



دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي

: دراسة تطبيقية

إعداد

د/ محمد فوزي البردان

أستاذ إدارة الأعمال المساعد
ووكيل الكلية السابق لشؤون
الدراسات العليا والبحوث

أ.د/ حسنين السيد طه

أستاذ إدارة الموارد البشرية
المتفرغ
وعميد كلية التجارة سابقا

السيد الأستاذ/

سامح سمير السيد محمد

باحث دكتوراه

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٤) - يوليو ٢٠٢٥

<https://www.rijcs.org/>

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي

: دراسة تطبيقية

إعداد

د/ محمد فوزي البردان

أستاذ إدارة الأعمال المساعد
ووكيل الكلية السابق لشؤون
الدراسات العليا والبحوث

أ.د/ حسنين السيد طه

أستاذ إدارة الموارد البشرية
المتفرغ
وعميد كلية التجارة سابقا

السيد الأستاذ/

سامح سهير السيد محمد

باحث دكتوراه

يهتم هذا البحث بتوصيف الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي،



وذلك بالتطبيق على الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس)، باستخدام عينة مكونة من ٣٥٠ مفردة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى، وتم الحصول على إجابات ٣١٢ مفردة بنسبة استجابة ٨٩٪ تقريباً.

وتبين أن واقع الحوكمة الإلكترونية مرتفع على المستوى الإجمالي ككل ولكل بعد، وتبين أن التميز المؤسسي مرتفع على المستوى الإجمالي أيضاً. كما تبين وجود اختلافات دالة حول الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي باختلاف البيانات الشخصية، وكشفت النتائج وجود علاقة طردية دالة بين الحوكمة الإلكترونية وبين التميز المؤسسي، وكذلك وجود تأثير إيجابي معنوي للحوكمة الإلكترونية بشكل إجمالي على التميز المؤسسي، وأن كل من المشاركة الإلكترونية، والمراجعة الإلكترونية، والمساءلة الإلكترونية لهم تأثير معنوي على التميز المؤسسي، بينما لا يوجد تأثير معنوي لُبعد الشفافية الإلكترونية على التميز المؤسسي. الكلمات الدالة: الحوكمة الإلكترونية، التميز المؤسسي.

Abstract:

This research is concerned with describing e-governance and organizational excellence, in addition to determining the type and strength of the relationship between e-governance and organizational excellence, by applying it to the Egyptian Natural Gas Company (EGAS), using a sample of 350 individuals working in senior and middle management, and 312 responses were obtained with a response rate of approximately 89%.

It was found that the reality of e-governance is high at the overall level as a whole and for each dimension, and it was found that organizational excellence is high at the overall level as well. It was also found that there are significant differences regarding e-governance and organizational excellence according to personal data, and the results revealed the existence of a significant direct relationship between e-governance and organizational excellence, as well as the existence of a significant positive impact of e-governance in general on organizational excellence, and that each of e-participation, e-review, and e-accountability have a significant impact on organizational excellence, while there is no significant impact of the dimension of electronic transparency on organizational excellence.

Keywords: e-governance, Organizational excellence.

(١) المقدمة:

اكتسب مفهوم الحوكمة الإلكترونية (E-Governance) الذي يعد بعداً متميزاً وأداة فعالة من أدوات الإدارة العامة زخماً كبيراً في مطلع التسعينات من القرن الماضي وكثيراً ما يستخدم هذا المصطلح لوصف نموذج الربط الشبكي وإثارة للامركزية بين الحكومة والمواطنين، وهي أيضاً أداة لتمكين خبراء الحوكمة من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجعل الحوكمة فعالة للمواطنين من حيث الكفاءة والشفافية وكفاءة التكلفة (محمد، ٢٠٢٢).

تسعى الحوكمة من خلال إتمادها على تكنولوجيا المعلومات إلى تسهيل وتدعيم ديناميكية العمل الداخلي للمؤسسات من خلال تشجيع تفاعلاتها، وتحسين أسلوب إتخاذ القرارات ومشاركتها للمواطنين (الهام، ٢٠٢٠).

يهتم التميز المؤسسي للمنظمات بتحقيق التفوق والتفرد في الجوانب المؤسسية والبشرية والمؤسسية المتنوعة وتطبيق أفضل الممارسات الادارية التي تجعلها متفوقة لتمكها من تقديم أفضل الخدمات والمنتجات وزيادة القيمة المضافة وتحقيق الاستدامة والتحسين المستمر والابتكار المؤسسي (Dols, 2018)

كما يشير التميز في المؤسسات إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والجودة والفاعلية في جميع جوانب عمل المؤسسة، وينطوى ذلك على جهد منهجي ومستمر لتحسين أداء المؤسسة من خلال تطبيق الممارسات الأفضل والنهج الابتكاري والإستراتيجيات المستندة إلى الأدلة. يشمل التميز في المؤسسات مختلف المجالات، مثل التعليم والبحث والابتكار والمشاركة المجتمعية والحوكمة والإدارة والاستدامة، وينطوى على تحديد معايير عالية وقياس الأداء مقابل هذه المعايير وتحسين الأداء بشكل مستمر لتحقيق هذه المعايير أو تجاوزها. كما يشمل التميز في المؤسسات على ثقافة التحسين المستمر والتعلم، حيث يكون الجميع في المؤسسة ملتزماً بتحقيق أهداف المؤسسة، والعمل سوياً لإيجاد حلول للتحديات والفرص، ويتطلب نهج تعاوني يشمل جميع أصحاب المصلحة (Bonaccorsi et al., 2017).

ويساعد التميز المؤسسي المنظمات على تحسين أدائها، والسعى المستمر للوفاء بحاجات المستفيدين منها ومتطلباتهم، وتحقيق رضاهم بالاستثمار الأمثل لما هو متاح لديها من موارد بشرية ومادية وتكنولوجية، والعمل على إيجاد موارد جديدة تساعد في الحفاظ على مكانتها وتميزها بين منافسيها، وتمكها من النجاح والبقاء والاستمرارية في بيئة تنافسية سريعة التغير، وأيضاً سعيها المستمر نحو تحسين منتجاتها (Katywa, 2019).

ويسعى هذا البحث إلى تحديد دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركات قطاع الغاز الطبيعي في مصر.

(٢) مصطلحات البحث: الحوكمة الإلكترونية، الاستدامة التنظيمية

(١-٢) الحوكمة الإلكترونية Electronic Governance:

يمكن تعريفها على أنها حصول المساهمين ومختلف أصحاب المصالح على حقوقهم وممارسة واجباتهم بوسائل إلكترونية، أي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك من أجل إضفاء مزيد من الفاعلية والسرعة والشفافية على أداء أنشطة الإدارة، وتتضمن أبعاد الحوكمة الإلكترونية في ما يلي: (جادل الله ، ٢٠٢٠). وتتضمن أبعاد الحوكمة الإلكترونية ما يلي:

(١-٢) الشفافية الإلكترونية: Electronic Transparency

إن الشفافية في اللغة تعني الشئ الشفاف الذي لا يحجب ما وراءه فمعنى شف أى رق حتى يرى ما خلفه أى تعنى الوضوح وهي عكس التعتيم والسرية ولعل استخدام هذه الكلمة عن معناها اللغوى اصطلاحاً لا يختلف كثيراً وهي قيمة موجودة فالشفافية هي الصدق في حياتنا والصدق يعنى قيمة وليس شعاراً ويجب أن تقوم المؤسسات على تنفيذها والايمان الكامل بها، حيث تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الادارية الأكثر فاعلية وقوة لتعزيز الشفافية، وربط المواطنين والمنظمات والمجموعات بالحكومة، وتتيح التكنولوجيا فرصاً للمواطنين بالبحث عن المعلومات وفي التواصل مع المواطنين الآخرين، فضلاً عن أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفرض الضغوط على الحكومة والمنظمات لكي تكون أكثر انفتاحاً على الجميع.

(٢-١-٢) المشاركة الإلكترونية Electronic Participation :

تشير إلى التفاعل والمشاركة الرقمية التي تمكن المستفيدين من مشاركة آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم في مواضيع محددة، حيث أن الابتكارات التكنولوجية توفر فرصاً جديدة لتحقيق أهداف الحوكمة الإلكترونية، إذ أن مفهوم الحوكمة الإلكترونية يستند أساساً على المشاركة الفاعلة للمواطنين وزيادة المعرفة للوصول بشكل أسهل وأسرع، فضلاً عن أن دور الحكومة في هذا المجال هو توفير الفرص التي تمهد طرق وصول المواطنين بشكل أسهل إلى المعلومات والخدمات لتقديم الآراء والمقترحات (هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٣).

(٣-١-٢) المساءلة الإلكترونية Electronic Accountability :

يمكن تعريفها بأنها القدرة على تقديم إجابة واستحقاق اللوم وتحمل المسؤولية وتوقع تقديم حساب على المتداول الإلكتروني (قحطان، ٢٠١٩)، وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأداة الفعالة والكفؤة لمساعدة المواطنين على اتخاذ الدور المهم والفعال في عملية المساءلة، إذ

أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفرض على الحكومة عرض المعلومات الخاصة بعملياتها الدورية الأمر الذي يتيح الفرصة للمواطنين لمقارنة هذه المعلومات مع النتائج وكذلك التأكد من صحتها.

(٢-١-٤) المراجعة الإلكترونية Electronic audit :

تعكس عملية جمع وتقويم المعلومات لتحديد ما إذا كان استخدام الحاسب الألي يساهم في حماية أصول المنشأة، ويؤكد سلامة بياناتها، ويحقق أهدافها بفاعلية، ويستخدم مواردها بكفاءة، وعلى الرغم من أهمية المراجعة الإلكترونية، فإن هناك عائقاً أمام عملية المراجعة والذي يقلل من فاعلية العملية ذاتها وهو (الوقت، الجهد، والتكلفة)، ولكن مع توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الحوكمة، يؤدي إلى التوصل لطرق جديدة فعالة ومبتكرة للتحقق من العمليات التي تقوم بها الحكومة وتوفير كافة المعلومات للمستفيدين بأقل جهد وأقل تكلفة.

(٢-٢) التميز المؤسسي Organizational Excellence :

يشير إلى حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية بما ينتج عنه انجازات تفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلي، ٢٠٠٨). وتتمثل أبعاد التميز المؤسسي فيما يلي:

(١-٢-٢) تميز القيادة Leadership Excellence :

يتوقف نجاح المنظمات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم وأدوارهم والمهام المناطة بهم، وكذلك الاسهام في تطوير منظماتهم وفق ما لديهم من قدرات واستعدادات لتحقيق الأهداف المنشودة وتعد القيادة هي المحرك الأساسي في ممارسة التأثير على العاملين للتعاون في ما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وصولاً إلى تحقيق التميز (Luciano et al,2013)

(٢-٢-٢) تميز المرؤوسين Distinguishing subordinates :

يشير تميز المرؤوسين إلى درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها دون تدمير وتشجع الآخرين على المشاركة الفعلية التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة (Tang et al,2020).

(٣-٢-٢) تمييز الهيكل التنظيمي Distinguish the organizational structure:

يعكس قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط بين أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام وكذلك التعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد الأنشطة المتنوعة لتحقيق الأهداف المطلوبة. (Wilhelm et al, 2019).

(٤-٢-٢) تمييز الإستراتيجية Distinguish the strategy:

يشير إلى درجة تمييز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها بخطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية (حسوني، ٢٠١٥).

(٥-٢-٢) تمييز الثقافة التنظيمية Distinguish the organizational culture:

عرفت الثقافة المؤسسية بأنها "قيم ومعتقدات وتصورات مشتركة وتحدد سلوك أعضاء المنظمة، حيث كلما زاد استخدام هذه القيم والمعتقدات والتصورات وكانت مشتركة كلما كانت أقوى لثقافة المنظمة، ويكون لها أثر كبير في تحديد السيطرة على سلوك المنظمة mainiero (1989, p.382) & tromley)، كما أن للثقافة المؤسسية دوراً مهماً في تعزيز التميز المؤسسي، ولها دور فاعل في تحقيق التكامل بين الأفراد في المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال في ما بينهم والعمل معاً بفاعلية، فضلاً عن تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية، والقيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة (Hasson et al, 2016).

(٣) الدراسة الإستطلاعية:

ويتم تناول أهدافها وإجراءات تنفيذها وأهم نتائجها على النحو التالي:

(١-٣) أهداف الدراسة الاستطلاعية

حرصاً من الباحث على تأصيل المشكلة البحثية فقد حرص على التواصل مع عدد من العاملين بالشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس)، ليتعرف على مدى وجود بوادر ترتبط بالظاهرة ومحاولة فهمها ومدى الحاجة لتحقيق التميز المؤسسي، ومدى وجود علاقة بين كل من الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي وكذلك التعرف على مدى تأثير التميز المؤسسي بالحوكمة الإلكترونية، كما يسعى الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف على بعض المؤشرات الدالة على مشكلة الدراسة وأهميتها، وقد تمثلت أهم الأهداف فيما يأتي:

١. مدى توافر كل من أبعاد الحوكمة الإلكترونية في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس).
٢. إلى أي مدى تمتلك الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) لأبعاد التميز المؤسسي.
٣. محاولة التوصل لتصور واضح للمشكلة البحثية.
٤. إمكانية بناء نموذج يبين طبيعة العلاقة بين كل من الحوكمة الإلكترونية وتوافر مقومات التميز المؤسسي.

