاع حيث يتم سحب العينة واستثناء كل مفردة مسحوبة من المجتمع مما لا يعطي فرصة لتكرار ظهور المفردة الواحدة أكثر من مرة ، ولتحديد حجم العينة استخدمت الدراسة معادلة ستيفين ثامبسون (Cochran, 2007).

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

حيث أن: N = حجم المجتمع، z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ ، $(1,96) =$ ونسبة الخطأ $d = (0.05)$ ، نسبة توافر الخاصية المحايدة $p = (0,50)$ ، وبحساب حجم العينة تبين وفقاً للمعادلة السابقة أنها تساوي (٣٨٣) مفردة. هذا وقد تم توزيع عدد ٤٠٠ استبانة إلكترونية وبلغ عدد الاستبانات الصحيحة التي تم استخدامها في التحليل الاحصائي ٣٨٣ استبانة وهو الحد الأدنى المطلوب.

٩- حدود البحث

- الحدود الموضوعية : اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs والتميز المؤسسى بتوسط إعادة الهيكلة الإدارية .
- الحدود المكانية : تقتصر الدراسة على شركات القطاع العام للبترول
- الحدود الزمانية : تم تجميع البيانات بشهر أغسطس سنة ٢٠٢٣

١٠- الأساليب الإحصائية المستخدمة

- أساليب تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث: اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث ومتغيراته وفروضه على النحو التالي:
- ١- أساليب التحليل الوصفي: حيث اعتمد الباحث على الوسط الحسابي في وصف خصائص العينة وتحليل ووصف استجابات العاملين.
- ٢- التحليل العملي التوكيدي لاختبار صدق المقاييس.
- ٣- أسلوب الارتباط ألفا كرونباخ لاختبار ثبات المقاييس.
- ٤- أداة التحليل Amos 26 لاختبار العلاقات المباشرة والغير مباشرة للنموذج المقترح.
- ٥- اختبار تحليل التباين F: ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين أكثر من مجموعتين. وتم استخدام الحزم الإحصائية التالية: (SPSS For Windows (version 26 - AMOS (version24)

١١- تحليل البيانات الإحصائية أولاً: البيانات العامة: ١- الدرجة الوظيفية:

جدول (٦) الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية				
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجة الوظيفية
18.3	18.3	18.3	70	مدير في الإدارة العليا
67.6	49.3	49.3	189	مدير في الإدارة الاشرافية (نمطي)
100.0	32.4	32.4	124	مدير في الإدارة الوسطى
	100.0	100.0	383	الإجمالي

يتضح من بيانات الجدول (٦) أن نسبة (٤٩.٣%) من إجمالي العينة الدرجة الوظيفية لهم (مدير في الإدارة الاشرافية (نمطي))، ثم نسبة (٣٢.٤%) الدرجة الوظيفية لهم (مدير في الإدارة الوسطى)، بينما نجد أن الأصغر نسبة (١٨.٣) الدرجة الوظيفية لهم (مدير في الإدارة العليا).

٢- جهة العمل:

جدول (٧) جهة العمل

جهة العمل				
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	جهة العمل
13.8	13.8	13.8	53	أنابيب البترول
39.4	25.6	25.6	98	التعاون للبترول
43.1	3.7	3.7	14	العامة للبترول
78.1	35.0	35.0	134	النصر للبترول
81.7	3.7	3.7	14	بتروجاس (الغازات البترولية)
96.3	14.6	14.6	56	سوبك (السويس لتصنيع البترول)
100.0	3.7	3.7	14	مصر للبترول
	100.0	100.0	383	الإجمالي

يتضح من بيانات الجدول (٧) أن نسبة (٣٥%) من إجمالي العينة جهة العمل لهم (النصر للبترول)، ثم نسبة (٢٥.٦%) جهة العمل لهم (التعاون للبترول)، ثم نسبة (١٤.٦%) جهة العمل لهم (سوبك -السويس لتصنيع البترول)، ثم نسبة (١٣.٨%) جهة العمل لهم (أنابيب البترول)، بينما نجد أن النسبة الأصغر (٣.٧) لكل من (العامه للبترول) و (مصر للبترول) و (بتروجاس - الغازات البترولية) ، مع عدم مشاركة الشركات التالية لصعوبة الحصول على البيانات (الإسكندرية للبترول – القاهرة لتكرير البترول – العامرية لتكرير البترول – أسبوط لتكرير البترول – البتروكيماويات المصرية) .

ثانياً: التحليل الوصفي للبيانات:

وفي هذا الجزء قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية بعض المؤشرات العامة المرتبطة بقياس (مؤشرات الأداء الرئيسية - KPIs) وأبعادها، والمتغير الوسيط (إعادة الهيكلة الإدارية) وأبعادها والمتغير التابع (التميز المؤسسي) وأبعاده بالتطبيق على شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية ، وهو ما يوضحه الجدول التالي رقم (٨):

جدول (٨) الإحصاء الوصفي لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ، والمتغير الوسيط (إعادة الهيكلة الإدارية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي)

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
2	18.85	0.69	3.66	مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية
3	20.81	0.72	3.46	مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين
1	15.90	0.55	3.46	مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية
4	24.24	0.80	3.30	مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع
1	28.48	0.90	3.16	إعادة الهيكلة التنظيمية
2	28.62	0.87	3.04	إعادة هيكلة الموارد البشرية
1	18.28	0.68	3.72	التميز الإستراتيجي
4	27.84	0.93	3.34	التميز القيادي
2	25.47	0.82	3.22	التميز في الموارد البشرية
3	26.32	0.90	3.42	التميز في الهيكل التنظيمي
5	30.79	1.01	3.28	التميز في الثقافة التنظيمية

مؤشرات الأداء الرئيسية	3.47	0.59	17.00
إعادة الهيكلة الإدارية	3.10	0.84	27.10
التميز المؤسسي	3.39	0.80	23.60

(المصدر: مخرجات برنامج SPSS)
(* الترتيب وفقاً لأقل معامل اختلاف)

بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل (مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

- ١- البعد الأول (مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية): وفقاً لقياس مدى إدراك المبحوثين لبعد (مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية) تبين أن مستوى إدراك المبحوثين يتسم بدرجة تميل الى الايجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٦) وانحراف معياري قدره (٠.٦٩) ومعامل اختلاف بلغ (١٨.٨٥) ويأتي هذا البعد في المرتبة الثانية في الأهمية النسبية بالتطبيق على شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية محل الدراسة.
- ٢- البعد الثاني (مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين): وفقاً لقياس مدى إدراك المبحوثين لبعد (مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين) تبين أن مستوى إدراك المبحوثين يتسم بدرجة تميل الى الايجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٦) وانحراف معياري قدره (٠.٧٢) ومعامل اختلاف بلغ (٢٠.٨١) ويأتي هذا البعد في المرتبة الثالثة في الأهمية النسبية بالتطبيق على شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية محل الدراسة.
- ٣- البعد الثالث (مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية): وفقاً لقياس مدى إدراك المبحوثين لبعد (مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية) تبين أن مستوى إدراك المبحوثين يتسم بدرجة تميل الى الايجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٦) وانحراف معياري قدره (٠.٥٥) ومعامل اختلاف بلغ (١٥.٩٠) ويأتي هذا البعد في المرتبة الأولى في الأهمية النسبية بالتطبيق على شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية محل الدراسة.
- ٤- البعد الرابع (مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع): وفقاً لقياس مدى إدراك المبحوثين لبعد (مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع) تبين أن مستوى إدراك المبحوثين يتسم بدرجة تميل الى الايجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٠) وانحراف معياري قدره (٠.٨٠) ومعامل اختلاف بلغ (٢٤.٢٤) ويأتي هذا البعد في المرتبة الرابعة في الأهمية النسبية بالتطبيق على شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية محل الدراسة.

بالنسبة لأبعاد المتغير الوسيط (إعادة الهيكلة الإدارية):

- ١- البعد الأول (إعادة الهيكلة التنظيمية): وفقاً لقياس مدى إدراك المبحوثين لبعد (إعادة الهيكلة التنظيمية) تبين أن مستوى إدراك المبحوثين يتسم بدرجة تميل الى الايجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره

- (٣.١٦) وانحراف معياري قدره (٠.٩٠) ومعامل اختلاف بلغ (٢٨.٤٨) ويأتي هذا البعد في المرتبة الأولى في الأهمية النسبية بالتطبيق على شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية محل الدراسة.
- ٢- البعد الثاني (إعادة هيكلة الموارد البشرية):
وفقاً لقياس مدى إدراك المبحوثين لبعد (إعادة هيكلة الموارد البشرية) تبين أن مستوى إدراك المبحوثين يتسم بدرجة تميل الى الايجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٠٤) وانحراف معياري قدره (٠.٨٧) ومعامل اختلاف بلغ (٢٨.٦٢) ويأتي هذا البعد في المرتبة الثانية في الأهمية النسبية بالتطبيق على شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية محل الدراسة.
- بالنسبة لأبعاد المتغير التابع (التميز المؤسسي):
- ١- البعد الأول (التميز الإستراتيجي):
وفقاً لقياس مدى إدراك المبحوثين لبعد (التميز الإستراتيجي) تبين أن مستوى إدراك المبحوثين يتسم بدرجة تميل الى الايجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٢) وانحراف معياري قدره (٠.٦٨) ومعامل اختلاف بلغ (١٨.٢٨) ويأتي هذا البعد في المرتبة الأولى في الأهمية النسبية بالتطبيق على شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية محل الدراسة.
- ٢- البعد الثاني (التميز القيادي):
وفقاً لقياس مدى إدراك المبحوثين لبعد (التميز القيادي) تبين أن مستوى إدراك المبحوثين يتسم بدرجة تميل الى الايجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٤) وانحراف معياري قدره (٠.٩٣) ومعامل اختلاف بلغ (٢٧.٨٤) ويأتي هذا البعد في المرتبة الرابعة في الأهمية النسبية بالتطبيق على شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية محل الدراسة.
- ٣- البعد الثالث (التميز في الموارد البشرية):
وفقاً لقياس مدى إدراك المبحوثين لبعد (التميز في الموارد البشرية) تبين أن مستوى إدراك المبحوثين يتسم بدرجة تميل الى الايجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٢٢) وانحراف معياري قدره (٠.٨٢) ومعامل اختلاف بلغ (٢٥.٤٧) ويأتي هذا البعد في المرتبة الثانية في الأهمية النسبية بالتطبيق على شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية محل الدراسة.
- ٤- البعد الرابع (التميز في الهيكل التنظيمي):
وفقاً لقياس مدى إدراك المبحوثين لبعد (التميز في الهيكل التنظيمي) تبين أن مستوى إدراك المبحوثين يتسم بدرجة تميل الى الايجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٢) وانحراف معياري قدره (٠.٩٠) ومعامل اختلاف بلغ (٢٦.٣٢) ويأتي هذا البعد في المرتبة الثالثة في الأهمية النسبية بالتطبيق على شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية محل الدراسة.
- ٥- البعد الخامس (التميز في الثقافة التنظيمية):
وفقاً لقياس مدى إدراك المبحوثين لبعد (التميز في الثقافة التنظيمية) تبين أن مستوى إدراك المبحوثين يتسم بدرجة تميل الى الايجابية وذلك بمتوسط حسابي

قدره (٣.٢٨) وانحراف معياري قدره (١.٠١) معامل اختلاف بلغ (٣٠.٧٩) ويأتي هذا البعد في المرتبة الخامسة في الأهمية النسبية بالتطبيق على شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية محل الدراسة.

بالنسبة للمتغير المستقل (مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): أن المستوى الكلي لأداء شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية محل الدراسة، كان يتسم بالميل إلى الإيجابية، وبدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط حسابي قدره (٣.٤٧) والانحراف معياري قدره (٠.٥٩) ومعامل اختلاف بلغ (١٧)، والذي يشير إلى اتفاق معظم آراء المستقضي منهم على ذلك.

بالنسبة للمتغير الوسيط (إعادة الهيكلة الإدارية): أن المستوى الكلي لأداء شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية محل الدراسة، كان يتسم بالميل إلى الإيجابية، وبدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط حسابي قدره (٣.١٠) والانحراف معياري قدره (٠.٨٤) ومعامل اختلاف بلغ (٢٧.١٠)، والذي يشير إلى اتفاق معظم آراء المستقضي منهم على ذلك.

بالنسبة للمتغير التابع (التميز المؤسسي): أن المستوى الكلي لأداء شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية محل الدراسة، كان يتسم بالميل إلى الإيجابية، وبدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط حسابي قدره (٣.٣٩) والانحراف معياري قدره (٠.٨٠) ومعامل اختلاف بلغ (٢٣.٦٠)، والذي يشير إلى اتفاق معظم آراء المستقضي منهم على ذلك.

ثالثاً: حساب معاملي الصدق والثبات.

قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء بغرض بحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج البحث الميدانية في تعميم النتائج وذلك على النحو التالي:

(١) اختبار الصدق:

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقضي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث. واعتمد الباحث في إجراء اختبار الصدق على كل من صدق المحتوى والتحليل العاملي التوكيدي، وذلك كما يلي:

• صدق المحتوى:

تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في إدارة الأعمال وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية،

وقد أبدى مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء، وقام الباحث بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

- التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis :
بعد إجراء صدق المحتوى وتعديل الباحث لقائمة الاستقصاء، قام الباحث بعمل التحليل العاملي التوكيدي. ويعد التحليل العاملي التوكيدي أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية Model Structural Equation، والذي يتيح الفرصة لاختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة، كما يتيح الفرصة للتأكد من أن عبارات المقياس تقيس ما أعدت من أجله، وقام الباحث بإجراء هذا التحليل لكل مقياس خاص بمتغيرات الدراسة باستخدام برنامج AMOS version 26 كما يلي:
١- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs) :
أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول (٩)، والجدول (١٠) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs) صدق المقياس كالتالي:

جدول رقم (٩)
نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل (مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs)

مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع	مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية	مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين	مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية	العبرة
			.801**	تحرص الشركة على رضا عملائها.
			.977**	تقدم الشركة المنتجات والخدمات التي يفضلها عملائها.
			.781**	تروج الشركة لمنتجاتها بأساليب الترويج المناسبة.
			.964**	تعتمد الشركة على قنوات توزيع وفروع بشكل كافي.
			.666**	تدخل الشركة التحسينات الضرورية على منتجاتها بشكل دوري.
			.703**	تتعامل الشركة مع الموردين بطريقة مناسبة.

			0.862**	تحصل الشركة على الحصة السوقية الخاصة بها.
			0.632**	تهتم الشركة بالرقابة على الجودة.
			0.715**	استهلاك الشركة من المواد والطاقة كفاء.
			0.729**	تتعامل الشركة بشكل سريع في معالجة الشكاوى.
			0.845**	تقدم الشركة الضمانات الكافية على مبيعاتها.
		0.632**		تقوم الشركة بالتوظيف الدوري بناء على احتياجاتها.
		0.755**		تلتزم الشركة بتدريب الموظفين بشكل دوري بناء لاحتياجاتهم.
		0.710**		تلتزم الشركة بالتدريب على الصحة والسلامة المهنية.
		0.766**		لا يوجد تمييز بين الموظفين سواء في (الجنس - العمر - التعليم- الدرجة الوظيفية - الإدارة التي يعمل فيها الموظف).
		0.621**		لا تتعرض الشركة لعقوبات لمخالفات في قواعد الصحة والسلامة.
		0.687**		تهيئ الشركة بيئة العمل المناسبة للموظفين.
		0.681**		يحصل الموظفين على المرتبات والمكافآت المناسبة مع مجهوداتهم وخبراتهم.
		0.847**		يحصل الموظفين على إجازات رعاية الإباء والأولاد عند الحاجة.
		0.925**		لا يوجد تقارير وقضايا خاصة بالفساد والسلوك غير الأخلاقي.
		0.931**		يحصل الموظفين على الرعاية الطبية اللازمة لهم.
		0.942**		إنتاجية الموظف تتناسب مع المخطط لها.

٠.٨٥٥**			لا يوجد انبعاثات من ثاني أكسيد الكربون بشكل متكرر.
٠.٧٤٤**			لا يوجد انبعاثات من غازات أخرى بشكل متكرر.
٠.٦٩٣**			لا يوجد نفايات ناتجة عن الشركة سواء خطرة أو غير خطرة.
٠.٧٨٩**			تستخدم الشركة الطاقة بمعدلات تتناسب مع احتياجاتها.
٠.٨١٤**			تضع الشركة الميزانيات المناسبة للحفاظ على البيئة.
٠.٧٤١**			تستخدم الشركة المياه بشكل يتناسب مع احتياجاتها.
٠.٦٥٢**			لا تتعرض الشركة للعقوبات نتيجة إهمالها المعايير البيئية.
٠.٩٢٠**			تتعامل الشركة بالشكل المناسب مع مياه الصرف الصحي.
٠.٩٦٣**			تراعى الشركة المعايير البيئية عند تعبئة منتجاتها.
٠.٨٤١**			تقدم الشركة الدعم للجمعيات الخيرية المختلفة.
٠.٩٣٦**			يشارك الموظفون في العمل التطوعي بطرق مختلفة.
٠.٩٥٢**			تقدم الشركة مبادرات اجتماعية للمجتمع المحلي كالمناح الدراسية.
٠.٧٥٢**			لا يوجد شكاوى من المجتمع المحلي ضد الشركة.

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS 24.

ويتضح من الجدول (٩) ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن (٠.٥)، ويوضح الجدول (١٠) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs.

جدول رقم (١٠)
مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
0.925	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Inde مؤشرات الأداء الرئيسية (GFI) (KPIs)
0.963		مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Inde مؤشرات الأداء الرئيسية (CFI) (KPIs)
0.974		مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Inde مؤشرات الأداء الرئيسية (NFI) (KPIs)
0.939		مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Inde مؤشرات الأداء الرئيسية (TLI) (KPIs)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS 24.

وتُظهر قيم الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs مقبولة إحصائياً.

٢- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع التميز المؤسسي:

وللحكم على صلاحية ذلك النموذج تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، وقد كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١١)
نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع (التميز المؤسسي)

العبارة	التميز الاستراتيجي	التميز القيادي	التميز في الموارد البشرية	التميز في الهيكل التنظيمي	التميز في الثقافة التنظيمية
تتبنى الشركة معايير تحقيق التميز بالمقارنة بالشركات الأخرى في نفس القطاع.	.955**				
تلتزم الشركة بالأهداف الإستراتيجية.	.677**				
تتولى إدارة الشركة بالتخطيط	.833**				

					للاحتياجات المستقبلية.
				.872**	تسعى الشركة بالاستمرار في تحقيق مركز تنافسي جيد.
				.703**	تسعى الشركة على تطوير الأداء من خلال تحقيق توجهات التميز المؤسسي.
				٠.٧٥٢**	تواجه الشركة المخاطر المختلفة التي تحد من تحقيق التميز المؤسسي.
				٠.٩٣٣**	تشجع الشركة على توفير بيئة عمل قائمة على الابداع والابتكار.
				٠.٨٥٢**	لدى الشركة نظام للقياس الدوري لممكّنات ونتائج التميز المؤسسي.
			.788**		توفر الشركة القادة لدعم التغيير الفعال لتحقيق التميز المؤسسي.
			.677**		تحدد قيادات الشركة ملامح الممارسات التي تحقق التميز المؤسسي.
			.808**		تدير قيادات الشركة عملياتها الداخلية والخارجية بمنهجية فعالة وأسلوب مختلف عن باقي الشركات في نفس القطاع.
			.801**		تعمل قيادات الشركة على جمع المعلومات ومشاركتها لتطوير الأفكار.
			.774**		يحفز القادة بشركتكم الموظفين لتقديم أداء متميز.
			٠.٩٢١**		تتولى القيادات بتقديم الدورات التخصصية لتعريف الموظف بكيفية التميز في القيام بمهامه.
		.866**			تستقطب الشركة الكفاءات للعمل فيها.
		.955**			تتيح الشركة فرصة لابتهاعث الموظفين

				المؤهلين للعمل لديها.
		.770**		تقوم الشركة بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق التميز والابداع.
		.887**		توفر الشركة لموظفيها تقنيات حديثة للقيام بأعمالهم بجودة عالية.
		.766**		يحصل الموظفون على مكافآت تناسب تقييمهم.
		٠.٨٣٢**		تستخدم الشركة برنامج فعال لدمج الموظفين الجدد في العمل.
		٠.٦٩٣**		تهتم الشركة بقياس رضا الموظفين دورياً.
		٠.٨٧٤**		تخصص الشركة موازنات خاصة لتنفيذ الأنشطة الاجتماعية والثقافية للعاملين.
		٠.٩١٠**		تشجع الشركة موظفيها على تقديم الأفكار المتميزة والجديدة.
	.855**			يساهم الهيكل التنظيمي للشركة في تحقيق أهدافها.
	.780**			يتمتع الهيكل التنظيمي بالشركة بالمرونة في التكيف مع المتغيرات.
	.888**			يتميز الهيكل التنظيمي بملائمته للمهام والوظائف بالشركة.
	.832**			يتمتع الهيكل التنظيمي بالشركة بتناسب سلطات كل موظف مع مسؤولياته.
	.668**			يتمتع الهيكل التنظيمي بالشركة بتناسب سلطات كل موظف مع مسؤولياته.
	٠.٧٥٢**			لكل وظيفة بالهيكل التنظيمي توصيف وظيفي واضح.