(٢-٣) إجراءات تنفيذ الدراسة الاستطلاعية

تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية بتوجيه تساؤلات تضمنها إطار الدراسة الاستطلاعية لعينة من العاملين والمديرين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) وعددهم (٣٠) مفردة مقسمين بالتساوي بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى، وقد تمت الدراسة الاستطلاعية في (سبتمبر/ أكتوبر) من عام (٢٠٢٣)، وذلك بهدف استطلاع آرائهم نحو مدى توافر الحوكمة الإلكترونية وأبعادها، وحالة التميز المؤسسي بأبعادها، وسؤال المديرين حول مدى إمكانية النجاح في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الحوكمة الإلكترونية.

(٣-٣) نتائج مستخلصة من الدراسة الاستطلاعية

أسفرت الدراسة عن مجموعة من الظواهر والتي تمثل نتائج مبدئية وهي:

- تبين أن (٧١٪) من مفردات العينة الاستطلاعية يرون بأن التميز المؤسسي يمثل غاية حقيقية تسعى جميع الشركات لتحقيق استدامته.
- أشار (٨٤٪) منهم بأن الحوكمة الإلكترونية تمثل أساس جوهري لضمان امتلاك مقومات التميز المؤسسي، وقد تبين أن كل ميزة تتحقق لا تتوافر إلا من خلال اتباع معايير الحوكمة الإلكترونية.
- ومن المتوسطات التي تم الحصول عليها تم حساب قيمة ($\delta = 0.49$) مستخرج من الدراسة الاستطلاعية.

وفي ضوء ما تبين أعلاه تتضح الأهمية الواقعية للحرص على تبني أبعاد الحوكمة الإلكترونية وذلك من أجل تحقيق التميز المؤسسي للشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس).

(٤) الدراسات السابقة:

(١-٤) الدراسات التي تناولت الحوكمة الإلكترونية

تناول سليمان (٢٠١٨) في دراسته التي استهدفت تقديم النموذج المقترح لمعايير الحوكمة بالجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وأسلوب دلفاي لتحديد أهم أبعاد ومعايير ومؤشرات كل معيار من المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات، وقد بلغ عدد الخبراء الذين استجابوا للتعاون مع الباحث (٤٧) خبيراً أكاديمياً ينتمون للجامعات المحلية والعربية، وجاءت أبعاد حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق المنظور الاستراتيجي على النحو التالي:

١. البعد الرقابي وبلغت نسبته الاتفاق حوله (١٠٠٪)، وتضمن (٣) معايير وعدد (١٩) مؤشراً.
٢. البعد الهيكلي والمؤسسي وقد حصل على نسبة اتفاق تبلغ (٩٨,٥٪)، وقد تضمن (٦) معايير وعدد (٣٨) مؤشراً.
٣. البعد القيمي وفيه قد بلغت نسبة الاتفاق (٩٨٪)، وتضمن عدد (٤) معايير و(٢٥) مؤشراً.

وقد قدمت الدراسة نموذج مقترح لمعايير الحوكمة بالجامعات السعودية وفق المنظور الاستراتيجي، وقد تضمن كل من مرتكزات وأهداف ومكونات، وعدد من المستويات مع الإشارة لنطاق التطبيق، وأخيراً تم تناول أهم متطلبات التطبيق ومراحله وأهم أدوات تطبيقه. وفي دراسة بتول وآخرون (٢٠١٨) والتي اهتمت بالتعرف على العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية وتطوير الأداء المؤسسي في شركات التأمين العراقية، وتم ذلك من خلال توعية الجهاز الإداري في شركات التأمين بغرض التخلص من الأعمال الروتينية وتحويلها إلى نظم المعلومات تعتمد على الحاسب الآلي بما يتوافق مع التطورات التي تحدث في بيئة الأعمال الإلكترونية ذات التطور المستمر، وقد تم التوصل من خلال الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الاعتماد على الحوكمة الإلكترونية من جانب شركات التأمين العراقية وبين كفاءة الأداء المؤسسي، حيث تبين أن تكنولوجيا المعلومات الحديثة تساعد على التخفيف من ثقل العمل الإداري بما يحق الرضا للعملاء ويساعد في الحصول على الخدمات التأمينية بالسرعة الممكنة.

وقد أكد عبد الرحمن & مها طالب (٢٠١٨) في دراسته عن دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي، معتمداً على عدد من أبعاد الحكومة الإلكترونية بـ (دعم والتزام الإدارة العليا، البنية التقنية، التنظيم والموارد البشرية، المعرفة والمعلوماتية، اجراءات العمل، الاهتمام برضا المواطنين، والأطراف ذات العلاقة)، وعن أبعاد الأداء المؤسسي فقد تمثلت في (تحسين الخدمة، الابداع والابتكار، والكفاءة والفاعلية)، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها انعكاس فوائد الحكومة الإلكترونية على كفاءة العمل واجراءاته وبالتالي تنعكس على جودة الخدمة المقدمة للمواطنين من خلال توفير كل من الجهد والوقت والتكلفة، وقد أصبح التطور في ممارسات الحكومة الإلكترونية يُقاس من خلال مدى معرفة مستوى رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة، وبالتالي يمكن استنتاج أن استخدام تقنية وممارسات الحكومة الإلكترونية في جميع أرجاء العمل المؤسسي ذات تأثير معنوي على تحسين الأداء المؤسسي بما يحقق تميز الأداء وهذا ما ينعكس بشكل إيجابي على أداء الأطراف ذات العلاقة التي تتعامل مع المؤسسات.

بينما حرص كل من على وعلاء الدين (٢٠١٩) من خلال تناول تأثير تطبيق الحكومة الإلكترونية على تحسين الأداء المالي في الوحدات الحكومية، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن النظام اليدوي التقليدي المستخدم في الوحدات الحكومية عادة ما يتصف بالبيروقراطية وتعقد الإجراءات وارتفاع التكاليف، إضافة إلى ضعف الأمان وضعف الجودة بسبب كثرة الأخطاء والبطء في تقديم الخدمات بصورة تؤدي إلى ضعف مستوى الأداء المالي في الوحدات الحكومية بصورة عامة، وكان من أهم ما حرصت الدراسة على دراسته هو معرفة مدى تأثير تطبيق الحكومة الإلكترونية على تحسين الأداء المالي في الوحدات الحكومية، وقد تم التوصل إلى أن تطبيق الحكومة الإلكترونية يقلل من وقت تقديم الخدمات بوزارة المالية ووزارة الاقتصاد، كما أن تطبيق الحكومة الإلكترونية قد ساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (ساهم في تحقيق كفاءة التشغيل) بخفض التكاليف وتعضيم العوائد، ومن ثم تبين أن تطبيق الحكومة الإلكترونية ساهم في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين.

وقد ركز أحمد (٢٠١٩) على أهمية بيان ماهية الحوكمة الإلكترونية في الأندية الرياضية، وفوائد وأهداف الحوكمة الإلكترونية في الأندية الرياضية بغرض تحسين كفاءة الأداء الإداري بالأندية الرياضية، وتم الإشارة إلى مُتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية لتحسين كفاءة الأداء الإداري، وخلص الباحث إلى أن الحوكمة الإلكترونية بالأندية الرياضية تعبر عن مجموعة إجراءات

المحاسبة والرقابة الداخلية والعمليات التي يتم من خلالها توجيه الأندية الرياضية للحد من الفساد المالي والإداري.

وقد أفادت أفرح (٢٠١٩) في دراستها التي تركز على بيان مدى تأثير تبني المنظور الاستراتيجي ثلاثي الأبعاد بغرض معالجة البدانة المؤسسية المرتكزة على تطبيق الحوكمة الإلكترونية، وتشير نتائج الدراسة إلى أن عملية تطبيق الحوكمة الإلكترونية يمكنها معالجة البدانة المؤسسية من خلال المنظور الاستراتيجي ذات الأبعاد الثلاثة.

واهتم الدهشان & صالح (٢٠٢٠) بمحاولة وضع تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعة أسيوط، وقد تم عرض الإطار المفاهيمي للحوكمة الإلكترونية، ومفهوم الثورة الصناعية الرابعة، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتي منها أن واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسيوط متوسط، وقام الباحث بوضع تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة والذي تضمن مجموعة محاور والتي تتمثل في:

١. أهداف الحوكمة الإلكترونية.
٢. التشريعات السياسية والتشريعات القانونية للحوكمة الإلكترونية.
٣. الموارد البشرية والقيادة الادارية للحوكمة الإلكترونية.
٤. الشراكة الإلكترونية مع قطاعات الإنتاج والخدمات.
٥. توافر الموارد المادية والمالية والبيئة المؤسسية للحوكمة الإلكترونية.
٦. الحرص على تحقق الرقابة في الحوكمة الإلكترونية.

وكل محور يتضمن القائمين على التنفيذ، وأدلة وشواهد لتحقيق أبعاده، وتم عرض معوقات تطبيق التصور المقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية، والضمانات والآليات الواجب توافرها لنجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

واستكمل يوسف (٢٠٢٠) في دراسته التي استهدفت التعرف على أثر الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، وقد تم تطبيق الدراسة على عدد من أعضاء مجالس الحوكمة في الجامعات الأردنية، حيث تم التطبيق على أربع جامعات (إربد الأهلية، عجلون الوطنية، جرش الأهلية، جدارا) وقد تم التطبيق على مجالس الأمناء ومجالس

العمداء ومجموعة من مجالس الكليات وبعض اللجان الداخلية في الكليات والأقسام، وبلغ عدد العينة المستخدم (٣٠٤) عضو من مجالس الحوكمة في الجامعات المشار إليها، ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها هي أن تطبيق الحوكمة بشكل إلزامي له أثر إيجابي في وفرة المعلومات ونمو المهارات وزيادة القدرات الشخصية لمتخذي القرارات وكذلك تطوير آليات التواصل الفاعل بين المساهمين ومجلس الإدارة.

وفي دراسة مسعودي & مكاوي (٢٠٢٠) والتي تهدف إلى تقديم أحد أهم الآليات التي من شأنها القيام بتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة من جانب المراكز الصحية العمومية في الجزائر وتطويرها اعتماداً على تطبيق معايير الحوكمة الإلكترونية، وقد تبين من خلال نتائج الدراسة ضرورة مراجعة طريقة إدارة المنظومة الصحية لما تعانيه من مشاكل عديدة أدت لزيادة معاناة المرضى، وبما أدى لتدهور أوضاعهم الصحية، مع حتمية تعميم الرقمنة والاستفادة من وسائل تكنولوجيا الاتصال الأحدث في إدارة المراكز الصحية في البلاد بما يساهم في تحسين الأداء بشكل مستدام.

واستهل كل من العبيدي وآخرون (٢٠٢١) في دراستهم عن دور الحوكمة الإلكترونية ومكوناتها في تحسين الأداء الجامعي، وبيان أهم الاستراتيجيات التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات وبالتحديد تم التركيز على التعليم الجامعي، وقد اشتملت استراتيجيات الحوكمة الإلكترونية العالمية والعراقية على العديد من الأبعاد المرتبطة بتحسين الأداء والتي تحتاج إلى ألقاء الضوء على تأثيرها الحوكمة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي، وقد تبنت الدراسة نموذج بنائي وقد تم اختباره والتوصل إلى نتائجه، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتي منها أن تبني الإدارة الإلكترونية والمشاركة الإلكترونية تعد من أهم أولويات نجاح الحوكمة الإلكترونية الهادفة إلى تحسين الأداء الجامعي.

وقد أشار Ali Syed Ismail (2021) في دراسته التي أشارت إلى أن تقنية جديدة رائعة ستصبح محورية في النظام المالي العالمي ويراها من منظوره أنها تعتبر على نطاق واسع الأحدث في تسجيل العمليات بمختلف قطاعاتها (المالية، التجارية، الخدمية) وتحقق ميزة فائقة في عدم إمكان التلاعب بها تقنياً، إضافة إلى السرعة العالية وارتفاع درجة الموثوقية والدقة، وتبين أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من الاهتمام المتزايد بتقنية (blockchain)، والتي تعتبر تقنية عالمية متطورة في تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات المالية الإسلامية وغيرها، ولها دور في

تحسين الأداء الاقتصادي، ومن أهم نتائج الدراسة التعرف على تقنية (blockchain) وآلياتها ومزاياها أهم تطبيقاتها، ووضع تصور واضح لها، مع مميزاتا باعتبارها آلية متكاملة لحوكمة المؤسسات المالية بصفة عامة والإسلامية بصفة خاصة.