٠.٨٤٥**				تم اعتماد الهيكل التنظيمي من وحدة ضمان الجودة والاعتماد.
٠.٦٩٤**				تتمثل الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة ثقافة التميز.
٠.٧١٢**				تبنى ثقافة المنظمة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.
٠.٧٢٢**				من ضمن ثقافة المنظمة التنظيمية دمج المدير مع المرؤوس في العمليات المختلفة.
٠.٨٦٥**				من ثقافة المنظمة اعتبار الموظف شريك في تحقيق النجاح والتميز.
٠.٨٥٦**				ثقافة المنظمة مبنية على اعتبار التميز مسؤولية الجميع.
٠.٩٦٣**				تدعم الثقافة التنظيمية للشركة تحقيق التميز المؤسسي.

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول (١١) ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن (٠.٥)، ويوضح الجدول (١٢) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التميز المؤسسي:

جدول رقم (١٢)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التميز المؤسسي

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة مؤشرات الأداء الرئيسية (GFI) (KPIs)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	0. 873
مؤشر جودة التوفيق المقارن مؤشرات الأداء الرئيسية (CFI) (KPIs)		0. 906
مؤشر جودة التوفيق المعياري مؤشرات الأداء الرئيسية (NFI) (KPIs)		0. 903

0.718	مؤشر توكير لويس Tucker-Lewis Inde مؤشرات الأداء الرئيسية (TLI) (KPIs)
-------	---

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS 24.

وتُظهر قيم الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التميز المؤسسي مقبولة إحصائياً

٣- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط (إعادة الهيكلة الادارية):
وللحكم على صلاحية ذلك النموذج تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، وقد كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٣)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير الوسيط (إعادة الهيكلة الادارية)

إعادة هيكلة الموارد البشرية	إعادة الهيكلة التنظيمية	العبرة
	٠.٦٨١**	تدرك الشركة أهمية إعادة الهيكلة وتسعى لتحقيقها.
	٠.٨٤٧**	تؤمن الشركة بأهمية إعادة الهيكلة لتبسيط الإجراءات والبعد عن الروتين.
	٠.٩٢٥**	تعمل الشركة على تدريب المديرين على تطبيق إعادة الهيكلة.
	٠.٩٣١**	تقوم الشركة باستحداث وظائف إدارية جديدة لمواكبة التغيرات اللازمة لإعادة الهيكلة.
	٠.٩٤٢**	يتم القيام بإعادة وصف وتوصيف الوظائف لسهولة إعادة الهيكلة.
	٠.٦٨٦**	تسهل الاتصالات الإدارية من إعادة الهيكلة داخل الشركة.
٠.٧٨٥**		ساعدت إعادة الهيكلة بشركتك على زيادة قدرة ومهارة العاملين للعمل بكفاءة وفعالية.
٠.٦٧٤**		تم تعديل هيكل الموظفين بعد إعادة الهيكلة من حيث الكم والكيف.
٠.٨٠٣**		أدت إعادة الهيكلة إلى سرعة تعامل العاملين مع الأزمات.
٠.٨٥١**		أدت إعادة الهيكلة إلى إبداع العاملين وزيادة ابتكارهم.
٠.٧٢٤**		أدت إعادة الهيكلة إلى تأقلم العاملين مع التغيرات والتطورات الجديدة.

٠.٩١١**		تغير نظام الحوافز بعد إعادة الهيكلة وأصبح مرتبط بالكفاءة.
٠.٦٣٣**		زاد أداء وجودة العاملين بعد إعادة الهيكلة.
٠.٩٥٣**		زاد رضا العاملين بعد إعادة الهيكلة.

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول (١٣) ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن (٠.٥)، ويوضح الجدول (١٤) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العملي التوكيدي لمقياس إعادة الهيكلة الإدارية:

جدول رقم (١٤)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العملي التوكيدي لمقياس إعادة الهيكلة الإدارية

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
0.863	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit مؤشرات الأداء الرئيسية (GFI) (KPIs)
0.926	على تطابق أفضل للنموذج	مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit مؤشرات الأداء الرئيسية (CFI) (KPIs)
0.913	مع بيانات عينة الدراسة	مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit مؤشرات الأداء الرئيسية (NFI) (KPIs)
0.738		مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Inde مؤشرات الأداء الرئيسية (TLI) (KPIs)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS 24.

وتُظهر قيم الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العملي التوكيدي لمقياس إعادة الهيكلة الإدارية مقبولة إحصائياً

(٢) اختبار الثبات Reliability Test :

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات. ونظراً للتباين الواضح بين متغيرات الدراسة، فاعتمد الباحث على معامل الثبات ألفا كرونباخ، كما تم اختبار صدق المقياس عن طريق الصدق الظاهري وهو معامل الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا، والجدول التالي يوضح نتائج الثبات والصدق لمتغيرات مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs:

جدول رقم (١٥)

معاملات الثبات والصدق لمقياس مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

م	البعد	عدد العبارات	قيم معامل الثبات	معامل الصدق
متغيرات مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs				
١	مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية	١١	٠.٨١٢	٠.٩٠١
٢	مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين	١١	٠.٨٥٦	٠.٩٢٥
٣	مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية	٩	٠.٧٥٦	٠.٨٦٩
٤	مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع	٤	٠.٧٣٢	٠.٨٥٦

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

أشارت النتائج المبينة في الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`s alpha لأبعاد المتغير المستقل (مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs)، كانت على التوالي: (٠.٨١٢، ٠.٨٥٦، ٠.٧٥٦، ٠.٧٣٢)، وتعتبر هذه القيم مقبولة جداً، لأنها أكبر من (٧٠%) بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs. وبحساب معامل الصدق الذاتي (وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات) تبين أن قيمته تساوى (٠.٩٠١، ٠.٩٢٥، ٠.٨٦٩، ٠.٨٥٦)؛ على التوالي بما يؤكد أن عبارات مقياس مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجله، ومن النتائج السابقة يمكن الاستدلال على صلاحية نموذج القياس لأبعاد المتغير المستقل (مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs) والجدول التالي يوضح نتائج الثبات والصدق للمتغير التابع التميز المؤسسي:

جدول رقم (١٦)

معاملات الثبات والصدق لمقياس التميز المؤسسي

م	البعد	عدد العبارات	قيم معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
أبعاد التميز المؤسسي				
١	التميز الإستراتيجي	٨	٠.٧٥ ٣	٠.٨٦٨
٢	التميز القيادي	٦	٠.٨٢ ٥	٠.٩٠٨
٣	التميز في الموارد البشرية	٩	٠.٧٦ ٢	٠.٨٧٣

٠.٩١٨	٠.٨٤ ٢	٧	التميز في الهيكل التنظيمي	٤
٠.٩١٢	٠.٨٣ ١	٦	التميز في الثقافة التنظيمية	٥

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

أشارت النتائج المبينة في الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`s alpha لأبعاد المتغير التابع (التميز المؤسسي)، كانت على التوالي: (٠.٧٥٣، ٠.٨٢٥، ٠.٧٦٢، ٠.٨٤٢، ٠.٨٣١)؛ وتعتبر هذه القيم مقبولة جداً، لأنها أكبر من (٧٠%) بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس التميز المؤسسي. وبحساب معامل الصدق الذاتي (وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات) تبين أن قيمته تساوى (٠.٨٦٨، ٠.٩٠٨، ٠.٨٧٣، ٠.٩١٨، ٠.٩١٢)؛ على التوالي بما يؤكد أن عبارات قياس التميز المؤسسي تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجله، ومن النتائج السابقة يمكن الاستدلال على صلاحية نموذج القياس لأبعاد المتغير التابع (التميز المؤسسي). والجدول التالي يوضح نتائج الثبات والصدق للمتغير الوسيط إعادة الهيكلة الادارية:

جدول رقم (١٧)

معاملات الثبات والصدق لمقياس إعادة الهيكلة الادارية

م	البعد	عدد العبارات	قيم معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية				
١	إعادة الهيكلة التنظيمية	٦	٠.٧٥٦	٠.٨٦ ٩
٢	إعادة هيكلة الموارد البشرية	٨	٠.٨٤٥	٠.٩١ ٩

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

أشارت النتائج المبينة في الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`s alpha لأبعاد المتغير الوسيط (إعادة الهيكلة الادارية)، كانت على التوالي: (٠.٧٥٦، ٠.٨٤٥)؛ وتعتبر هذه القيم مقبولة جداً، لأنها أكبر من (٧٠%) بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس إعادة الهيكلة الادارية. وبحساب معامل الصدق الذاتي (وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات) تبين أن قيمته تساوى (٠.٨٦٩، ٠.٩١٩)؛ على التوالي بما يؤكد أن عبارات قياس إعادة الهيكلة الادارية تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجله، ومن النتائج السابقة يمكن الاستدلال على صلاحية نموذج القياس لأبعاد المتغير الوسيط (إعادة الهيكلة الادارية).

رابعاً : قياس العلاقة بين متغيرات البحث:

قبل البدء في اختبار فرضيات البحث، تم استكشاف قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستخدمة في البحث ومعنوياتها من خلال اختبار ارتباط سبيرمان، حيث يُفضل ألا تكون العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة عند مستوى أقل من (٠.٣٠)، مما يشير إلى أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض (Pallant , 2010)، وتوضح مصفوفة الارتباط المعروضة في الجدول رقم (١٨)، العلاقة بين متغيرات البحث.

جدول (١٨)

مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
													1	مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية
												1	.803**	مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين
											1	.738**	.500**	مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البينية
										1	.547**	.677**	.575**	مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع
									1	.519**	.490**	.790**	.756**	إعادة الهيكلة التنظيمية
								1	.805**	.674**	.549**	.763**	.749**	إعادة هيكلة الموارد البشرية
							1	.737**	.713**	.615**	.559**	.695**	.671**	التميز الإستراتيجي

						1	.860**	.763**	.730**	.705**	.584**	.704**	.539**	التميز القيادي
					1	.925**	.822**	.770**	.676**	.737**	.579**	.658**	.522**	التميز الموارد البشرية
				1	.861**	.794**	.755**	.798**	.583**	.707**	.572**	.650**	.600**	التميز الهيكل التنظيمي
			1	.867**	.773**	.772**	.759**	.711**	.614**	.665**	.525**	.640**	.548**	التميز الثقافة التنظيمية
		1	.700**	.745**	.736**	.746**	.746**	.806**	.750**	.839**	.788**	.939**	.847**	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
	1	.819**	.699**	.725**	.760**	.785**	.763**	.948**	.952**	.626**	.546**	.818**	.792**	إعادة الهيكلة الإدارية
1	.796**	.793**	.910**	.930**	.945**	.939**	.897**	.812**	.703**	.744**	.608**	.722**	.618**	التميز المؤسسي

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة ن = ٣٨٣ مفردة.

ويتضح من نتائج الجدول (١٨) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل (مؤشرات الأداء الرئيسية - KPIs)، وأبعاد المتغير الوسيط (إعادة الهيكلة الإدارية) وأبعاد المتغير التابع (التميز المؤسسي)، مما يمهد للانتقال للخطوة التالية لاختبار فرضيات البحث.

خامساً : اختبارات الفرضيات

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج التحليل الإحصائي، فإنه يمكن توضيح نتائج اختبارات فرضيات البحث على النحو التالي:

١- قياس تأثير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على إعادة الهيكلة الإدارية:

للتعرف على تأثير أبعاد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) (مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية، مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين، مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية، مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع) على إعادة الهيكلة الإدارية (إعادة الهيكلة التنظيمية، إعادة هيكلة الموارد البشرية)، تم اختبار الفرضية الأولى التي تنص على "تؤثر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تأثيراً معنوياً على إعادة الهيكلة الإدارية لدى"

شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية"، وتم استخدام أسلوب تحليل المسار وجاءت النتائج على نحو المبين في الجدول رقم (١٩).

جدول (١٩) نتائج اختبار النموذج المقترح لقياس تأثير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على إعادة الهيكلة الإدارية

المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية ← إعادة الهيكلة التنظيمية	.336	.004
مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين ← إعادة الهيكلة التنظيمية	.699	***
مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية ← إعادة الهيكلة التنظيمية	-.152	.196
مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع ← إعادة الهيكلة التنظيمية	-.032	.785
مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية ← إعادة هيكلة الموارد البشرية	.479	***
مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين ← إعادة هيكلة الموارد البشرية	.353	.012
مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية ← إعادة هيكلة الموارد البشرية	.012	.933
مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع ← إعادة هيكلة الموارد البشرية	.335	.017

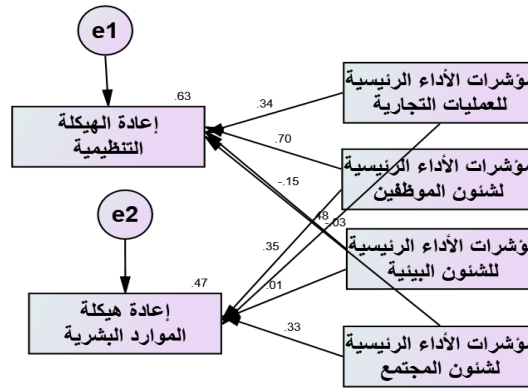
** معنوية عند مستوى ٠.٠١.

ويتضح من الجدول (١٩) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي إيجابي للبعدين (مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية ومؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين) على إعادة الهيكلة التنظيمية حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلا منهما (٠.٣٣٦)، (٠.٦٩٩) على التوالي، وقد خرج من النموذج البعدين مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية ومؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع لعدم معنويتها.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد (مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية، مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين، مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع) على إعادة هيكلة الموارد البشرية حيث بلغ قيمة معامل المسار للأبعاد (٠.٤٧٩)، (0.353)، (0.335) على التوالي وقد خرج من النموذج بعد مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية لعدم معنويته.
- تفسر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) نسبة ٠.٦٣ من التباين المفسر في إعادة الهيكلة التنظيمية والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٣٧.

- تفسر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) نسبة ٠.٤٧ من التباين المفسر في إعادة هيكلة الموارد البشرية والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٥٣.

ومما سبق يتضح صحة الفرضية الأولى جزئياً، حيث تؤثر أبعاد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) (مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية، مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين، مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية، إعادة الهيكلة التنظيمية، إعادة هيكلة الموارد البشرية)، على إعادة الهيكلة الإدارية (٣) تأثير أبعاد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على إعادة الهيكلة الإدارية على النحو التالي:



الشكل رقم (٣)

تأثير أبعاد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على إعادة الهيكلة الإدارية

٢- قياس تأثير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على التميز المؤسسي:

للتعرف على تأثير أبعاد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) (مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية، مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين، مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية، مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع) على التميز المؤسسي (التميز الاستراتيجي، التميز القيادي، التميز في الموارد البشرية، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز في الثقافة التنظيمية) تم اختبار الفرضية الثانية التي تنص على "تؤثر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تأثيراً معنوياً على التميز المؤسسي لدى شركات القطاع العام للبتروك بجمهورية مصر العربية"، وتم استخدام أسلوب تحليل المسار وجاءت النتائج على نحو المبين في الجدول رقم (٢٠).

جدول (٢٠) نتائج اختبار النموذج المقترح

لقياس تأثير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على التميز المؤسسي

المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية ← التميز الاستراتيجي	.431	.006

.281	.169	مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين ← التميز الاستراتيجي
.221	.192	مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية ← التميز الاستراتيجي
.064	.290	مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع ← التميز الاستراتيجي
.517	-.090	مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية ← التميز القيادي
***	.482	مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين ← التميز القيادي
.517	.090	مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية ← التميز القيادي
***	.482	مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع ← التميز القيادي
.908	-.016	مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية ← التميز في الموارد البشرية
.103	.231	مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين ← التميز في الموارد البشرية
.234	.169	مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية ← التميز في الموارد البشرية
***	.613	مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع ← التميز في الموارد البشرية
.048	.288	مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية ← التميز في الهيكل التنظيمي
.998	.000	مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين ← التميز في الهيكل التنظيمي
.109	.234	مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية ← التميز في الهيكل التنظيمي
***	.538	مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع ← التميز في الهيكل التنظيمي
.520	.104	مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية ← التميز في الثقافة التنظيمية
.089	.274	مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين ← التميز في الثقافة التنظيمية
.565	.093	مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية ← التميز في الثقافة التنظيمية
.003	.477	مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع ← التميز في الثقافة التنظيمية

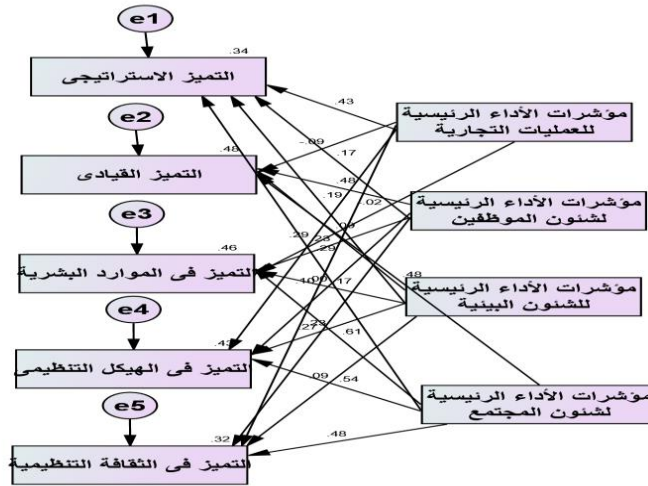
** معنوية عند مستوى ٠.٠١ .

ويتضح من الجدول (٢٠) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده (مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية) على التميز الاستراتيجي حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلا منهما (٠.٤٣١)، وقد خرج من النموذج الثلاثة أبعاد (مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين، مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية، مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع) لعدم معنويتهم.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي للبعدين (مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين ومؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع) على التميز القيادي حيث بلغ قيمة معامل

المسار (٠.٤٨٢) لكل منهما على التوالي، وقد خرج من النموذج البعدين (مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية، مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية) لعدم معنويتها.

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعدها (مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع) على التميز في الموارد البشرية حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٦١٣)، وقد خرج من النموذج الثلاثة أبعاد (مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية، مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين، مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية) لعدم معنويتهم.
 - يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعدها (مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع) على التميز في الهيكل التنظيمي حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٥٣٨)، وقد خرج من النموذج الثلاثة أبعاد (مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية، مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين، مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية) لعدم معنويتهم.
 - يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعدها (مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع) على التميز في الثقافة التنظيمية حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٤٧٧)، وقد خرج من النموذج الثلاثة أبعاد (مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية، مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين، مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية) لعدم معنويتهم.
 - تفسر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) نسبة ٠.٣٤ من التباين المفسر في التميز الاستراتيجي والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٦٦.
 - تفسر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) نسبة ٠.٤٨ من التباين المفسر في التميز القيادي والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٥٢.
 - تفسر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) نسبة ٠.٤٦ من التباين المفسر في التميز في الموارد البشرية والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٥٤.
 - تفسر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) نسبة ٠.٤٣ من التباين المفسر في التميز في الهيكل التنظيمي والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٥٧.
 - تفسر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) نسبة ٠.٣٢ من التباين المفسر في التميز في الثقافة التنظيمية والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٦٨.
- ومما سبق يتضح صحة الفرضية الثانية جزئياً، حيث تؤثر أبعاد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) (مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية، مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين، مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية، مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع) على التميز المؤسسي (التميز الاستراتيجي، التميز القيادي، التميز في الموارد البشرية، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز في الثقافة التنظيمية) ويوضح الشكل رقم (٤) تأثير أبعاد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على إعادة التميز المؤسسي على النحو التالي:



الشكل رقم (٤)
تأثير أبعاد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على التميز المؤسسي

٣- قياس تأثير إعادة الهيكلة الإدارية على التميز المؤسسي:

للتعرف على تأثير أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية (إعادة الهيكلة التنظيمية، إعادة هيكلة الموارد البشرية) على التميز المؤسسي (التميز الاستراتيجي، التميز القيادي، التميز في الموارد البشرية، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز في الثقافة التنظيمية) تم اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على "تؤثر إعادة الهيكلة الإدارية تأثيراً معنوياً على التميز المؤسسي لدى شركات القطاع العام للبتروكيمياء المصرية"، وتم استخدام أسلوب تحليل المسار وجاءت النتائج على نحو المبين في الجدول رقم (٢١).

جدول (٢١) نتائج اختبار النموذج المقترح
لقياس تأثير إعادة الهيكلة الإدارية على التميز المؤسسي

مستوى المعنوية	قيمة معامل المسار	المسار المباشر
.008	.385	إعادة الهيكلة التنظيمية ← التميز الاستراتيجي
***	.538	إعادة هيكلة الموارد البشرية ← التميز الاستراتيجي
.006	.380	إعادة الهيكلة التنظيمية ← التميز القيادي
***	.582	إعادة هيكلة الموارد البشرية ← التميز القيادي
.192	.175	إعادة الهيكلة التنظيمية ← التميز في الموارد البشرية

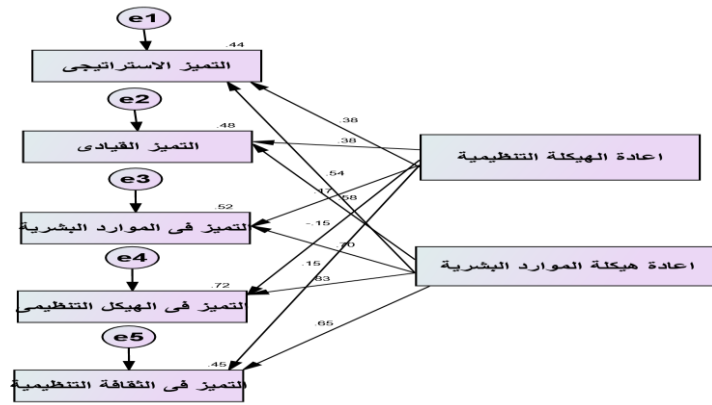
***	.697	إعادة هيكلة الموارد البشرية ← التميز في الموارد البشرية
.136	-.152	إعادة الهيكلة التنظيمية ← التميز في الهيكل التنظيمي
***	.834	إعادة هيكلة الموارد البشرية ← التميز في الهيكل التنظيمي
.315	.147	إعادة الهيكلة التنظيمية ← التميز في الثقافة التنظيمية
***	.651	إعادة هيكلة الموارد البشرية ← التميز في الثقافة التنظيمية