وفي الدراسة التي قام بها كل من Amine Mouissat, Djilali Benabou (2022) بهدف التحقق من فاعلية الخدمة العامة اعتماداً على تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال الاستغلال الأمثل لعناصر الإدارة الإلكترونية (الحاسبات، البرمجيات، العمليات، صناع المعرفة) والتي تعكس كفاءة الاستخدام، مع تحقيق أبعاد جودة الخدمة العامة (الاستجابة، الدقة، جودة الخدمة، السرعة، الشفافية)، وقد تم التوصل من خلال البحث إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر على فاعلية الخدمة العامة التي يقدمها الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي بوكالة صيدا بما يضمن تحقق الأهداف.

وقد قام ملحم (٢٠٢٣) بدراسة استهدف من خلالها استقصاء فكر وثقافة الإدارة الإلكترونية، من حيث مفهومها وقواعدها ودعائمها وأهدافها وأهمية تطبيقها في المنظمات، بالإضافة إلى تناول مفهوم الحكومة الإلكترونية، ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات العامة وبيان أهم محددات تطبيقها، وخلصت الدراسة إلى ضرورة التوجه نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية نتيجة للفشل في ممارسة نمط الإدارة التقليدية المعتمدة في تقديم الخدمات على الأوراق، وليس بالطريقة التي يرغبها أصحاب المصالح كافة (الحكومة، المواطنون والمستفيدون، منظمات الأعمال). وإن تحسين مستوى الكفاءة والفاعلية في تقديم جودة الخدمات مرتبط بتطبيق منهج الإدارة الإلكترونية في المنظمات التي تسعى إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للأطراف ذات العلاقة.

(٢-٤) الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي

ويشير عيد (٢٠١٩) في دراسته عن تأثير الوعي الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية من خلال الالتزام المؤسسي كمتغير وسيط ضابط للعلاقة، وقد تم الاعتماد على مقياس التميز الأوروبي الذي يتضمن الممكنات والنتائج، حيث تم قياس الالتزام المؤسسي اعتماداً على مقياس (جيرالد وروبرت، ٢٠١٤ / Leila & Paul, 2016 / David & others, 2017)، وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنه يوجد انخفاض ملحوظ في درجة الوعي الاستراتيجي بصورة إجمالية وقد بلغت (٢٣٪)، في حين تبلغ (٣٧٪) لبعد الالتزام المؤسسي، في حين تشير

نسب توافر الأداء المؤسسي بصورة إجمالية إلى (٣٠٪)، ويمكن تحسين تأثير الوعي الاستراتيجي بصورة إجمالية ولكل متغير على حدة على الالتزام المؤسسي بصورة مباشرة وعلى التميز المؤسسي بصورة غير مباشرة في حالة أخذهم بشكل إجمالي أو لكل بُعد على حده، كما تبين أن الاختلاف حول توافر أبعاد التميز المؤسسي بصورة إجمالية دال، وأوصى الباحث بالاهتمام بتنمية درجة الوعي الاستراتيجي لدى العاملين بالجامعات المصرية (أعضاء هيئة التدريس والموظفين)، محاولة غرس الالتزام المؤسسي نظراً لضعف نسبة توافره (٣٧٪)، والحرص الدائم على تحقق وتنمية الأداء المؤسسي توجهاً بنموذج التميز محل الدراسة.

وفي دراسة قام بها مشعل & سالم (٢٠١٩) والتي تهدف إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي بالكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بمنطقة الرياض، وقد توصل الباحث في دراسته إلى أن القيادة التحويلية بجميع مجالاتها تتوافر بنسبة مرتفعة في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وكذلك وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وبين التميز القيادي، والتميز البشري، التميز الخدمي، وأخيراً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الدرجة الكلية للتميز (بعد التمييزي البشري، التميز الخدمي) باختلاف طبيعة العمل.

ووفق ما انتهت إليه دراسة (Metetab et al (2020) والتي تهتم بتسلط الضوء على أهمية اعتماد التطبيقات التكنولوجية كمدخل لتحسين الأنشطة والممارسات والتأثير على سلوك العملاء، وقد اهتم الباحث بدراسة أثر التحسين المستمر لتكنولوجيا المعلومات على السلوك الإلكتروني للعملاء، وقد اعتمدت نتائج الدراسة التجريبية على عينات مستخدمى وسائل التواصل الاجتماعي بدولة العراق، حيث تم اختبار النموذج المقترح من خلال أسلوب النمذجة الهيكلية، وتبين ضرورة اعتماد التطبيقات التكنولوجية للتأثير على السلوك الإلكتروني للعميل.

وقد ساهم أحد الباحثين بوسنة & بوشريبة (٢٠٢٠) في دراسته التي اهتم فيها ببيان والتعرف على واقع إستراتيجية تمكين العاملين وتحقيق التميز المؤسسي في الوكالات التجارية للاتصالات بدولة الجزائر (اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس)، مع تحليل طبيعة العلاقة بينهما، وخلص الباحث في دراسته إلى ضرورة توفير أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين و تحقق

التميز المؤسسي كما أكدت على وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد إستراتيجية تمكين العاملين بصورة إجمالية على تحقق التميز المؤسسي بشركات الاتصالات.

وفي الدراسة التي قام بها أحد الباحثين (Elsakaan, et al (2021) بهدف استكشاف دور الأداء المؤسسي كمتغير وسيط بين الحمض النووي المؤسسي والتميز المؤسسي، حيث تم من خلال البحث تناول مفهوم الأداء المؤسسي، وبيان أهم أبعاد الحمض النووي المؤسسي الأكثر قدرة على التأثير في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأعمال الخدمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحمض النووي المؤسسي على تحقيق التميز المؤسسي من خلال الأداء المؤسسي كمتغير وسيط في شركات بترول بمنطقة الإسكندرية، مع وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحمض النووي المؤسسي وأبعاد الأداء المؤسسي، وبين الأداء المؤسسي والتميز المؤسسي، وبين الحمض النووي المؤسسي والتميز المؤسسي.

وقد تمكن عبد الفتاح (٢٠٢١) من خلال دراسته عن ثقافة التنافسية والتميز المؤسسي والتي تهدف إلى تحديد متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية، مع تحديد العلاقة بين المتغيرات الديموجرافية للعاملين، وبيان أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي الذي يزيد من ويساهم في تفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية، وقد كشفت نتائج الدراسة أن ارتفاع نسب توافر متطلبات تحقيق التميز المعرفي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية بنسبة تصل إلى (٨٥,٢٪).

ويؤكد أحمد (٢٠٢١) في دراسته التي اهتم فيها على أن التميز المؤسسي يُحسن الأداء بالمؤسسات الحكومية، وقد خلص إلى توضيح دور تطبيق معايير نموذج التميز المؤسسي على تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية الخدمية، إضافة لتحسين معدلات التنمية المستدامة على المستوى القومي، وقد أظهرت نتائج الدراسة لوجود أثر موجب وقوي ودال إحصائياً للتميز المؤسسي على تحسن مستوى الأداء المؤسسي بصورة مستدامة، حيث كان أعلاها تأثيراً تمكين الموارد البشرية، بينما أقلها تأثيراً كان في مجال التكنولوجيا المتكاملة، وأن أبعاد التميز المؤسسي كمتغير مستقل تفسر ما يقارب (٧٨,٩٪) من التغير الذي يحدث في الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

وانتهت دراسة أبو جربوع (٢٠٢٢) التي تناولت دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي إلى ضرورة التعرف على أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي، والكشف عن علاقة اليقظة الإستراتيجية بتحقيق التميز المؤسسي في جامعة غزة، والكشف عن اختلاف

أثر اليقظة الإستراتيجية على التميز المؤسسي باختلاف متغير (الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي)، وقد أشارت نتائج الدراسة ارتفاع نسبة توافر اليقظة الإستراتيجية في الجامعة بلغت (٨٥,٧٨٪) تقريباً، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن ارتفاع نسبة توافر أبعاد اليقظة الإستراتيجية المستخدمة في الجامعة حيث بلغت ما يقارب (٨٤,٣٢٪)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع نسبة كل من اليقظة الإستراتيجية لدى العاملين ومستوى التميز المؤسسي حيث تبلغ (٨٩,١٧٪)، (٨٤,٨٣٪) على التوالي.

ويضيف بعض الباحثين حمود & عبد العزيز (٢٠٢٣) في دراستهما عن دور الصحة المؤسسية في تحقيق التميز المؤسسي والتي استهدفوا من خلالها التعرف على دور الصحة المؤسسية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر مختلف القيادات الأكاديمية والإدارية، وتم التوصل إلى أن مستوى توافر أبعاد الصحة المؤسسية متوسطاً في الجامعات اليمنية الحكومية بشكل عام، ويتوافر بمتوسط حسابي (٣,٠٤) وأن مستوى توافر حالة التميز المؤسسي متوسط بقيمة متوسطة (٣,١٤)، كما تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة معنوية بين الصحة المؤسسية وبين التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية، حيث تبلغ قيمة معامل الارتباط (٠,٥٨٠)، مع وجود أثر للصحة المؤسسية في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة ضئيلة (٠,٠٠٣ %).

وساهم المرغنى (٢٠٢٣) في دراسته التي استهدفت التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك بيان مدى تأثير كفاءة القيادة على تحقيق التميز المؤسسي، وأيضاً معرفة أثر ثقافة مشاركة العاملين على تحقيق التميز المؤسسي، وقد تبين أن اعتماد الوزارة في إنجاز الأعمال على أسلوب فرق العمل بغرض إحداث نقلة نوعية في الأداء، إضافة إلى أن قيادة الوزارة لا تعطى القدر الكاف من عملية تفويض العاملين في حل المشكلات.

ويضيف وليد (٢٠٢٣) عن تأثير صياغة الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي أنه يمكن التأثري على تحقيق التميز المؤسسي من خلال جودة صياغة الإستراتيجية في المؤسسات التعدينية والاستخراجية بدولة الأردن تطبيقاً على كل من شركة الفوسفات المساهمة العامة المحدودة، وشركة البوتاس العربية المساهمة العامة، وكان من بين أهم نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي وصياغة الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التميز في ممارسات القادة، وأن تحديد التوجه الاستراتيجي والقيام بالتحليل البيئي له دور جوهري

في تحقيق التميز للهيكل المؤسسي، مع وجود أثر سلبي ذي دلالة معنوية لبعد الخيار الاستراتيجي في تحقيق التميز في العملية الإنتاجية.

ويساهم أحد الباحثين خالد (٢٠٢٣) في دراسته عن تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على الأداء المؤسسي والتي تهدف إلى اختبار أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي للهيئات العامة، وقد تم التوصل إلى أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة بصورة مستدامة وذلك من خلال اتباعه الآتي:

١. تحسين كفاءة وفاعلية الهيئات العامة من خلال سرعة الوصول للمعلومات ودعم صنع

واتخاذ القرارات والحرص على خفض حجم المعاملات الورقية، ومراعاة سرعة إنجاز

المعاملات، وتحسين كفاءة وفاعلية استخدام الموارد بهدف تحقيق المستهدف.

٢. تحسين كفاءة وفاعلية الهيئات العامة، اعتماداً على دور تكنولوجيا المعلومات في بناء

وتطوير القدرات والمهارات المؤسسية وزيادة معدلات الإنجاز والقدرة على تحقيق

الأهداف مع استدامة الممارسات والمشروعات، وعقد اتفاقيات التعاون والشراكة

المجتمعية.

٣. زيادة مستوى رضا العملاء، وتحقيق سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل وتحسين

نوعية وجودة الخدمات للمستخدمين.

٤. زيادة قدرة الهيئات العامة على المساهمة في التنمية المستدامة وتحقيق الأهداف

المجتمعية.

ويستهدف بعض الباحثين صلاح & حسام (٢٠٢٣) تحديد طبيعة العلاقة بين تطبيق

استراتيجية التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام في الشركة القابضة مصر

للطيران، وبيان مدى وجود ارتباط بينهما والتعرف على مستوى تطبيق مرتكزات استراتيجية

التحول الرقمي ومستوى تحقق أبعاد التميز المؤسسي المستدام، مع تحديد أى من متغيرات التميز

المؤسسي المستدام هي الأكثر ارتباطاً باستراتيجية التحول الرقمي، وقد تبين وجود علاقة دالة

إحصائياً بين استراتيجية التحول الرقمي وبين التميز المؤسسي المستدام كمتغير تابع يضم أبعاد

(إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول)، كما تشير النتائج إلى أن استراتيجية

التحول الرقمي ذات ارتباط طردى قوى مع متغير (قيادة الأداء والتحول الرقمي) في حين كان لها ارتباط طردى متوسط مع كل من إشراك الأطراف المعنية ومع، بناء القيمة المستدامة.