** معنوية عند مستوى ٠.٠١ .

ويتضح من الجدول (٢١) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعدي (إعادة الهيكلة التنظيمية وإعادة هيكلة الموارد البشرية) على التميز الاستراتيجي حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلا منهما (٠.٣٨٥)، (٠.٥٣٨) على التوالي.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعدي (إعادة الهيكلة التنظيمية وإعادة هيكلة الموارد البشرية) على التميز القيادي حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلا منهما (٠.٣٨٠)، (٠.٥٨٢) على التوالي.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعدي (إعادة هيكلة الموارد البشرية) على التميز في الموارد البشرية حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٦٩٧)، وقد خرج من النموذج بعد إعادة الهيكلة التنظيمية لعدم معنويته.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعدي (إعادة هيكلة الموارد البشرية) على التميز في الهيكل التنظيمي حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٨٣٤)، وقد خرج من النموذج بعد إعادة الهيكلة التنظيمية لعدم معنويته.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعدي (إعادة هيكلة الموارد البشرية) على التميز في الثقافة التنظيمية حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٦٥١)، وقد خرج من النموذج بعد إعادة الهيكلة التنظيمية لعدم معنويته.
- تفسر إعادة الهيكلة الإدارية نسبة ٠.٤٤ من التباين المفسر في التميز الاستراتيجي والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٥٦.
- تفسر إعادة الهيكلة الإدارية نسبة ٠.٤٨ من التباين المفسر في التميز القيادي والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٥٢.
- تفسر إعادة الهيكلة الإدارية نسبة ٠.٥٢ من التباين المفسر في التميز في الموارد البشرية والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٤٨.

- تفسر إعادة الهيكلة الإدارية نسبة ٠.٧٢ من التباين المفسر في التميز في الهيكل التنظيمي والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٢٨.
 - تفسر إعادة الهيكلة الإدارية نسبة ٠.٤٥ من التباين المفسر في التميز في الثقافة التنظيمية والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٥٥.
- ومما سبق يتضح صحة الفرضية الثالثة جزئياً، حيث تؤثر أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية (إعادة الهيكلة التنظيمية، إعادة هيكلة الموارد البشرية) على التميز المؤسسي (التميز الاستراتيجي، التميز القيادي، التميز في الموارد البشرية، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز في الثقافة التنظيمية) ويوضح الشكل رقم (٥) تأثير أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية على إعادة التميز المؤسسي على النحو التالي:



الشكل رقم (٥) تأثير أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية على التميز المؤسسي

٤- تأثير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على التميز المؤسسي عند توسيط إعادة الهيكلة الإدارية:

للتعرف على تأثير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على التميز المؤسسي عند توسيط إعادة الهيكلة الإدارية تم اختبار الفرضية الخامسة والتي تنص على " تتوسط إعادة الهيكلة الإدارية العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والتميز المؤسسي لدى شركات القطاع العام للبترول بجمهورية مصر العربية"، وتم استخدام أسلوب تحليل المسار، وجاءت النتائج على النحو المبين في الجدول رقم (٢٢).

جدول (٢٢) تأثير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على التميز المؤسسي عند توسيط إعادة الهيكلة الإدارية

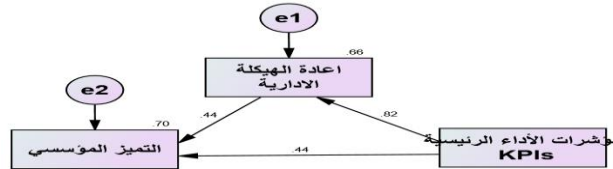
المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	قيمة معامل المسار المباشر	قيمة معامل المسار غير المباشر	نوع الوساطة
مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)	إعادة الهيكلة الإدارية	التميز المؤسسي	٠.٨١٥**	0.21*	جزئية

		٠.٤٣٩**	التميز المؤسسي	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
		٠.٤٣٧**	التميز المؤسسي	إعادة الهيكلة الإدارية

** معنوية عند مستوى ٠.٠١ . * معنوية عند مستوى ٠.٠٥ .

يتضح من الجدول (٢٢)

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على إعادة الهيكلة الإدارية عند مستوى معنوية ١%، حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.439).
- يوجد تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على التميز المؤسسي عند توسط إعادة الهيكلة الإدارية عند مستوى معنوية ٥%، حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٢١).
- انخفاض التأثير المباشر لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على التميز المؤسسي عند توسط إعادة الهيكلة الإدارية عند مستوى معنوية ٥%، ليصبح قيمة معامل المسار (0.437)
- بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 70\%$ ، يعني ذلك ان مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وإعادة الهيكلة الإدارية تفسر حوالي ٧٠% من التغير في التميز المؤسسي، أما باقي النسبة وهي ٣٠% المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة. ومما سبق يتضح صحة الفرض الرابع، حيث تتوسط إعادة الهيكلة الإدارية العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs والتميز المؤسسي، وهو ما يتضح بالشكل رقم (٦)



الشكل رقم (٦)

تأثير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على التميز المؤسسي عند توسط إعادة الهيكلة الإدارية

خامساً : اختبار تحليل التباين F

ولاختبار مدى صحة الفرض الخامس أجرى الباحث إختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً للدرجة الوظيفية، حيث تمثل الفرض في " توجد فروق معنوية لها دلالتها الاحصائية في آراء عينة الدراسة وفقاً لاختلاف للدرجة الوظيفية " . وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٢٣)

جدول (٢٣) الفروق بين آراء عينة الدراسة حول المتغير المستقل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والمتغير الوسيط (إعادة الهيكلة الإدارية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) وفقاً للدرجة الوظيفية

الأبعاد	الدرجة الوظيفية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)	مدير في الإدارة الاشرافية (نمطي)	189	3.364	0.632	6.414	**.002	معنوي
	مدير في الإدارة الوسطى	124	3.541	0.467			
	مدير في الإدارة العليا	70	3.622	0.630			
	الإجمالي	383	3.468	0.591			
إعادة الهيكلة الإدارية	مدير في الإدارة الاشرافية (نمطي)	189	2.902	0.934	11.035	***.000	معنوي
	مدير في الإدارة الوسطى	124	3.273	0.557			
	مدير في الإدارة العليا	70	3.333	0.897			
	الإجمالي	383	3.101	0.845			
التميز المؤسسي	مدير في الإدارة الاشرافية (نمطي)	189	3.345	0.923	.880	.416	غير معنوي
	مدير في الإدارة الوسطى	124	3.421	0.658			
	مدير في الإدارة العليا	70	3.485	0.656			
	الإجمالي	383	3.395	0.800			

*** دالاً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) ** عند مستوى معنوية (٠.٠١) * عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (٢٣) يتبين الآتي:

- يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ما عدا مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع وفقاً للدرجة الوظيفية.
 - كما يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد (إعادة الهيكلة الإدارية - التميز المؤسسي) وفقاً للدرجة الوظيفية.
- مما سبق نستنتج صحة الفرض الخامس جزئياً حيث يوجد فروق بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بكافة أبعاد المتغيرات ما عدا بعد مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع .

ولاختبار مدى صحة الفرض السادس أجرى الباحث إختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً لجهة العمل، حيث تمثل الفرض في " يوجد فروق معنوية لها دلالتها الاحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً لاختلاف لجهة العمل وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٢٤)

جدول (٢٤) الفروق بين آراء عينة الدراسة حول المتغير المستقل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والمتغير الوسيط (إعادة الهيكلة الإدارية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) وفقاً لجهة العمل

معنوي	***.000	16.244	0.67	2.98	53	أنابيب البترول	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
			0.65	3.81	98	التعاون للبترول	
			0.00	2.98	14	العامه للبترول	
			0.50	3.46	133	النصر للبترول	
			0.00	3.43	14	بتروجاس (الغازات البترولية)	
			0.41	3.49	56	سوبك (السويس لتصنيع البترول)	
			0.00	3.46	14	مصر للبترول	
			0.59	3.47	382	الإجمالي	
معنوي	***.000	35.151	0.52	2.08	53	أنابيب البترول	إعادة الهيكلة الإدارية
			0.91	3.71	98	التعاون للبترول	
			0.00	2.60	14	العامه للبترول	
			0.47	3.16	133	النصر للبترول	
			0.00	3.02	14	بتروجاس (الغازات)	

		البتروولية)					
			0.96	3.09	56	سويك (السويس لتصنيع البترول)	
			0.00	2.71	14	مصر للبترول	
			0.85	3.10	382	الإجمالي	
معنوي	***.000	26.761	0.55	2.70	53	أنابيب البترول	التميز المؤسسي
			0.90	3.98	98	التعاون للبترول	
			0.00	2.82	14	العامّة للبترول	
			0.71	3.27	133	النصر للبترول	
			0.00	3.07	14	بتروجاس (الغازات البتروولية)	
			0.44	3.66	56	سويك (السويس لتصنيع البترول)	
			0.00	2.99	14	مصر للبترول	
			0.80	3.40	382	الإجمالي	

*** دالاً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) ** عند مستوى معنوية (٠.٠١) * عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (٢٤) يتبين أنه يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد (مؤشرات الأداء الرئيسية - إعادة الهيكلة الإدارية - التميز المؤسسي) وفقاً لجهة العمل. مما سبق نستنتج قبول الفرض السادس حيث يوجد فروق معنوية لها دلالتها الإحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً لاختلاف لجهة العمل " .

١٢ - تلخيص ومناقشة النتائج

حاول الباحث سد الفجوة بإيجاد العلاقة الوسيطة لإعادة الهيكلة الإدارية بين كل من مؤشرات الأداء الرئيسية والتميز المؤسسي وهو ما لم يتم بحثه من قبل على حد علم الباحث ، كما أن هناك ندره بالتطبيق على قطاع البترول والتعدين نظراً لحساسية القطاع وصعوبة تجميع البيانات به ولكن لخبره الباحث بمشاكل القطاع من خلال قيامه بتدريب المديرين إستطاع التعرف على أبعاد المشكلة والتطرق لحلها ، ويمكن تلخيص النتائج كالتالي :

- جاء فهم وإدراك المبحوثين لأبعاد مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل يميل إلى الإيجابية بالترتيب كالتالي (مؤشرات الشؤون البيئية – مؤشرات العمليات التجارية – مؤشرات شؤون الموظفين – مؤشرات شؤون المجتمع) ، وكذلك فهم المبحوثين لأبعاد المتغير الوسيط إعادة الهيكلة الإدارية بشكل إيجابي على التوالي كالتالي (إعادة الهيكلة التنظيمية – إعادة هيكلة الموارد البشرية) ، كما جاء ترتيب فهم المبحوثين لأبعاد التميز المؤسسي بشكل إيجابي كالتالي (التميز الإستراتيجي – التميز في الموارد البشرية – التميز في الهيكل التنظيمي – التميز القيادي – التميز في الثقافة التنظيمية) .
- إتضح صدق وثبات قائمة الإستقصاء واثبت جوده مقياس الأداء وأن القائمة مقبولة إحصائياً ، وأن القائمة تقيس فعلا البعد الذي صممت من أجله .
- ١- نتائج الفرض الأول**

تم قبول الفرض الأول جزئياً حيث تؤثر بعض مؤشرات الأداء الرئيسية على أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية ، وهو ما يوضح أهمية تبني شركات القطاع العام للبتروك لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم الأداء لما له الدور في إعادة الهيكلة الإدارية وبالأخص مؤشرات الأداء الخاصة بالعمليات التجارية ومؤشرات أداء الموظفين ، ويتفق الباحث مع كل من (على ، ٢٠١٥) (AI Nimri، 2016) بالتأثير الإيجابي لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتحقيق إعادة الهيكلة الإدارية .

٢- نتائج الفرض الثاني

وكذلك قبول الفرض الثاني جزئياً حيث تؤثر مؤشرات الأداء الرئيسية على بعض أبعاد التميز المؤسسي ، وهو ما يوضح أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية وخاصة (مؤشرات أداء المجتمع) في تحقيق التميز المؤسسي ، وهو ما يتفق مع (Krasodomska, 2021)، (Ginthotavidana,2022) للتأثير الإيجابي لمؤشرات الأداء الرئيسية في تحقيق التميز المؤسسي

٣- نتائج الفرض الثالث

بالإضافة لقبول الفرض الثالث جزئياً حيث تؤثر أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية (إعادة الهيكلة البشرية – إعادة الهيكلة التنظيمية) على بعض أبعاد التميز المؤسسي ، وهو ما يوضح أهمية تمسك شركات القطاع العام للبتروك بإعادة الهيكلة ويتفق الباحث مع كل من (عواد ، ٢٠١٦) ، (شديد ، ٢٠١٨) ، (حسن ، ٢٠٢٠)، (Akbar 2022)

٤- نتائج الفرض الرابع

بينما تم قبول الفرض الرئيسي الرابع حيث تتوسط إعادة الهيكلة الإدارية العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية والتميز المؤسسي ، وهو ما يوضح ضرورة قيام شركات قطاع العام للبتروك لإعادة الهيكلة الإدارية كشرط لتأثير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على تحقيق التميز المؤسسي

٥- نتائج الفرض الخامس

وتم قبول الفرض الخامس جزئياً حيث يوجد فروق بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بكافة أبعاد المتغيرات ما عدا بعد مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع .

٦- نتائج الفرض السادس

كما تم قبول الفرض السادس حيث يوجد فروق معنوية لها دلالتها الاحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً لاختلاف وجهة العمل".

١٣- توصيات البحث

- يوصى الباحث في البداية بأهمية تعاون القطاعات المختلفة مع الباحثين بتوفير البيانات المختلفة لمساعدة الباحث في حل المشاكل التي تواجه تلك القطاعات وبالأخص هنا قطاع البترول.
- يوصى الباحث ثانياً بأهمية اعتماد شركات البترول على مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs بدلاً من اعتمادها على مؤشرات النتائج الرئيسية لإمكانية التعديل والتحسين المستمر في الأداء.
- يوصى الباحث بأهمية إعادة الهيكلة الإدارية في حال وجود العديد من المعوقات في الهيكل الإداري لما له من التأثير الإيجابي على تحقيق التميز المؤسسي، وهنا يوصى الباحث شركات القطاع العام للبترول بأهمية إعادة الهيكلة الإدارية بدلاً من الاعتماد على إدخال مستثمرين أجانب لحل المشاكل أو البيع لتلك الشركات، حيث إتضح وجود عمالة مقنعة بشكل مبالغ فيه وأغلبهم بمستوى الإدارة الوسطى والعليا مع عدم وجود موظفين في الإدارة الدنيا لوقف التعينات من عام ٢٠١٦ والاعتماد على العماله المؤقتة التي لا يصلح الإعتماد عليها في تحمل مسؤولية الشركة في يوم ما.
- يوصى الباحث بإمكانية إعادة فتح مدرسة لتدريب وتعليم عدد محدد من الطلاب يتم إختياره بعناية لتوفير عماله مؤهله يتم تعيينها فيما بعد ولكن بعد إصلاح الهيكل الإداري

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم ، محمد محمد ، (٢٠١٠) ، " الإدارة وإعادة هيكلة المؤسسات العامة والخاصة – المدخل للتميز الإداري " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- النجار ، فريد (٢٠١٤) ، " التميز والتفوق المؤسسي : المحددات والمحاور والنماذج والمهارات والتطبيقات " ، منشأة المعارف بالأسكندرية .
- البسطويسى ، إبراهيم أحمد السيد (٢٠٢٢) ، " إعادة الهيكلة طبقاً للقانون رقم ١١ لسنة ٢٠١٨ بشأن تنظيم إعادة الهيكلة والصلح الواقى والإفلاس – دراسة مقارنة مع بعض القوانين العربية " ، مجلة كلية الشريعة والقانون ، عدد ٢٥ ، رقم ٢ .

- الفليتي ، سالم بن سلام (٢٠١٩) ، " دور إعادة الهيكلة في إنقاذ المشروعات والشركات التجارية في قانون الإفلاس العماني – دراسة تحليلية " ، مجلة كلية الحقوق للبحوث القانونية والإقتصادية ، عدد ٢ ، ص ١١٦٨-١٣٤٧ .
- الهندال ، عبد الوهاب طعمة ، طه ، حسنين السيد (٢٠٢٢) ، " تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية " ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، مجلد ١٣ ، ملحق ، ص ١١٧٨-١٢٠٨ .

- الربيعي ، محمد سمير ، المعموري ، على محمد (٢٠١٨) ، " أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) وفعالية المعدات الإجمالى (OEE) في تحسين الأداء وتحقيق

الجودة وترشيد التكاليف – بحث تطبيقي في شركة أور العامة للصناعات الكهربائية
 " مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، عدد ٨ ، ص ١٢٥-١٣٧ .
 العوضى ، عادل خير الله، العوضى ، فايزة خير الله (٢٠٢٠) ، " دور إدارة المعرفة
 في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الدولية الكويتية
 " مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، عدد ٣١ ، ص ٢٢٣-٢٥٣ .
 الجرايدة ، تيسير عايد ، العواملة ، حمدان سالم (٢٠٢١) ، " أثر تنمية الموارد البشرية
 في التميز المؤسسي : دراسة ميدانية في المؤسسات العامة الأردنية " ، رسالة
 ماجستير غير منشورة ، جامعة البلقاء التطبيقية .
 الارناؤوط ، منال محمد ، الحوامدة ، حمزة محمد (٢٠٢٢) ، " دور التخطيط التكتيكي في
 تحقيق التميز المؤسسي : دراسة حالة على مجموعة لافارج باطون الأردن " ،
رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة جرش ، الاردن
 الدغمي ، هيفاء راشد ، الجوازنة ، بهجت عيد (٢٠١٩) ، " التمكين الإداري في التميز
 المؤسسي – رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، الأردن .
 الغمس ، وسام بنت مشعل ، النوح ، عبد العزيز بن سالم (٢٠١٩) ، " دور القيادة
 التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي " ، مجلة القراءة والمعرفة ، عدد ٢٠٧ ، ص
 ٢٩٨-٣٣٩ .

العزام ، إسلام أحمد، Al Nimri, Hala Waleed (٢٠١٦) "Key performance
 Indicators and their impact on Organizational Objectives in
 Jordan contact centers : Case Study Extensya Customer Service
 " through contact center ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك
 ، إربد .

الكاس، نصر الدين الأمين (٢٠٢٠) ، " إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء
 المؤسسي : دراسة لأراء عينة من الموظفين في شركة MTN للإتصالات " ،
مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد ٢١ ، عدد ٢ ، ص ٣١-٤٥ .
 المطيري ، على طلال فيحان ، إسماعيل ، عمار (٢٠٢٢) ، " دور الإستخبارات
 التسويقية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية " ، المجلة العلمية للدراسات
 والبحوث المالية والإدارية ، مجلد ١٣ ، ملحق ، ص ١١١٦-١١٤٢ .
 الأيوبي ، منصور محمد على (٢٠١٥) ، " بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي
 : دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة " ، مجلة كلية
 فلسطين للأبحاث والدراسات ، عدد ٢ ، ص ١٠٦-١٣٧ .
 أبو جربوع ، يوسف على عيسى (٢٠٢٢) ، " أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز
 التميز المؤسسي : دراسة حالة جامعة غزة " ، مجلة الفنون والأدب وعلوم
 الإنسانيات والاجتماع ، عدد ٧٦ ، ص ٧٦-٩٢ .
 أبو رجب ، ولاء السيد (٢٠٢٠) ، " واقع التميز المؤسسي بمؤسسات ذوى الإحتياجات
 الخاصة " ، المجلة العربية لعلوم الإعاقاة والموهبة ، عدد ١٤ ، ص ٧١٣-٧٣٤ .
 أحمد ، ندى حسن عبد القادر (٢٠٢٢) ، " أثر إستراتيجيات الريادة في التميز المؤسسي
 : دراسة حالة عينة من رواد الأعمال بولاية الخرطوم الفترة من ٢٠٢١-٢٠٢٢م . " ،
مجلة القلزم العلمية ، عدد ٢٦ ، ص ٩٧-١٣٤ .

أحمد ، أميرة الطاهر ، عبد الوهاب ، سمير محمد (٢٠٢٥) ، " إعادة الهيكلة كمدخل لإصلاح قطاع الأعمال العام في الخبرات الدولية " ، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر) ، مجلد ٤٥ ، عدد ٤ .

الذبياني ، على بن احمد سليمان ، (٢٠٢٠) ، " دور مؤشرات الأداء الرئيسية في تحليلات البيانات الضخمة " ، مجلة دراسات المعلومات ، عدد ٢٤ ، ص. ٨٥-١٠٣ .

بن زكورة ، العونية ، عدوكة ، لخضر (٢٠١٤) ، إعادة الهيكلة البنكية : المفهوم ، المبررات ، المراحل ، النتائج " ، مجلة الحكمة ، عدد ٢٢ ، ص ١٨٢-٢٠١ .
بشر ، بليغ على حسن ، البوعيين ، محمد عيسى ، الناصر ، سعيد إبراهيم (٢٠٢٢) ، " التخطيط الإستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين " ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، عدد ٦٨ ، ص ٣٤٣-٣٦٦ .

جلالة ، أيمن أحمد (٢٠٢٢) ، " محددات بناء مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس معايير الجودة بجمعيات رعاية الأيتام في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ " ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، عدد ٦٥ ، ص ١٩٨-١٢١ .