(٣-٤) الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي

ولبيان طبيعة العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي يضيف حمد (٢٠١٨) في دراسته التي تهدف إلى التوجه بالحوكمة الإلكترونية وجعلها واقعاً عملياً، ودعم الأداء الإداري بما يعزز الثقة بالقدرات والإمكانات بما يُمكن من تحسين أداء الوظائف الإدارية بطريقة إلكترونية وبصورة تخلصها من أساليب الأداء التقليدية، وتبين أن موضوع البحث يستمد أهميته من التقدم التكنولوجي الذي يساهم في نشأة ونمو وانتشار ثورة الاتصالات والمعلومات، وزيادة معدل أصحاب المواهب ذوي رأس المال العرفي فائق التميز، مع تحقيق حالة التنافس المستمر بين المنظمات المختلفة، وكان من بين نتائج البحث أنه يتوافر مستوى جيد للتميز المؤسسي في المنظمة محل الدراسة وفق احتياجات العينة من (مديري العموم، معاوني المدراء، رؤساء الأقسام والشُعَب الإدارية والموظفين، وهذا يعتبر مؤشر على الاهتمام بالعمليات، الإستراتيجية، الموارد البشرية، القيادة) فضلاً عن أنها يجب أن تقف بحزم أمام المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية وطبيعة المنافسة والتطورات الحاصلة في سعيها لتحقيق التميز المؤسسي.

وفي الدراسة التي قام بها جمعة (٢٠٢٠) بهدف التعرف على مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية من خلال اختبار فروض الدراسة، وقد تم تنفيذ الدراسة على عدد (٨٤) مفردة، وقد خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات تؤكد على استخدام وتطبيق المنظمات لنظم الحوكمة الإلكترونية في تقديمها لمجموعة من خدمات الرعاية الاجتماعية بشكل أفضل وبمستوى أعلى مما كانت عليه من قبل.

وفي دراسة قام بها حسوبة (٢٠٢٠) بهدف معرفة ما إذا كان تبنى وتطور أداء الحكومة الإلكترونية يؤثر على الإنتاجية ومن ثم النمو الاقتصادي في مصر، مع أخذ متغير الفساد في الاعتبار كمتغير وسيط ومهماً في العلاقة بين أداء الحكومة الإلكترونية وبين الإنتاجية، ثم دراسة مدى إمكانية نجاح تطبيق حكومة الهاتف المحمول والتي توفر الخدمات العامة للمواطنين المستفيدين من الخدمات باستخدام الهواتف المحمولة والهواتف الذكية، وقد أوضحت النتائج وجود أثر إيجابي ذات دلالة لتطور الحكومة الإلكترونية على النمو الاقتصادي (بصورة مباشرة

أو بصورة غير مباشرة) من خلال أبعاد متغير الفساد كمتغير وسيط، بما يبين وجود اتفاقاً مع الاتجاه السائد في الدراسات السابقة بالنسبة للحكومة الإلكترونية.

وقد أوضح أحد الباحثين وليد (٢٠٢١) في دراسته عن تأثير العلاقة بين آليات حوكمة الشركات والإفصاح التام عن المعلومات المستقبلية على تكلفة رأس المال بالشركات المصرية المدرجة في بورصة الأوراق المالية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي منها أنه يوجد ضعف مستوى الإفصاح عن المعلومات المستقبلية للشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية (البورصة المصرية) حيث بلغ متوسط توافر الإفصاح عن المعلومات المستقبلية خلال مدة الدراسة بنسبة تصل إلى (٥٣ %)، مع وجود تأثير دال إحصائياً لحوكمة الشركات على الإفصاح عن المعلومات المستقبلية، وتلاحظ انخفاض مستوى الإفصاح عن المعلومات المرتبطة بمستقبل الشركة في التقارير المالية السنوية، كما صار الإفصاح عن المعلومات المستقبلية المحاسبية وغيرها من العوامل التي تساعد في تحقيق الجودة في التقارير المالية مع زيادة مستوى الشفافية، مع الإشارة إلى أن ما توفره من معلومات تقلل عدم التماثل بين الإدارة والمستثمرين.

وفي دراسة قام بها أحد الباحثين عبد الرزاق (٢٠٢١) بهدف التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي بالجامعات الخاصة الأردنية في محافظة العاصمة بعمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة، ومستوى التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لجميع المجالات توافرت بدرجة متوسطة.

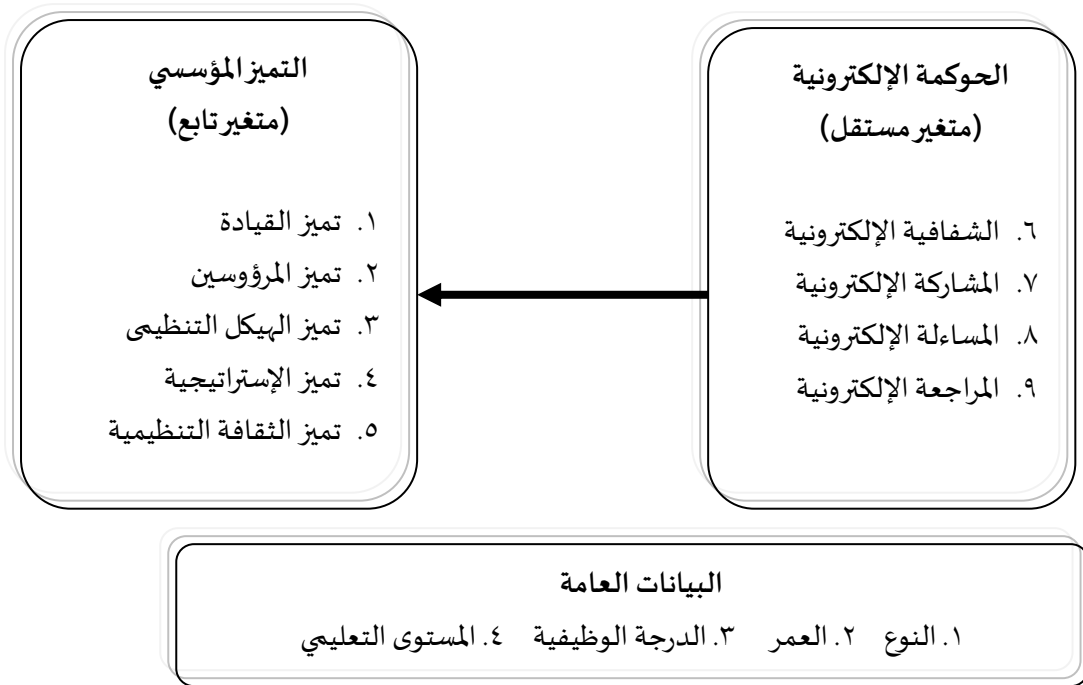
واختتم عبد اللطيف (٢٠٢٣) في دراسته التي استهدفت تحديد متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية كآلية تدعم تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الأكاديمية من خلال تحديد المتطلبات البشرية والإدارية، إضافة لمتطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ومتطلبات الأمن الرقمي، ومتطلبات المشاركة الإلكترونية، والمتطلبات القانونية. وقد استهدف الباحث تحديد مجالات الحوكمة الإلكترونية كآلية تساهم في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات التعليمية، وكانت من بين النتائج ضرورة توفير الدعم المالي المناسب الذي يشجع على استخدام الحوكمة الرقمية، وتزويد المستخدمين بأحدث أجهزة الحاسب الآلي لتحسين البنية التحتية المعلوماتية بشكل مستدام، وامتلاك برامج وتطبيقات رقمية تمكن من تقديم الخدمة إلكترونياً بصورة

صالحة للإستخدام بشكل ييسر الاستخدام على المواطنين، وتمت التوصية بضرورة إقامة دورات تدريبية متخصصة لتنمية القدرة على استخدام الحاسب والشبكات بما يدعم تحقيق التميز في الأداء.

(٤-٤) أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

ومن أهم ما يمكن الاستفادة به من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

- بدأ ظهور الحوكمة الإلكترونية نتيجة اهتمام العالم بالاقتصاد الرقمي الموجه نحو تحقيق النمو المستدام في أداء المؤسسات.
- الحوكمة الإلكترونية يُمكن أن تساهم في تطوير الأداء المؤسسي بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.
- الاتفاق على القبول المبدئي بأن الحوكمة الإلكترونية في جميع أرجاء العمل المؤسسي ذات تأثير معنوي على تحسين الأداء المؤسسي بما يحقق تميز الأداء.
- تتمثل أبعاد الحوكمة الإلكترونية في كل من (الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، المراجعة الإلكترونية).
- تم الاتفاق على أن أبعاد التميز المؤسسي تتمثل في (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل المؤسسي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة المؤسسية).
- تم التوصل إلى النموذج الوصفي المقترح للبحث والذي يتمثل في:



شكل ١ : النموذج الوصفي المقترح للبحث

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

(٥) المشكلة البحثية:

في ضوء رؤية المؤسسات المصرية للغاز الطبيعي والتي تنص على تطوير استخدامات الغاز الطبيعي في مصر لتكون أحد أهم أسواق الطاقة والغاز الطبيعي في المنطقة والعالم، كما تتمثل مهمة المؤسسات المصرية للغاز فيما يلي:

- تعمل بنزاهة لتحسين أداء الصحة والسلامة والبيئة وزيادة وعى الموظفين والمقاولين.
- الحفاظ على استراتيجية الابتكار والنمو.
- متابعة إصدار المزايدات، وتوقيع اتفاقيات الامتياز وتطبيق تطبيقات التكنولوجيا الحديثة في جميع عمليات الاستكشاف.
- زيادة احتياطات الغاز الطبيعي المؤكدة للوفاء بجميع الالتزامات التي تلبى احتياجات السوق المحلية والالتزامات التصدير.

- زيادة الإنتاج السنوي لإدارة متطلبات العرض مقابل الطلب.
- إنشاء بنية تحتية وتحسين استخدام المرافق.
- إدارة المشاريع التي تهدف إلى تحسين التكلفة والجدول الزمني الفعال.
- تعظيم تطبيق مشاريع القيمة المضافة.
- تأسيس شركات متخصصة جديدة في مجال الحفر والهندسة والسفن البحرية.
- توسيع شبكة الغاز الطبيعي المصرية لتلبية المشاريع المستهدفة وتطوير مجتمعات جديدة

تواجه العديد من المنظمات بشقيها السلعى والخدمى تحدياً أساسياً يتمثل بآليات ووسائل توفير قيادات تتمتع بقدرات وجدارات استراتيجية تحل محل قياداتها الحالية للنهوض بمنظمتهم وتحقيق النجاح والتفوق والتطور، فوجود مديرين يتمتعون بهذه الجدارات يمكنهم من تحليل التغيرات البيئية وتغيرات السوق، بما يمكنهم من تحديد الإستراتيجيات المستقبلية لمواجهة تحديات المنافسين.

ونظراً لما للشركة من أهمية قومية_ حيث أظهرت بيانات الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية "إيجاس"، أن متوسط إنتاج مصر من الغاز الطبيعي خلال العام المالى (٢٠٢١-٢٠٢٢) نحو ٦,٧ مليار قدم مكعب يومياً، وفي العام المالى (٢٠٢٢-٢٠٢٣)، بلغ نحو ٦,٢ مليار قدم مكعب يومياً، في حين بلغ متوسط الاستهلاك المحلى ٥,٩ مليار قدم مكعب يومياً، وقد حقق قطاع البترول بالأرقام أن مساهمة قطاع الغاز الطبيعي بـ ١٩٪ في نمو الناتج المحلى خلال العام المالى ٢٠٢١-٢٠٢٣ وأن قطاع الغاز كان الأعلى في تحقيق معدلات النمو بنسبة ٢١٪ وأن الاستثمارات المحققة تبلغ تريليون جنيه تقريباً منها ٥٠٠ مليار جنيه مشروعات بدأ تشغيلها، و ٢٨٠ مليار جنيه مشروعات جارى تنفيذها، و ٢٢٠ مليار جنيه مشروعات بدأ تنفيذها، وتحقيق الاكتفاء الذاتى من الغاز الطبيعى في سبتمبر عام ٢٠١٨ وتحقيق أعلى معدل لإنتاج الغاز الطبيعى والبترول في أغسطس عام ٢٠١٩ بإجمالى ١,٩ مليون برميل مكافئ يومياً، كما استعرض استثمارات مشروعات التكرير التي تم تنفيذها والجارية والمخططة وماتم من تطوير في طاقات استقبال ونقل وتخزين المنتجات البترولية وخطوط الأنابيب وكذلك ما تم من تطوير في قطاع البتروكيماويات وكذلك التوسع في توصيل الغاز الطبيعى للمنازل وأنه تم توصيل ١٠ مليون وحدة سكنية للعمل بالغاز

على مدار ٣٩ عاماً ٣٢٪ منها خلال الأربع سنوات الأخيرة والتي بلغ متوسط التوصيل خلالها حوالى ١,٢ مليون وحدة سنوياً (<https://www.youm7.com/story>) في ١٨ أكتوبر ٢٠٢٤ _ وبذلك يتبين مدى الحاجة لضرورة تطبيق معايير الحوكمة الإلكترونية بغرض تحقيق التميز المؤسسي، نظراً لكثرة الواجبات الملقاة على عاتق وزارة البترول وقطاع الغاز الطبيعي، وبدراسة موقف الشركة من تطبيق الحوكمة الإلكترونية ومحاولة التأكيد على التميز المؤسسي فقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية وجوب الوقوف على معرفة تلك العوامل ومدى تأثيرها في الشركة لمحاولة المساعدة في تحقيقها للتميز المؤسسي المطلوب.