حسن ، محمد شعبان ، زبير ، نوزاد رجب (٢٠٢٠) ، " دور إعادة الهيكلة المالية والتشغيلية في تحسين الأداء المالي - دراسة تحليلية على عينة من المصارف الحكومية العراقية " ، المجلة الأكاديمية لجامعة نورو ، مجلد ٩ ، عدد ١
حسن ، محمد حربى ، (٢٠١١) ، " إعادة الهيكلة الإدارية وإصلاح العمل المؤسسي - إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

حسين ، إبراهيم عثمان (٢٠١٤) ، " المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي - إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM " ، المؤتمر الخامس والعشرون : جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف ، تونس : الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) ودار الكتب الوطنية ، ص ٨٧-١١١ .

خالدي ، فراح ، مهاوة ، أمال (٢٠٢١) أ ، " أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة " ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، مجلد ٨ ، عدد ١ ، ص ١٢٦-١٤٧ .

خالدي ، فراح ، مهاوه ، أمال (٢٠٢١) ب ، " مساهمة إجراءات التوظيف في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة حالة عينية من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة " ، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية ، مجلد ٦ ، عدد ١ ، ص ٧٠-٨٥ .

رضا ، مصطفى (١٩٩٥) ، " إعادة الهيكلة : مدخل لتحسين أداء المنظمات " ، مجلة البحوث الإدارية ، مجلد ٧ ، عدد ١ .

سمرالدين ، رشا رشاد ، القرشى ، سوزان بنت محمد (٢٠٢٠) ، " أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي : دراسة ميدانية على وزارة التجارة والإستثمار بمحافظة جدة " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، مجلد ٤ ، عدد ٧ ، ص ١-٢٥ .

- سالم ، أمل صلاح (٢٠١٨) ، " شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي " ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، مجلد ٩ ، عدد ١ ، ص ٢٩٨-٣١٧ .
- شديد ، مصطفى محمد (٢٠١٨) ، " إعادة الهيكلة الإدارية : مدخل لبناء رأس المال البشري بالشركات القابضة - دراسة تطبيقية " ، المجلة العلمية للبحوث التجارية ، عدد ٢ ، ص ١-٣٧ .
- شيراز ، حاييف ، خان ، أحلام ، بركان ، دليلة (٢٠١٩) ، " إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة شركة سونغاز بولاية بسكرة " ، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة ، مجلد ٢ ، عدد ١ ، ص ٨١-١٠٢ .
- طه ، حسنين السيد ، زايد ، حسنى جلشاني ، إسماعيل ، عمار فتحى (٢٠٢٢) ، " تأثير إعادة الهيكلة على أداء الموارد البشرية : دراسة تطبيقية على وزارة التجارة والصناعة المصرية " ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، مجلد ١٣ ، عدد ١ ، ص ١-٣٠ .
- طه ، حسنين السيد ، علم الدين ، محمد عبد الغفار (٢٠٢٢) ، " دور القيادة الروحية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية " ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، مجلد ١٣ ، عدد ١ ، ص ١-٢٦ .
- علاوى ، نصيرة ، بن دخيس ، عبد الكريم (٢٠٢٢) ، " دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة حالة المؤسسة الجهوية موبيليس بشار " ، مجلة مجاميع المعرفة ، مجلد ٨ ، عدد ٣ ، ص ٣٠٤-٣١٩ .
- على ، هشام فوزى (٢٠١٩) ، " دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول " ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، مجلد ١٠ ، عدد ١ ، ص ٥٣١-٦١٥ .
- عباس ، ياسر ميمون (٢٠١٨) ، " تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية " ، المجلة الدولية لضمان الجودة ، مجلد ١ ، عدد ٢ ، ص ١٠٩-١١٧ .
- عباس ، أمال العرابوى مهدى ، محمد ، عبد السلام الشيراوى ، إسماعيل ، شيرين عبد الجواد (٢٠٢٢) ، " التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة " ، مجلة كلية التربية ، عدد ٤٠ ص ١٣٩-١٦١ .
- عبد الأسدى، يوسف على ، جاسم ، شكر محمود ، (٢٠٢١) ، " قياس كفاءة الموانئ العراقية بإستخدام مؤشرات الأداء في الموانئ البحرية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، مجلد ١٦ ، عدد ٦٣ ، ص ٤٩-٦٦ .
- على ، عفاف أحمد ، البطوش، رضا مصطفى ، (٢٠١٥) ، " The Impact of Educational Key Performance Indicators on School performance: A case study Secondary Schools in the Directorate of Education of University District " رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان .

عواد ، عمرو محمد ، الشحات، توفيق محمد ، عبد الرازق ، أيمن محمد (٢٠١٦) ، " تأثير إعادة الهيكلة على الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية في مصر " ، مجلة العلوم البيئية ، مجلد ٣٥ ، عدد ١ ، ص ٤٩٣-٥٢٠ .

فارس، أحمد الششتاوى السيد (٢٠١٩) ، " محددات إعادة الهيكلة الإدارية لجامعة طنطا في ضوء خبرة جامعة فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية " ، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة ، عدد ٢٠ ، ص ٣٢-٦٣

مدانى، أحمد (٢٠٢١) ، " منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية "KPIs" لمؤسسات التعليم العالى " ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، مجلد ٢٤ ، عدد ١ ، ص ٩٨٣-١٠٠٢ .

نوح ، خالد موسى عبد الرحمن، ابن طريف، عاطف بن عمر صالح (٢٠١٥) ، " تطوير أداء الإدارات العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية – رسالة ماجستير غير منشورة " ، الجامعة الأردنية ، عمان .

الهيئة المصرية العامة للبتروك
<http://www.egpc.com.eg/>

المراجع الأجنبية

Anand, N., Grover, N., (٢٠١٥), " Measuring retail supply chain performance – Theoretical model using Key performance indicators (KPIs)", *Benchmarking : An International Journal* , Vol. 22, No. 1, pp. 135-166.

Akbar, M., Hussain, A., Sokolova, M., Sabahat, T., (2022), " Financial Distress, Firm Life Cycle, and Corporate Restructuring Decisions: Evidence from Pakistan's Economy " , *Economies Journal* , Vol. 10 , No. 175.

Antony, p., Bhattacharyya, S., (2010), " Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs- Part 2: an empirical study on SMEs in India", *Measuring Business Excellence*, Vol. 14, No. 3, pp. 42-52.

Al-Abrow, H., Abdullah, H., Atshan, N., (2019) , " Effect of organizational integrity and leadership behaviour on organizational excellence – Mediator role of work engagement " , *International Journal of Organizational Analysis* , Vol. 27, No. 4, pp. 972- 985.

Al-Dhaafri, H., S., Alosani, M., S., (2020 a), " Impact of total quality management, organizational excellence and entrepreneurial orientation on organizational performance : empirical evidence from the public sector in UAE" , *Benchmarking : An International Journal*, Vol. 27, No. 9, pp. 2497-2519.

Al-Abrow, H., Abdullah, H., Atshan, N., (2020 b), " Closing the strategic planning and implementation gap through excellence in the public sector : empirical investigation using SEM" , *Measuring Business Excellence* , Vol. 24 , No. 4, pp. 553-573.

Ambarwati, S., D., A., Haryono, S., (2021), " Ownership structure and corporate restructuring : Does it have an impact? " , *International*

- Journal of Economics, Business and Accounting Research** (IJEBAR), Vol. 5, No. 4, pp. 581-593.
- Al-Dhaafri, H., S., Alosani, M., S., (2022 A) ,” The importance of service design and information and analysis in enhancing organizational performance through a mechanism of organizational excellence in public sector organizations “ , **International Journal of Quality & Reliability Management** .
- Al-Dhaafri, H., S., Alosani, M., S., (2021) “ Quality paper – Mechanism of organizational excellence as a mediator on the relationship between human resource management and organizational performance : empirical evidence from public sector “ , **International Journal of Quality & Reliability Management** , Vol. 38, No. 3, PP. 822-838.
- Al-Dhaafri, H., S., Alosani, M., S., (2022 B) , “ Role of leadership , strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence : evidence from public sector using SEM” , **Measuring Business Excellence** , Vol. 26, No. 3, pp. 378-396 .
- Bayne, L., Wee, M.,(2019), “ Non-financial KPIs in annual report narratives: Australian practice “ , **Accounting Research Journal**, Vol. 32, No. 1, pp. 7-19.
- Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E., Carvalho, J. A., Saraiva, P. (2021),” The influence of operational excellence on the culture and agility of organizations: evidence from industry”, **International Journal of Quality & Reliability Management** , Vol. 38 , No. 7, pp. 1520-1549.
- Dahlgaard, J., J., Anninos, L., N., (2022), “ Quality, resilience, sustainability and excellence : understanding LEGO’s journey towards organizational excellence”, **International Journal of Quality and Service Sciences** , Vol. 14, No. 3, pp. 465-485.
- Dasandara, M., Dissanayake, P. , (2022), “ Key performance indicators for measuring performance of facilities management services in hotel buildings : a study from Sri Lanka”, **Facilities** , Vol. 40, No. 5/6, pp. 316-332.
- Ershadi, M. J., Dehdazzi, R.E., (2019), “ Accelerating the journey toward organizational excellence – The power of combining strategic thinking with a complete awareness of organizational forgetting” , **strategic direction** , Vol. 35, No. 11, pp. 15-17.
- Felicio, J. A. , Rodrigues, R. , Patino-Alonso, C. ,Felicio, T. (2022), “ Allostasis and organizational excellence “ , **Journal of Business Research** , Vol. 140, pp. 107-114.
- Ginthotavidana, S.S., Waidyasekara,K.G., (2022), “ A performance measurement model for the housekeeping services in healthcare facilities “ , **Facilities**, Vol. 40, No. ½, pp. 56-75.
- Ganguly, K., Rai, S.S., (2018), “ Evaluating the Key performance indicators for supply chain information system implementation using IPA model “ ,

- Benchmarking : An International Journal**, Vol. 25, No., 6, pp. 1844-1863.
- Hashemy, S., H., Yousefi, M. Soodi, S., Omid, B., (2016), “ Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan’s University Hospitals “ , **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, Vol. 230 , PP. 6-13 .
- Jonsson,H., Rudberg, M., (2017), “ KPIs for measuring performance of production systems for residential building – A production strategy perspective”, **Construction Innovation**, Vol. 17, No. 3, pp. 381-403.
- Krasodomska , J., Zarzycka , E., (2021) , “ Key performance indicators disclosure in the context of the EU directive : when does stakeholder pressure matter ? “, **Meditari Accountancy Research** , Vol. 29, No. 7, PP. 1-30 .
- Lam, T. Y. M., (2022) , “ Driving sustainable construction development through post-contract Key performance indicators and drivers “ **.Journal of Smart and Sustainable Built Environment** , Vol. 11, No. 3.
- Lasrado, F., Kassem, R., (2021) , “ Let’s get everyone involved- The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence “, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 38, No. 1, pp. 169-194.
- Nguyen, H., T., H., Nguyen, M., v., t., (2022), “ Evaluating the operating efficiency of Joint-stock commercial banks in Vietnam through the restructuring period” , **Journal of eastern European and central Asian research** , Vol. 9, No. 3, pp. 399-408.
- Ohlig, J., Hellebrandt, T., Metzmacher, A., Potters, P., (2020), “ Performance management on the shop floor- an investigation of KPI perception among managers and employees “ , **International Journal of Quality and Service Sciences**, Vol. 12, No. 4, PP. 461-473.
- Posayanant, S., Chareonngam, C., (2010), “ Prototype KPIs for rural infrastructure development -The practice of sub-district local governments “, **International Journal of productivity and Performance Management**, Vol. 59, No. 8, pp. 717-733.
- Parmenter, D., (2014) , “ **How to implement winning KPIs** “
- Siedler, C., Langlotz, P., Aurich, J., C., (2020) “ Modeling and assessing the effects of digital technologies on KPIs in manufacturing systems” , **53rd CIRP Conference on Manufacturing Systems**, Vol. 93. PP. 682-687.

الملاحق

جامعة السويس
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

الأستاذ المحترم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

يشرفني أن أتقدم إليكم بهذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء الميداني بشركات القطاع العام للبترول ، البحث بعنوان " تقييم الأداء بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بتوسط إعادة الهيكلة الإدارية " ، علما بأن المعلومات التي سوف يحصل عليها الباحث ستكون سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، لذا أرجوا من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرة والإجابة بوضع علامة (✓) في العمود المناسب من وجهه نظركم .
وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير ،،

الدرجة الوظيفية :

مدير في الإدارة الإشرافية (نمطى)
مدير في الإدارة العليا
مدير في الإدارة الوسطى

جهة العمل :

التعاون للبترول	القاهرة لتكرير البترول	الإسكندرية للبنترول	مصر للبترول	النصر للبنترول	العامة لتكرير البترول
البتروكيماويات المصرية	أسيوط لتكرير البترول	السويس لتصنيع البنترول	الغازات البترولية	أنابيب البترول	العامة للبترول

الجزء الأول : مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

الفقرات	أوافق بشدة ٥	أوافق ٤	محايد ٣	لا أوافق ٢	لا أوافق بشدة ١
١ - مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية					
١					تحرص الشركة على رضا عملائها

					٢	تقدم الشركة المنتجات والخدمات التي يفضلها عملائها
					٣	تروج الشركة لمنتجاتها بأساليب الترويج المناسبة
					٤	تعتمد الشركة على قنوات توزيع وفروع بشكل كافي
					٥	تدخل الشركة التحسينات الضرورية على منتجاتها بشكل دوري
					٦	تتعامل الشركة مع الموردين بطريقة مناسبة
					٧	تحصل الشركة على الحصة السوقية الخاصة بها
					٨	تهتم الشركة بالرقابة على الجودة
					٩	إستهلاك الشركة من المواد والطاقة كفاء
					١٠	تتعامل الشركة بشكل سريع في معالجة الشكاوى
					١١	تقدم الشركة الضمانات الكافية على مبيعاتها
٢- مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون الموظفين						
					١	تقوم الشركة بالتوظيف الدوري بناء على إحتياجاتها
					٢	تلتزم الشركة بتدريب الموظفين بشكل دوري بناء لإحتياجاتهم
					٣	تلتزم الشركة بالتدريب على برامج الصحة والسلامة المهنية
					٤	لا يوجد تمييز بين الموظفين سواء في (الجنس - العمر - التعليم - الدرجة الوظيفية - الإدارة التي يعمل فيها الموظف)
					٥	لا تتعرض الشركة لعقوبات لمخالفات في قواعد الصحة والسلامة
					٦	تهيء الشركة بيئة العمل المناسبة للموظفين
					٧	يحصل الموظفين على المرتبات والمكافآت المتناسبة مع مجهوداتهم وخبراتهم
					٨	يحصل الموظفين على أجازات رعاية الإباء والأولاد عند الحاجة
					٩	لا يوجد تقارير وقضايا خاصة بالفساد والسلوك غير الاخلاقي للموظفين بالشركة
					١٠	يحصل الموظفين على الرعاية الطبية اللازمة لهم

١١	إنتاجية الموظف تتناسب مع المخطط لها				
٣- مؤشرات الأداء الرئيسية للشؤون البيئية					
١	لا يوجد إنبعاثات من ثاني أكسيد الكربون بشكل متكرر				
٢	لا يوجد إنبعاثات من غازات أخرى بشكل متكرر				
٣	لا توجد نفايات ناتجة عن الشركة سواء خطرة أو غير خطرة				
٤	تستخدم الشركة الطاقة بمعدلات تتناسب مع احتياجاتها				
٥	تضع الشركة الميزانيات المناسبة للحفاظ على البيئة				
٦	تستخدم الشركة المياه بشكل يتناسب مع احتياجاتها				
٧	لا تتعرض الشركة للعقوبات نتيجة إهمالها المعايير البيئية				
٨	تتعامل الشركة بالشكل المناسب مع مياه الصرف الصحي				
٩	تراعى الشركة المعايير البيئية عند تعبئة منتجاتها				
٤- مؤشرات الأداء الرئيسية لشؤون المجتمع					
١	تقدم الشركة الدعم للجمعيات الخيرية المختلفة				
٢	يشارك الموظفون بالشركة في العمل التطوعي بطرق مختلفة				
٣	تقدم الشركة مبادرات إجتماعية للمجتمع المحلي كالمنح الدراسية				
٤	لا يوجد شكاوى من المجتمع المحلي ضد الشركة				

الجزء الثاني : إعادة الهيكلة الادارية

الفقرات	أوافق بشدة ٥	أوافق ٤	محايد ٣	لا أوافق ٢	لا أوافق بشدة ١
١- إعادة الهيكلة التنظيمية					
١					تدرك الشركة أهمية إعادة الهيكلة وتسعى لتحقيقها
٢					تؤمن الشركة بأهمية إعادة الهيكلة لتبسيط الإجراءات والبعد عن الروتين
٣					تعمل الشركة على تدريب المديرين على تطبيق إعادة الهيكلة

					٤	تقوم الشركة بإستحداث وظائف إدارية جديدة لمواكبة التغيرات اللازمة لإعادة الهيكلة
					٥	يتم القيام بإعادة وصف وتوصيف الوظائف بسهولة لإعادة الهيكلة
					٦	تسهل الاتصالات بين الإدارات من إعادة الهيكلة داخل الشركة
٢ - إعادة هيكلة الموارد البشرية						
					١	ساعدت إعادة الهيكلة بشركتك على زيادة قدرة ومهارة العاملين للعمل بكفاءة وفعالية
					٢	تم تعديل هيكل الموظفين بعد إعادة الهيكلة من حيث الكم والكيف
					٣	أدت إعادة الهيكلة إلى سرعة تعامل العاملين مع الأزمات
					٤	أدت إعادة الهيكلة إلى إبداع العاملين وزيادة إبتكارهم
					٥	أدت إعادة الهيكلة إلى تأقلم العاملين مع التغيرات والتطورات الجديدة
					٦	تغير نظام الحوافز بعد إعادة الهيكلة وأصبح مرتبط بالكفاءة
					٧	زاد أداء وجوده العاملين بعد إعادة الهيكلة
					٨	زاد رضا العاملين بعد إعادة الهيكلة

الجزء الثالث : التميز المؤسسي

الفقرات	٥ أوافق بشدة	٤ أوافق	٣ محايد	٢ لا أوافق	١ لا أوافق بشدة	
١ - التميز الإستراتيجي						
١						تسعى الشركة لتحقيق التميز بالمقارنة بالشركات الأخرى في نفس القطاع
٢						تلتزم الشركة بالأهداف الإستراتيجية
٣						تتولى إدارة الشركة التخطيط للإحتياجات المستقبلية
٤						تسعى الشركة بالإستمرار في تحقيق مركز تنافسي جيد
٥						تسعى الشركة على تطوير الأداء من خلال تحقيق توجهات التميز المؤسسي
٦						تواجه الشركة المخاطر المختلفة التي تحد من تحقيق التميز المؤسسي

					٧	تشجع الشركة على توفير بيئة عمل قائمة على الابداع والابتكار
					٨	لدى الشركة نظام للقياس الدورى لممكناات ونتائج التميز المؤسسى
٢ - التميز القيادى						
					١	توفر الشركة القادة لدعم التغيير الفعال لتحقيق التميز المؤسسى
					٢	تحدد قيادات الشركة ملامح الممارسات التي تحقق التميز المؤسسى
					٣	تدير قيادات الشركة عملياتها الداخلية والخارجية بمنهجية فعالة وإسلوب مختلف عن باقى الشركات في نفس القطاع
					٤	تعمل قيادات الشركة على جمع المعلومات ومشاركتها لتطوير الأفكار
					٥	يحفز القادة بشركتكم الموظفين لتقديم أداء متميز
					٦	تتولى القيادات تقديم الدورات التخصصية لتعريف الموظف بكيفية التميز في القيام بمهامه
٣ - التميز في الموارد البشرية						
					١	تستقطب الشركة الكفاءات للعمل فيها
					٢	تتيح الشركة فرصة لإبتعاث الموظفين المؤهلين للعمل لديها
					٣	تقوم الشركة بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق التميز والابداع
					٤	توفر الشركة لموظفيها تقنيات حديثة للقيام بأعمالهم بجودة عالية
					٥	يحصل الموظفين على مكافآت تناسب تقييمهم
					٦	تستخدم الشركة برنامج فعال لدمج الموظفين الجدد في العمل
					٧	تهتم الشركة بقياس رضا الموظفين دورياً
					٨	تخصص الشركة موازنات خاصة لتنفيذ الأنشطة الاجتماعية والثقافية للعاملين
					٩	تشجع الشركة موظفيها على تقديم الأفكار المتميزة والجديدة
٤ - التميز في الهيكل التنظيمى						
					١	يساهم الهيكل التنظيمى للشركة في تحقيق أهدافها
					٢	يتمتع الهيكل التنظيمى بالشركة بالمرونة في التكيف مع المتغيرات
					٣	يتميز الهيكل التنظيمى بملائمته للمهام والوظائف بالشركة

					٤	يتمتع الهيكل التنظيمي بالشركة بتناسب سلطات كل موظف مع مسؤولياته
					٥	يتميز الهيكل التنظيمي بالشركة بوضوح إختصاصات كل موظف وعدم تداخلها مع موظف آخر
					٦	لكل وظيفة بالهيكل التنظيمي توصيف وظيفي واضح
					٧	تم إعتداد الهيكل التنظيمي من وحدة ضمان الجودة والاعتماد
٥- التميز في الثقافة التنظيمية						
					١	تتمثل الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة ثقافة التميز
					٢	تبنى ثقافة المنظمة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل
					٣	من ضمن ثقافة المنظمة التنظيمية دمج المدير مع المرؤوس في العمليات المختلفة
					٤	من ثقافة المنظمة إعتبار الموظف شريك في تحقيق النجاح والتميز
					٥	ثقافة المنظمة مبنية على إعتبار التميز مسؤولية الجميع
					٦	تدعم الثقافة التنظيمية للشركة تحقيق التميز المؤسسي