وفي ضوء اعتبار تطبيق الحوكمة الإلكترونية ومحاولة التأكيد على أن التميز المؤسسي يعتبر فرصة يجب الحرص عليها، يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في صورة عدد من التساؤلات كما يلي:

١. ما مدى وجود اختلافات بين إدراك العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) لمستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الإلكترونية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية).

٢. ما مدى وجود اختلافات بين إدراك العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) لمستوى التميز المؤسسي وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية)؟

٣. هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي لدى العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس)؟

(٦) أهداف البحث:

ويحرص الباحث من خلال مناقشة تساؤلات البحث والإجابة على كل منها وذلك لتحقيق عدد من الأهداف والتي تتمثل في:

١. بيان مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الإلكترونية في الشركات المصرية القابضة للغازات الطبيعية (إيجاس) والشركات التابعة لها.

٢. التعرف على مستوى التميز المؤسسي في الشركات المصرية القابضة للغازات الطبيعية (إيجاس) والشركات التابعة لها.

٣. التوصل إلى نوع وقوة العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي للشركات المصرية القابضة للغازات الطبيعية (إيجاس) والشركات التابعة لها.

(٧) فرضيات البحث:

- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) لمستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الإلكترونية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية).

- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) لمستوى التميز المؤسسي وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية).

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي لدى العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس).

(٨) أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث بشكل مبدئي من خلال الهدف العام الذي يسعى البحث إلى تحقيقه والمتمثل في التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق المؤسسي للشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس). وبشكل تفصيلي فإن أهمية الدراسة تتمثل فيما يلي:

- من الناحية العملية، فإن نتائج البحث يمكن أن تساعد المسؤولين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) باختلاف طبيعة نشاط الشركة في وضع الاستراتيجيات التي تكفل ضمان تطبيق معايير الحوكمة الإلكترونية والتي تمثل أحد الوسائل المهمة لتحقيق التحسين في درجة التميز المؤسسي للشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس).

- مواجهة التنافسية الشديدة التي يشهدها قطاع الغاز الطبيعي في المنطقة العربية لتحقيق الاكتفاء الذاتي أو التحول نحو التصدير، وهو ما يفرض طرق جديدة لتحقيق التميز المؤسسي في ظل الاختلالات والتوازنات وفق قوة امتلاك الطاقة والتي من أهمها في العصر الحالي يتمثل في امتلاك الغاز الطبيعي.
- كما يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد متخذي القرارات على المستوى القومي في قطاع الغاز الطبيعي بالأبعاد التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي والتعرف على أبعاد الحوكمة الإلكترونية ودورها المتميز في تحقيق التميز المؤسسي.
- حداثة وأصالة المتغيرات التي يقوم الباحث بتناولها باعتبارها من أهم الموضوعات التي تشكل أهمية كبيرة في ظل بيئة تنافسية حول الغاز الطبيعي- كمورد حيوي للطاقة - مع المنافسين على المستوى المحلي والعالمي.

(٩) تصميم البحث:

(١-٩) بيانات البحث

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث. تم الاعتماد على نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية المرتبطان بكل من الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي وأبعادهما الفرعية التي تحدد المتغيرات.

(٢-٩) متغيرات البحث وطبيعة العلاقة بينهم

- المتغير المستقل: الحوكمة الإلكترونية، تم قياس مستوى الحوكمة الإلكترونية بالأبعاد التالية: (الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، المراجعة الإلكترونية).

- المتغير التابع: التميز المؤسسي، تم قياس مستوى التميز المؤسسي بالأبعاد التالية: (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية).

(٣-٩) أداة جمع البيانات

تتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء، والتي تم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات البحث، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء اعتماداً على بيان المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث، والتي تمكن من توفير البيانات الأولية المطلوبة.

(٤-٩) القياس

اعتمد الباحث على مقياس الحوكمة الإلكترونية لقياس المتغير المستقل، حيث تم قياس مستوى الحوكمة الإلكترونية بالأبعاد التالية (الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، المراجعة الإلكترونية) اعتماداً على المقياس الذي اتفق عليه عدد من الباحثين (الدهشان وجادالله، ٢٠٢٠، الشجيري، ٢٠١٨، الشويات، ٢٠١٩، الجابري والعطاس، ٢٠٢٠)، والمكون من (٢١) عبارة والمتمثلة في الأبعاد التالية (بُعد الشفافية الإلكترونية: وتم قياسه باستخدام (٦) عبارات، وبُعد المشاركة الإلكترونية وتم قياسه باستخدام (٥) عبارات، وبُعد المساءلة الإلكترونية وتم قياسه باستخدام (٥) عبارات، وبُعد المراجعة الإلكترونية وتم قياسه باستخدام (٥) عبارات).

بينما تم قياس التميز المؤسسي من خلال خمسة أبعاد رئيسية (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، وتميز الثقافة المؤسسية) عن طريق الاعتماد على المقياس الذي اتفق عليه كلا من (عيد، ٢٠١٩ & Qawasmeg et al, 2013) والذي يحتوي على (٣٠) عبارة، والتي تتمثل في (تميز القيادة وتم قياسها باستخدام (٧) عبارات، تميز المرؤوسين وتم قياسها باستخدام (٦) عبارات، تميز الهيكل التنظيمي وتم قياسها باستخدام (٤) عبارات، تميز الإستراتيجية وتم قياسها باستخدام (٥) عبارات، وتميز الثقافة المؤسسية وتم قياسها باستخدام (٨) عبارات).

(٥-٩) ثبات أداة جمع البيانات (قائمة الاستقصاء)

قام الباحث باختبار مدى الثبات في المقاييس المستخدمة في البحث وذلك باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's-Alpha) باعتباره من أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار (عيد، ٢٠٢٠)، وفيما يلي نتائج تحليل الاعتمادية (الثبات) لتحديد قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل من الحوكمة الإلكترونية، والتميز المؤسسي، وذلك من خلال الجدول رقم (١) التالي:

جدول رقم (١) معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (ACC)
الحوكمة الإلكترونية	٢١	٠,٩٧٦
١. الشفافية الإلكترونية	٦	٠,٩١٨
٢. المشاركة الإلكترونية	٥	٠,٩٢٢
٣. المسائلة الإلكترونية	٥	٠,٩٣٢
٤. المراجعة الإلكترونية	٥	٠,٩٣٣
التميز المؤسسي	٣٠	٠,٩٨٦
١. تميز القادة	٧	٠,٩٥٨
٢. تميز المرؤوسين	٦	٠,٩٣٣
٣. تميز الهيكل التنظيمي	٤	٠,٩٥٣
٤. تميز الاستراتيجية	٥	٠,٩١٤
٥. تميز الثقافة التنظيمية	٨	٠,٩٤٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن المتعارف عليه إحصائياً أنه يجب ألا تقل قيمة Alpha عن (٠,٦) ويوضح الجدول رقم (١) أن قيمة ألفا تتراوح ما بين (٠,٩١٤) و (٠,٩٨٦)، وأن معامل الثبات ألفا لمقياس الحوكمة الإلكترونية كان مرتفع حيث بلغ (٠,٩٧٦)، وأيضاً التميز المؤسسي حيث بلغ (٠,٩٨٦)، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات البحث.

(٦-٩) صدق المقياس

تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis للتحقق من مدى مطابقة أبعاد الحوكمة الإلكترونية مع البيانات التي تم جمعها من عينة البحث حول تلك الأبعاد، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية والفقرات المعبرة عنها، ومدى قدرة الفقرات على التعبير عن كل بُعد وتصفيه كل بُعد من أخطاء القياس، وعلى ذلك فالتحليل العاملي يعتبر بمثابة أداة لتفسير البيانات، والإجابة على سؤال هام وهو لماذا وكيف ارتبطت مجموعة من المتغيرات وأبعادها مع مجتمع البحث؟ وذلك بهدف الوصول إلى نموذج يحاكي الواقع، ويمتاز بالبساطة والكفاءة في نفس الوقت، وعليه سيتم من خلال هذا التحليل الكشف عن مدى مطابقة بيانات عينة الحوكمة الإلكترونية، والتي تم تحديدها مسبقاً اعتماداً على أغلب الدراسات السابقة على أنه مفهوم يتكون من أربعة أبعاد والتحقق من صدق هذه البنية (عيد، ٢٠٢٠).

- التحليل العاملي التوكيدي للحوكمة الإلكترونية

تضمن مقياس الحوكمة الإلكترونية خمسة أبعاد فرعية وهي (الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المسائلة الإلكترونية، المراجعة الإلكترونية)، ويختبر المقياس الخاص بها العلاقة بين ٢١ عبارة بواقع (٦ عبارات) لُبُعد الشفافية الإلكترونية، (٥ عبارات) لُبُعد المشاركة الإلكترونية، (٥ عبارات) لُبُعد المسائلة الإلكترونية، (٥ عبارات) لُبُعد المراجعة الإلكترونية، ويوضح الجدول رقم (٢) مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.

جدول (٢) مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس الحوكمة الإلكترونية

م	المؤشر	جودة المطابقة
١	النسبة بين قيمة كاي ^٢ (Chi - Square) ودرجات الحرية (DF)	٤,٥١٩
٢	P- Value	٠,٠٠٠
٣	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	٠,٨٨٤
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	٠,٩٠٧
٥	مؤشر تاكر-لويس Tucker-Lewis Index (TLI)	٠,٨٩٣
٦	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	٠,٧٩٦
٧	مؤشر الملازمة التزايدية Incremental Fit Indices (IFI)	٠,٩٠٧
٨	مؤشر المطابقة النسبي (RFI) Relative fit index	٠,٨٦٧
٩	مؤشر الجذر التربيعي للباقي (RMR) Root Mean Square Residual	٠,٠٣٦
١٠	الجزر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	٠,٠١٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وتبين من الجدول (٢) أن قيمة (Chi - Square) غير دالة عند المستويين ٠,٠١ و ٠,٠٥، حيث بلغت P-value (0.000)، وهذا يدل على معنوية تطابق النموذج الحالي، وهو مؤشر جيد للنموذج ليدل ذلك على قبول الفرض الذي ينص على مطابقة النموذج الفعلي لبيانات النموذج المقدر، كما كانت النسبة بين مربع كاي ودرجات الحرية أصغر من (٥) حيث بلغت قيمتها (٤,٥١٩) مما يدل على حسن المطابقة، وكذلك كان مؤشر توكر - لويس الذي بلغ (٠,٨٩٣) وهذا يدل على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة بالإضافة لمؤشر RMSEA وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي والذي بلغ القيمة (٠,٠١٦) وهي قيمة جيدة وقريبة من الصفر حيث التطابق التام، كما بلغ مؤشري جودة المطابقة المقارن (٠,٩٠٧) وجودة المطابقة المعياري (٠,٨٨٤)، كما اتضح أيضاً أن قيمة IFI كانت (٠,٩٠٧) وهذا يشير إلى تطابق النموذج، وأخيراً قيمة RFI (٠,٨٦٧) وهذه القيمة

قيمة جيدة للمطابقة حيث أن أفضل تطابق عندما تكون القيمة تساوي (٠,٩٥٠) والتطابق التام عندما تكون القيمة تساوي الواحد الصحيح.

ومما سبق تبين أن غالبية مؤشرات المطابقة تقترب من ٠,٩ مما يدل على أن النموذج المقترح ملائم تماما لبيانات الدراسة، وأن القيمة الدالة على جودة المطابقة (RMSEA) الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي يقل عن ٠,٥ مما يدل على أن النموذج ملائم لبيانات الدراسة.

٤ - التحليل العاملي التوكيدي للتميز المؤسسي

تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من مدى مطابقة أبعاد التميز المؤسسي مع البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة حول تلك الأبعاد، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد التميز المؤسسي والفقرات المعبرة عنها، ومدى قدرة الفقرات على التعبير عن كل بُعد وتصفية كل بُعد من أخطاء القياس، وتتضمن التميز المؤسسي خمسة أبعاد فرعية وهي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، ويختبر المقياس الخاص بها العلاقة بـ ٣٠ عبارة بواقع (٧ عبارات) لبُعد تميز القيادة، (٦ عبارات) لبُعد تميز المرؤوسين، (٤ عبارات) لبُعد تميز الهيكل التنظيمي، (٥ عبارات) لبُعد تميز الاستراتيجية، (٨ عبارات) لبُعد تميز الثقافة التنظيمية. ويوضح الجدول رقم (٣) مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.

جدول (٣) مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس التميز المؤسسي

م	المؤشر	جودة المطابقة
١	النسبة بين قيمة كاي ^٢ (Chi - Square) ودرجات الحرية (DF)	٤,٦٢٢
٢	P- Value	٠,٠٠٠
٣	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	٠,٨٣٤
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	٠,٨٦٠
٥	مؤشر تاكر- لويس Tucker-Lewis Index (TLI)	٠,٨٤٦
٦	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	٠,٦٣٨
٧	مؤشر الملائمة التزايدي Incremental Fit Indices (IFI)	٠,٨٦١
٨	مؤشر المطابقة النسبي (RFI) Relative fit index	٠,٨١٧
٩	مؤشر الجذر التربيعي للبواقي (RMR) Root Mean Square Residual	٠,٠٤٠
١٠	الجزر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	٠,٠١٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وتبين من الجدول رقم (٣) أن قيمة (Chi - Square) غير دالة عند المستويين ٠,٠١ و ٠,٠٥، حيث بلغت (P-value (0.000، وهذا يدل على معنوية تطابق النموذج الحالي، وهو مؤشر جيد للنموذج ليدل ذلك على قبول الفرض الذي ينص على مطابقة النموذج الفعلي لبيانات النموذج المقدر، كما كانت النسبة بين مربع كاي ودرجات الحرية أصغر من (٥) حيث بلغت قيمتها (٤,٥١٩) مما يدل على حسن المطابقة، وكذلك كان مؤشر توكر - لويس الذي بلغ (٠,٨٩٣) وهذا يدل على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة بالإضافة لمؤشر RMSEA وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي والذي بلغ القيمة (٠,٠١٦) وهي قيمة جيدة وقريبة من الصفر حيث التطابق التام، كما بلغ مؤشري جودة المطابقة المقارن (٠,٩٠٧) وجودة المطابقة المعياري (٠,٨٨٤)، كما اتضح أيضاً أن قيمة IFI كانت (٠,٩٠٧) وهذا يشير إلى تطابق النموذج، وأخيراً قيمة RFI (٠,٨٦٧) وهذه القيمة قيمة جيدة للمطابقة حيث أن أفضل تطابق عندما تكون القيمة تساوي (٠,٩٥٠) والتطابق التام عندما تكون القيمة تساوي الواحد الصحيح.

ومما سبق تبين أن غالبية مؤشرات المطابقة تقترب من (٠,٩) مما يدل على أن النموذج المقترح ملائم تماماً لبيانات الدراسة، وأن القيمة الدالة على جودة المطابقة (RMSEA) الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي يقل عن (٠,٠٥) مما يدل على أن النموذج ملائم لبيانات الدراسة. (٧-٩) مجتمع البحث وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) من العاملين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى فقط، نظراً لقوة صلتهم باستراتيجية ومستقبل الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس). والبالغ عددهم (٦٨٠٠) عامل مقسمة إلى (٣٥٠٠) في الإدارة العليا، و (٣٣٠٠) في الإدارة الوسطى.

ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث، وصعوبة تجميع البيانات من كل مفرداته؛ فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية اعتماداً على المعادلة الإحصائية التالية (عيد، ٢٠٢٠).

$$n = \frac{N(Z^2 \cdot \delta^2)}{N \cdot e^2 + (Z^2 \cdot \delta^2)}$$

حيث إن:

N = حجم المجتمع

n = حجم العينة

Z = القيمة المعيارية = ١,٩٦ عند مستوى معنوية ٠,٠٥

δ = الانحراف المعياري = ٠,٤٩ (مستخرج من الدراسة الاستطلاعية).

e = خطأ المعاينة بافتراض أنه ٠,٠٥

وفي ضوء بيانات المجتمع بالتطبيق في معادلة تحديد حجم العينة، تبين أن حجم العينة يساوي (٣٥٠) مفردة من العاملين بالشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس). وبلغت عدد اجابات المستقصى منهم الصالحة للتحليل (٣١٢) مفرد، حيث بلغت نسبة الاستجابة (٨٩٪) تقريباً. ويمكن عرض الوصف الإحصائي وفق المتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية) وفق بيانات الجدول رقم (٤) على النحو التالي:

جدول (٤) توصيف عينة البحث وفق المتغيرات الديموجرافية للمستقصى منهم محل البحث

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	٢٥٠	٨٠,١
	أنثى	٦٢	١٩,٩
الإجمالي		٣١٢	٪١٠٠
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٥	١,٦
	من ٣٠ الى ٣٩ سنة	٦٥	٢٠,٨
	من ٤٠ الى ٥٠ سنة	١٨٩	٦٠,٦
	أكبر من ٥٠ سنة	٥٣	١٧
الإجمالي		٣١٢	٪١٠٠
الدرجة الوظيفية	إدارة عليا	١٨٩	٦٠,٦
	إدارة وسطى	١٢٣	٣٩,٤
الإجمالي		٣١٢	٪١٠٠
المستوى التعليمي	بكالوريوس	٢١٥	٦٩,٩
	دبلوم الدراسات العليا	٤٥	١٤,٤
	ماجستير	٢٦	٨,٣
	دكتوراة	٢٦	٨,٣
الإجمالي		٣١٢	٪١٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

(٨-٩) أساليب تحليل البيانات والاختبارات الإحصائية المناسبة

- اعتمد الباحث على مجموعة من أساليب التحليل والاختبارات، وهي على النحو التالي:
- معامل ثبات ألفا كرونباخ: وذلك للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
 - التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis للتحقق من مدى مطابقة أبعاد كل من الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي مع البيانات التي تم جمعها من عينة البحث حول تلك الأبعاد.
 - الأساليب الإحصائية الوصفية: مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري بهدف وصف عينة البحث واستجاباتهم (المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد كل من الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي).
 - أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد: Multiple Regression and Correlation Analysis: وذلك لتحديد مدى الارتباط وطبيعة العلاقة بين كل من (الحوكمة الإلكترونية، والتميز المؤسسي).
 - الاختبارات الإحصائية: مثل اختبار (F-Test) واختبار (T-Test) المصاحبين لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد.

(٩-٩) حدود البحث

يمكن بيان حدود البحث فيما يأتي:

- الحدود الخاصة بمجتمع البحث: تضمنت عينة البحث العاملين بالشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) ولفئة الإدارة العليا والإدارة الوسطى فقط نظراً لقوة صلتهم باستراتيجية ومستقبل الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس).
- الحدود الزمنية: تم الاعتماد على البيانات الثانوية وفق المتاح دون التقيد بحدود زمنية، مع تطبيق الدراسة ميدانياً والحصول على البيانات الأولية في الفترة من يناير (٢٠٢١) وحتى سبتمبر (٢٠٢٤).

- المحددات المكانية: يتم تطبيق البحث على الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) في جمهورية مصر العربية.

(١٠) اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

(١٠-١) التحليل الوصفي لأبعاد الحوكمة الإلكترونية

تم تقييم الحوكمة الإلكترونية من خلال الإجابة على متغيرات مقياس الحوكمة الإلكترونية والذي يتضمن (٢١) عبارة تغطي الأبعاد الأربعة للحوكمة الإلكترونية كما هو موضح في الجدول رقم (٥) الآتي:

جدول رقم (٥) الوصف الإحصائي لمقياس الحوكمة الإلكترونية

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تتوافر المعلومات الإلكترونية في الشركة بصورة كافية.	٤,١٣	٠,٩٣
٢	يتم توفير المعلومات بصورة سريعة عند طلبها من الإدارة المختصة.	٤,٠٦	١,٠٣
٣	يتم تداول المعلومات بحرية ودقة بين الإدارات المختلفة.	٣,٨٣	١,٠٥
٤	يتم تحديث البيانات على الموقع الإلكتروني للشركة بصفة دورية.	٤,١٠	١,٠٠
٥	المعلومات متاحة للجميع طبقاً للتسلسل الإداري وأمن المعلومات.	٤,٠٠	١,٠٧
٦	تتصف الإدارة بالشفافية والوضوح لكل الأنشطة والممارسات للنظام.	٤,٠٠	١,٠٦
الشفافية الإلكترونية			
٧	يتم تطوير نظام العمل المستخدم في الشركة بصورة دورية.	٤,١٧	٠,٨٩
٨	يتم استطلاع آراء مستخدمي نظام العمل في الشركة بين الحين والحين	٤,٧٦	١,٢٠
٩	يتم الاستجابة لآراء مستخدمي نظام العمل في حالة طلبهم التعديل على نظام العمل الحالي إذا ثبت فائدة هذا الرأي.	٣,٩٦	١,٠٠
١٠	يتم الأخذ بالتطورات التكنولوجية والتحديث المستمر لأدوات نظام المعلومات الإلكتروني بالشركة.	٤,١١	٠,٩٠
١١	يتم التفاعل الإيجابي بين الإدارات المختلفة على نظام العمل الحالي ويتم الاستجابة لطلبات التغيير المناسبة للعمل	٤,٠٠	٠,٩٩
المشاركة الإلكترونية			
١٢	يتم مراجعة البيانات والمعلومات المتداولة على نظام العمل بصفة دورية.	٤,١٠	٠,٨٨
١٣	في نظام العمل الحالي يتم تحديد المسؤوليات عن المعلومات المختصة بكل إدارة.	٤,٢٤	٠,٨٩
١٤	هناك قدرة لنظام العمل المستخدم للتحقق من جودة المعلومة.	٤,٠٩	٠,٩١
١٥	يتم محاسبة المسؤولين عن جودة المعلومات طبقاً للمسؤوليات الموضحة من قبل في جودة وتداول المعلومات على نظام العمل.	٣,٩٩	١,٠١
١٦	يتم تحديد مس ولية كل مستخدم للنظام بوضوح.	٤,١٧	٠,٩٢

المسألة الإلكترونية		
١٧	٤,١٠	يتم مراجعة كافة العمليات التي تتم على نظام العمل بصورة دورية.
١٨	٤,٠٩	يتم التأكد من كفاءة نظام العمل المطبق من خلال المراجعة بين نتائج النظام وما هو موجود على الواقع.
١٩	٤,١٠	تتوافر لنظام العمل كافة البيانات المطلوبة للمراجعة بدقة وكفاءة.
٢٠	٤,٠٧	يتميز نظام العمل القائم بسهولة تطبيق المراجعة الدقيقة عليه وسرعة تعديل الأخطاء إن وجدت.
٢١	٤,٠٩	يتميز نظام العمل القائم بالقدرة على اكتشاف الأخطاء بسهولة.
المراجعة الإلكترونية		
الإجمالي (الحوكمة الإلكترونية)		
٠,٩٦	٤,١٠	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الوصف الإحصائي لمقياس الحوكمة الإلكترونية بالجدول رقم (٥) أن متغيرات بُعد المشاركة الإلكترونية يحتل المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٠) وانحراف معياري (٠,٩٩)، بينما يأتي بُعد المسألة الإلكترونية في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٩٢)، ويحتل المرتبة الثالثة بُعد المراجعة الإلكترونية بمتوسط (٤,٠٩) وانحراف معياري (٠,٩١) وأخيراً متغيرات بُعد الشفافية الإلكترونية تأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤,٠٢) وانحراف معياري (١,٠٣) وفقاً لاتجاهات مفردات عينة العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس). وبصفة عامة، يتضح من استعراض التحليل الوصفي لأبعاد الحوكمة الإلكترونية أن المتوسط الإجمالي للحوكمة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) بلغ (٤,١٠) بانحراف معياري (٠,٩٦)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى ممارسة الشركات المصرية القابضة للغازات الطبيعية للحوكمة الإلكترونية.

(٢-١٠) التحليل الوصفي لأبعاد التميز المؤسسي

تم تقييم التميز المؤسسي من خلال الإجابة على متغيرات مقياس التميز المؤسسي والذي يضم (٣٠) عبارة تغطي الأبعاد الخمسة للتميز المؤسسي كما يوضحه الجدول رقم (٦) الآتي:

جدول رقم (٦) الوصف الإحصائي لمقياس التميز المؤسسي

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تسعى الإدارة العليا باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.	٤,١٣	٠,٩٤
٢	تشجع الإدارة العليا العاملين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر	٤,٠٥	١,٠٥
٣	يقوم الرئيس بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المؤسسة ونشر قيم الجودة في الأداء.	٤,٢٤	٠,٨٣
٤	للقائدات الإدارية في المؤسسة قدرات عالية للتواصل مع العاملين.	١٧,٤	٠,٩٣
٥	تتميز القيادات في المؤسسة بالتخطيط الجيد ومتابعة التنفيذ وسرعة اتخاذ القرار .	٤,٠٥	٠,٩٨
٦	تسعى الإدارة العليا إلى تنمية مهارات وقدرات الافراد	٤,١٧	٠,٩٠
٧	تقوم الإدارة العليا بتشجيع الافراد على المنافسة وتحفيزهم ودعم الافكار الابداعية الجديدة .	٣,٩٧	١,٠٢
تميز القادة			
٨	يستجيب المرؤوسين بسرعة لمهامهم وأعمالهم .	٤,٠٦	٠,٩٧
٩	يملك المرؤوسين المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بأعمالهم على أكمل وجه لتطوير العمل.	٤,٣٩	٠,٧٥
١٠	يتمتع المرؤوسين بالعديد من صلاحيات التفويض من قبل الرؤساء تمكنهم من إنجاز المهام والأعمال الموكلة لهم	٤,٢٨	٠,٨١
١١	يستطيع العاملون وضع حلول مناسبة للمشاكل القائمة .	٤,١٤	٠,٩٤
١٢	يتميز المرؤوسين بروح الفريق والتعاون المثمر في العمل	٤,٣٤	٠,٨١
١٣	يتلقى المرؤوسين التدريب على كل ما هو جديد فيما يخص العمل وزيادة المعرفة وتحسين المهارات المستمر .	٣,٩٩	١,٠٥
تميز المرؤوسين			
١٤	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتصف بالمرونة	٣,٩٧	١,٠٦
١٥	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتصف بوضوح السلطات والمسؤوليات لمختلف الوظائف في المؤسسة .	٤,٠٥	١,٠٠
١٦	يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام	٣,٩٩	١,٠٨
١٧	يحدد الهيكل التنظيمي بشكل واضح خطوط الاتصال على مستوى المؤسسة .	٤,١٢	٠,٩٨
تميز الهيكل التنظيمي			
١٨	توجد في المؤسسة رؤية ورسالة قوية	٤,١٩	٠,٩٢
١٩	تقوم الإدارة العليا بوضع أهداف المؤسسة من خلال رسالتها	٤,١٣	٠,٩٢
٢٠	تقوم الإدارة العليا بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للوقوف على قدراتها الفعلية .	٣,٩٠	١,١٣

٢١	تضع الادارة العليا خطة استراتيجية قوية لتحقيق أهداف المنظمة	٣,٩٧	١,١٢
٢٢	تقوم الادارة العليا بالمتابعة القوية لتصحيح اى أخطاء فى الخطة الموضوعية بسرعة ودقة عالية .	٤,١١	٠,٩٦
تميز الاستراتيجية			
٢٣	يعامل المدراء مرؤوسهم كأعضاء فى عائلة كبيرة	٤,١٤	٠,٨٩
٢٤	تركز الادارة على أداء الفريق بدلا من الاداء الفردى	٣,٧١	١,١٩
٢٥	تركز الادارة على تفعيل الابتكار وتحقيق التميز	٤,٢١	٠,٩٧
٢٦	تهتم الادارة بوضع خطط جديدة واستراتيجيات مستقبلية من اجل ضمان سير العمل على المدى المتوسط والبعيد	٤,٢٤	٠,٨٧
٢٧	تتعامل الادارة مع العاملين كشركاء ملتزمين بانجاز هدف مشترك	٤,١١	٠,٩٨
٢٨	كل فرد يتميز بالالتزام بالقوانين والانظمة وأداء العمل الصحيح	٤,١٨	٠,٨٦
٢٩	يتم تحديد مهام الموظفين وفق الكفاءة والخبرة	٣,٩٠	١,١٣
٣٠	تولي الادارة اهتماما بتحفيز ومكافأة الموظفين من أجل أداء العمل بشكل متميز	٤,١٩	٠,٩٠
تميز الثقافة التنظيمية			
الإجمالي (التميز المؤسسي)			
		٤,٠٩	٠,٩٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من نتائج الوصف الإحصائي لمقياس التميز المؤسسي بالجدول رقم (٦) أن متغيرات بُعد تميز المرؤوسين يحتل المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٠) وانحراف معياري (٠,٨٨)، يليه بُعد تميز القادة في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٩٥)، بينما يأتي بُعد تميز الثقافة التنظيمية في المرتبة الثالثة بمتوسط (٤,٠٨) وانحراف معياري (٠,٩٧)، ويحتل المرتبة الرابعة بُعد تميز الاستراتيجية بمتوسط (٤,٠٦) وانحراف معياري (١,٠١)، وأخيراً بُعد تميز الهيكل التنظيمي في المرتبة الخامسة بمتوسط (٤,٠٣) وانحراف معياري (١,٠٣)، وفقاً لاتجاهات مفردات عينة العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس). وبصفة عامة، يتضح من استعراض التحليل الوصفي لأبعاد التميز المؤسسي أن المتوسط الإجمالي لمستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) بلغ (٤,٠٩) بانحراف معياري (٠,٩٦)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الشركات محل الدراسة.

(٣-١٠) الاختلاف في آراء العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) فيما يتعلق بمدى توافر أبعاد الحوكمة الإلكترونية.

يقدم الباحث في هذا الجزء من التحليل الإجابة على التساؤل الأول للبحث والذي ينص على "ما مدى وجود اختلافات بين إدراك العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) لمستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الإلكترونية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية)؟".

ويكون ذلك عن طريق اختبار الفرض الأول في الدراسة الحالية: "الفرض الأول: لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) لمستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الإلكترونية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية)".

(١٠-٣-١) الاختلافات بين آراء العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) فيما يتعلق بتوافر أبعاد الحوكمة الإلكترونية وفقاً للنوع.

لاختبار معنوية الفروق بين الذكور والإناث تم إجراء اختبار T-Test للعينات المستقلة في حال افتراض وجود تجانس وكذلك في حال افتراض عدم وجود تجانس مسبقاً باختبار ليفين لاختبار قيم T المناسبة وتظهر نتائج هذا الاختبار في الجدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٧) الاختلافات بين آراء العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) فيما يتعلق بتوافر أبعاد الحوكمة الإلكترونية وفقاً للنوع

الأبعاد	المتوسط الحسابي		اختبار T-Test		الدلالة الإحصائية
	ذكور	إناث	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى المعنوية
الشفافية الإلكترونية	٤,٠٨	٣,٧٧	٢,٥٤٦	٣١٠	معنوية
المشاركة الإلكترونية	٤,٠٥	٣,٧٩	٢,١٦١	٣١٠	معنوية
المساءلة الإلكترونية	٤,١٧	٣,٩٠	٢,٣٩٥	٣١٠	معنوية
المراجعة الإلكترونية	٤,١٥	٣,٨٥	٢,٥٧٤	٣١٠	معنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول رقم (٧) ما يلي:

- هناك اختلافات جوهرية بين إدراك الذكور والإناث لأبعاد الحوكمة الإلكترونية (الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المسائلة الإلكترونية، المراجعة الإلكترونية)، حيث كانت فئة الذكور أكثر إدراكاً من فئة الإناث فيما يتعلق بأبعاد الحوكمة الإلكترونية.

(١٠-٣-٢) الاختلافات بين آراء العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) فيما يتعلق بتوافر أبعاد الحوكمة الإلكترونية وفقاً للعمر.

لاختبار وجود فروق جوهرية بين مفردات العينة فيما يتعلق بمستوى الحوكمة الإلكترونية تبعاً لعمر العامل تم إجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه وكانت نتائجه كما يلي:

جدول رقم (٨) الاختلافات بين آراء العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) فيما يتعلق بتوافر أبعاد الحوكمة الإلكترونية وفقاً للعمر

الأبعاد	المتوسط الحسابي				قيمة F	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى ٣٩ سنة	من ٤٠ إلى ٥٠ سنة	أكبر من ٥٠ سنة			
الشفافية الإلكترونية	٤,١٦	٤,١٨	٣,٩١	٤,١٨	٢,٢٩٤	٠,٠٧٨	غير معنوية
المشاركة الإلكترونية	٤,٠٨	٤,٠١	٣,٩٥	٤,١٧	٠,٩٤٣	٠,٤٢٠	غير معنوية
المسائلة الإلكترونية	٤,٤٠	٤,١٧	٤,٠٥	٤,٢٦	١,٢٢٢	٠,٣٠٢	غير معنوية
المراجعة الإلكترونية	٤,٦٤	٤,١٨	٣,٩٩	٤,٢٨	٢,٩٦٦	٠,٠٣٢	معنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) ما يلي:

- هناك اختلافات جوهرية بين إدراك الفئات المختلفة للعمر بالنسبة لبعد المراجعة الإلكترونية. حيث وجد أن الفئة (أقل من ٣٠ سنة) أكثر إدراكاً لبعد المراجعة الإلكترونية، ثم تليها الفئة (أكبر من ٥٠ سنة)، ثم الفئة (من ٣٠ إلى ٣٩)، وأخيراً فئة (من ٤٠ إلى ٥٠ سنة).

■ لا توجد اختلافات جوهرية بين إدراك الفئات المختلفة للسن بالنسبة لأبعاد الحوكمة الإلكترونية الثلاثة التالية (الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المسألة الإلكترونية).

(٣-١٠) الاختلافات بين آراء العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) فيما يتعلق بتوافر أبعاد الحوكمة الإلكترونية وفقاً لمستوى التعليم.

لاختبار وجود فروق جوهرية بين مفردات العينة فيما يتعلق بمستوى الحوكمة الإلكترونية تبعاً لعامل المستوى التعليمي تم إجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه وكانت نتائجها كما يلي:

جدول (٩) الاختلافات بين آراء العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) فيما يتعلق بتوافر أبعاد الحوكمة الإلكترونية وفقاً لمستوى التعليم

الأبعاد	المتوسط الحسابي				قيمة F	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
	بكالوريوس	دبلوم	ماجستير	دكتوراة			
الشفافية الإلكترونية	٤,١٣	٣,٩٨	٣,٤٢	٣,٧٨	٦,٢٧٥	٠,٠٠٠	معنوية
المشاركة الإلكترونية	٤,١٠	٣,٩٦	٣,٤٥	٣,٧٦	٥,٣٤٣	٠,٠٠١	معنوية
المسألة الإلكترونية	٤,٢٤	٤,١٢	٣,٣٩	٣,٨٣	١٠,٣٣٨	٠,٠٠٠	معنوية
المراجعة الإلكترونية	٤,١٨	٤,٦٧	٣,٥٦	٣,٩٢	٥,١٨٥	٠,٠٠٢	معنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (٩) ما يلي:

■ هناك اختلافات جوهرية بين إدراك الفئات المختلفة للمستوى التعليمي بالنسبة لأبعاد الحوكمة الإلكترونية الأربعة (الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المسألة الإلكترونية، المراجعة الإلكترونية).

(٤-٣-١٠) الاختلافات بين آراء العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) فيما يتعلق بتوافر أبعاد الحوكمة الإلكترونية وفقاً للدرجة الوظيفية.

لاختبار معنوية الفروق بين العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى تم إجراء اختبار T-Test للعينات المستقلة في حال افتراض وجود تجانس وكذلك في حال افتراض عدم وجود تجانس مسبقاً باختبار ليفين لاختبار قيم T المناسبة وتظهر نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول (١٠) الاختلافات بين آراء العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) فيما يتعلق بتوافر أبعاد الحوكمة الإلكترونية وفقاً للدرجة الوظيفية

الأبعاد	المتوسط الحسابي		اختبار T-Test			الدلالة الإحصائية
	إدارة عليا	إدارة وسطى	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى المعنوية	
الشفافية الإلكترونية	٣,٩٧	٤,١٠	١,٢٩٤	٣١٠	٠,١٩٧	غير معنوية
المشاركة الإلكترونية	٤,٠١	٣,٩٨	٠,٢٩٤	٢١٢,٨٥٣	٠,٧٦٩	غير معنوية
المساءلة الإلكترونية	٤,١٠	٤,١٤	٠,٤٨٢	٣١٠	٠,٦٣٠	غير معنوية
المراجعة الإلكترونية	٤,٠٩	٤,١٠	٠,٠٣٤	٢١٤,٧٢١	٠,٩٧٢	غير معنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

■ لا توجد اختلافات جوهرية بين إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة الإلكترونية الأربعة

(الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، المراجعة

الإلكترونية) وفقاً للدرجة الوظيفية.

(٤-١٠) الاختلاف في آراء العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) فيما يتعلق

بمدى توافر التميز المؤسسي.

يقدم الباحث في هذا الجزء من التحليل الإجابة على التساؤل الثاني للبحث والذي ينص

على "ما مدى وجود اختلافات بين إدراك العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس)

لمستوى التميز المؤسسي وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى

التعليمي، الدرجة الوظيفية)؟".

ويكون ذلك عن طريق اختبار الفرضية الثانية في البحث الحالي "لا توجد اختلافات ذات

دلالة معنوية بين إدراك العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) لمستوى التميز

المؤسسي وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الدرجة

الوظيفية)".

(١٠-٤-١) الاختلافات بين آراء العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) فيما يتعلق بمستوى التميز المؤسسي وفقاً للنوع.

لاختبار معنوية الفروق بين الذكور والإناث تم إجراء اختبار T-Test للعينات المستقلة في حال افتراض وجود تجانس وكذلك في حال افتراض عدم وجود تجانس مسبقاً باختبار ليفين لاختبار قيم T المناسبة وتظهر نتائج هذا الاختبار في الجدول رقم (١١) التالي:

جدول رقم (١١) الاختلافات بين آراء العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) فيما يتعلق بتوافر التميز المؤسسي وفقاً للنوع

الأبعاد	المتوسط الحسابي		اختبار T-Test		الدلالة الإحصائية
	ذكور	إناث	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	
تميز القيادة	٤,٦١	٣,٩٠	٢,٢٢	٣١٠	معنوية
تميز المرؤوسين	٤,٢٦	٣,٩٧	٢,٦٨	٣١٠	معنوية
تميز الهيكل التنظيمي	٤,١٢	٣,٦٩	٣,١٤	٣١٠	معنوية
تميز الاستراتيجية	٤,١٢	٣,٨٢	٢,٣٨	٣١٠	معنوية
تميز الثقافة التنظيمية	٤,١٥	٣,٨١	٢,٨٨	٣١٠	معنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول رقم (١١) ما يلي:

- هناك اختلافات جوهرية بين إدراك الذكور والإناث لأبعاد التميز المؤسسي الخمسة التالية (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) حيث كانت فئة الذكور أكثر إدراكاً من فئة الإناث.

(١٠-٤-٢) الاختلافات بين آراء العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) فيما يتعلق بمستوى التميز المؤسسي وفقاً للعمر.

لاختبار وجود فروق جوهرية بين مفردات العينة فيما يتعلق بمستوى التميز المؤسسي تبعاً لعامل العمر تم إجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه وكانت نتائجه كما يلي:

جدول رقم (١٢) الاختلافات بين آراء العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) فيما يتعلق بتوافر أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للعمر

الأبعاد	المتوسط الحسابي				قيمة F	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى ٣٩ سنة	من ٤٠ إلى ٥٠ سنة	أكبر من ٥٠ سنة			
تميز القيادة	٤,٥٢	٤,١٩	٤,٠٧	٤,٣٧	٢,٣٣٦	٠,٠٧١	غير معنوية
تميز المرؤوسين	٤,٠٠	٤,١٦	٤,٠٢	٤,٢٩	١,٤٤٠	٠,٢٣١	غير معنوية
تميز الهيكل التنظيمي	٤,٣١	٤,١١	٣,٩١	٤,٢٩	٣,٠٣٢	٠,٠٣٠	معنوية
تميز الاستراتيجية	٤,٤٦	٤,٢٠	٣,٩٨	٤,٢٩	٣,١٤٦	٠,٠٢٥	معنوية
تميز الثقافة التنظيمية	٤,٢٦	٤,٢٠	٣,٨٧	٤,١٧	٣,٦٨٨	٠,٠١٢	معنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (١٢) ما يلي:

- هناك اختلافات جوهرية بين إدراك الفئات المختلفة للعمر بالنسبة لأبعاد التميز المؤسسي التالية (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية).
- لا توجد اختلافات جوهرية بين إدراك الفئات المختلفة للعمر بالنسبة لأبعاد التميز المؤسسي التالية (تميز المرؤوسين، تميز القيادة).

(١٠-٤-٣) الاختلافات بين آراء العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) فيما يتعلق بمستوى التميز المؤسسي وفقاً لمستوى التعليم.

لاختبار وجود فروق جوهرية بين مفردات العينة فيما يتعلق بمستوى التميز المؤسسي تبعاً لعامل المستوى التعليمي تم إجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه وكانت نتائجه كما يلي:

جدول رقم (١٣) الاختلافات بين آراء العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) فيما يتعلق بتوافر أبعاد التميز المؤسسي وفقاً لمستوى التعليم

الأبعاد	المتوسط الحسابي				قيمة F	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
	بكالوريوس	دبلوم دراسات عليا	ماجستير	دكتوراة			
تميز القيادة	٤,٢١	٤,١٢	٣,٥٤	٣,٨٤	٦,٠٠٨	٠,٠٠١	معنوية
تميز المرؤوسين	٤,٣١	٤,١٧	٣,٦٩	٣,٨٧	٧,١٩١	٠,٠٠٠	معنوية
تميز الهيكل التنظيمي	٤,١٨	٣,٩٨	٣,٢٨	٣,٦٧	٨,٥٨١	٠,٠٠٠	معنوية
تميز الاستراتيجية	٤,١٧	٣,٩٧	٣,٦٥	٣,٧٣	٤,٤٩٦	٠,٠٠٤	معنوية
تميز الثقافة التنظيمية	٤,٢٠	٤,٠٧	٣,٤٣	٣,٨٣	٨,٠٢٥	٠,٠٠٠	معنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (١٣) ما يلي:

- هناك اختلافات جوهرية بين إدراك الفئات المختلفة وفقاً للمستوى التعليمي بالنسبة لأبعاد التميز المؤسسي الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية).

(١٠-٤-٤) الاختلافات بين آراء العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) فيما يتعلق بمستوى التميز المؤسسي وفقاً للدرجة الوظيفية.

لاختبار معنوية الفروق بين العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى تم إجراء اختبار T-Test للعينات المستقلة في حال افتراض وجود تجانس وكذلك في حال افتراض عدم وجود تجانس مسبقاً باختبار ليفين لاختبار قيم T المناسبة وتظهر نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول رقم (١٤) الاختلافات بين آراء العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس) فيما يتعلق بتوافر أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للدرجة الوظيفية

الأبعاد	المتوسط الحسابي		اختبار T-Test		الدلالة الإحصائية
	إدارة عليا	إدارة وسطى	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	
تميز القيادة	٤,١٨	٤,١٢	٠,٥٠١	٣١٠	غير معنوية
تميز المرؤوسين	٤,١٧	٣,٩٩	١,٥٥٢	٢٠٠,١١٢	غير معنوية
تميز الهيكل التنظيمي	٤,٠١	٤,٠٤	٠,٢٨١	٣١٠	غير معنوية
تميز الاستراتيجية	٤,٠٧	٤,١٢	٠,٥٥٦	٣١٠	غير معنوية
تميز الثقافة التنظيمية	٣,٩٧	٤,٠٤	٠,٨١١	٣١٠	غير معنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول رقم (١٤) ما يلي:

- لا توجد اختلافات جوهرية بين إدراك العاملين لجميع أبعاد التميز المؤسسي التالية: (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) وذلك وفقاً للدرجة الوظيفية.

(١٠-٥) العلاقة بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي وفقاً لآراء العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس).

يقدم البحث في هذا الجزء من التحليل العلاقة بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية (الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، المراجعة الإلكترونية) وبين التميز المؤسسي لدى العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس)، والذي حاول الإجابة على التساؤل الثالث في البحث والذي ينص على "هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي لدى العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس)؟"، والذي استند في التحليل إلى الفرض الثالث والذي يشير إلى أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي لدى العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس)".

جدول رقم (١٥) معاملات الارتباط بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي

المتغيرات	الشفافية الإلكترونية	المشاركة الإلكترونية	المساءلة الإلكترونية	المراجعة الإلكترونية	الحوكمة الإلكترونية	التميز المؤسسي
الشفافية الإلكترونية	١					
المشاركة الإلكترونية	٠,٨٦٧**	١				
المساءلة الإلكترونية	٠,٨٢٩**	٠,٨٦٩**	١			
المراجعة الإلكترونية	٠,٨٣٨**	٠,٨٦٠**	٠,٨٨٧**	١		
الحوكمة الإلكترونية	٠,٩٣١**	٠,٩٥٢**	٠,٩٤٧**	٠,٩٤٦**	١	
التميز المؤسسي	٠,٨٢٩**	٠,٩٠٢**	٠,٨٧٥**	٠,٨٧٣**	٠,٩٢٠**	١

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١.

يتضح من خلال الجدول رقم (١٥) لمصفوفة الارتباط بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد الحوكمة الإلكترونية، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٨٢٩) و (٠,٩٥٢) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث بلغت قيم الارتباط بين بُعدي الشفافية الإلكترونية والمشاركة الإلكترونية (٠,٨٦٧)، وبين بُعدي الشفافية الإلكترونية والمساءلة الإلكترونية (٠,٨٢٩)، وبين بُعدي الشفافية الإلكترونية والمراجعة الإلكترونية (٠,٨٣٨)، كما بلغت معاملات الارتباط بين بُعدي المشاركة الإلكترونية والمساءلة

الإلكترونية (٠,٨٦٩)، وبين بُعدي المشاركة الإلكترونية والمراجعة الإلكترونية (٠,٨٦٠)، وبين بُعدي المسألة الإلكترونية والمراجعة الإلكترونية (٠,٨٨٧).

كما بلغ معامل الارتباط بين الشفافية الإلكترونية كأحد أبعاد الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي (٠,٨٢٩)، كما بلغ معامل الارتباط بين المشاركة الإلكترونية كأحد أبعاد الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي (٠,٩٠٢)، كما بلغ معامل الارتباط بين المسألة الإلكترونية كأحد أبعاد الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي (٠,٨٧٥)، كما بلغ معامل الارتباط بين المراجعة الإلكترونية كأحد أبعاد الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي (٠,٨٧٣)، ومما سبق تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية (الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المسألة الإلكترونية، المراجعة الإلكترونية) وبين التميز المؤسسي لدى العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس)، أما بالنسبة لقيمة معامل الارتباط بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية ككل والتميز المؤسسي (٠,٩٢٠) وذلك يوضح أن العلاقة بينهما قوية جداً، إلا أن تأثير أبعاد الحوكمة الإلكترونية على التميز المؤسسي سوف يتضح من خلال إخضاعه لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك كما يأتي:

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد الحوكمة الإلكترونية على التميز المؤسسي بصورة إجمالية وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (١٦):

جدول رقم (١٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية وبين التميز المؤسسي

المتغير التابع						أبعاد المتغير المستقل
T. test		R ²	R	Beta	B	
مستوى المعنوية	القيمة					
٠,٤٧٨	٠,٧١١	٠,٦٨٧	٠,٨٢٩	٠,٠٣٣	٠,٠٣٢	الشفافية الإلكترونية
٠,٠٠٠	٨,٩١٤	٠,٨١٣	٠,٩٠٢	٠,٤٦٩	٠,٤٥١	المشاركة الإلكترونية
٠,٠٠٠	٤,٢٢٤	٠,٧٦٦	٠,٨٧٥	٠,٢٢٢	٠,٢٢٨	المسألة الإلكترونية
٠,٠٠٠	٤,٧٢٥	٠,٧٦٢	٠,٨٧٣	٠,٢٤٦	٠,٢٥٣	المراجعة الإلكترونية
٠,٩٢٧						معامل الارتباط R
٠,٨٥٩						معامل التحديد R ²
٠,٨٥٧						معامل التحديد المعدل

التميز المؤسسي						المتغير التابع
T. test		R ²	R	Beta	B	
مستوى المعنوية	القيمة					
أبعاد المتغير المستقل						
Adj R ²						
قيمة F المحسوبة						
درجات الحرية						
مستوى المعنوية						

ن=٣١٢ مفردة

- أمكن التوصل إلى بعض النتائج التي نوضحها فيما يأتي من خلال الجدول رقم (١٦).
- اشتمل نموذج الانحدار المتعدد على التميز المؤسسي كمتغير تابع، وعلى أبعاد الحوكمة الإلكترونية كمتغيرات مستقلة.
 - نلاحظ من الجدول رقم (١٦) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في مستوى الحوكمة الإلكترونية، حيث بلغت قيمة ف (٤٦٦,٣٠٨) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يعني أن النموذج صالح للتنبؤ بقيمة المتغير التابع، وأن الحوكمة الإلكترونية تؤثر تأثيراً معنوياً في تحقيق التميز المؤسسي. ويعتبر بُعد المشاركة الإلكترونية أكثر الأبعاد تأثيراً على التميز المؤسسي، يليه المراجعة الإلكترونية، ثم المساءلة الإلكترونية، وأخيراً الشفافية الإلكترونية.
 - بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد (Multiple Regression Analysis) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٠,٩٢٧)، وأن هذه العلاقة تمثل ٩٢,٧% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R) وأن هذه العلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية.
 - بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R² - (Coefficient Of Determination) (٠,٨٥٩) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير أبعاد المتغير المستقل (٨٥,٩%) من التغير الذي يحدث في المتغير

التابع على أنه يرجع إلى المتغير المستقل (المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، المراجعة الإلكترونية، الشفافية الإلكترونية) ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار، وتبقى ١٤,١٪ تفسرها عوامل أخرى. كما تبلغ قيم معامل التحديد المعدلة ($Adj R^2$) (Adjusted Coefficient Determination) (٠,٨٥٧) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع R^2 - وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة (أو التفسيرية) في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٨٥,٧٪) من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة الأربعة المبينة بنموذج الانحدار بالجدول رقم (٣٠/٣)، كما تراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠,٨٢٩) و (٠,٩٠٢). كما تشير النتائج إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (١%) لمتغيرات (المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، المراجعة الإلكترونية، الشفافية الإلكترونية).

وفي ضوء ما تقدم فإنه تم رفض الفرض القائل بأنه "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي لدى العاملين في الشركات المصرية للغازات الطبيعية (إيجاس)". حيث وجد أن هناك تأثير إيجابي لجميع أبعاد الحوكمة الإلكترونية بشكل إجمالي على التميز المؤسسي، وأن كل من المشاركة الإلكترونية، والمراجعة الإلكترونية، والمساءلة الإلكترونية لهم تأثير معنوي على التميز المؤسسي، بينما لا يوجد تأثير معنوي لبُعد الشفافية الإلكترونية على التميز المؤسسي.

(١١) النتائج والتوصيات:

(١٠-١١) النتائج.

في ضوء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الفرضيات الثلاثة محل البحث تبين ما يلي:

- بصفة عامة، يتضح من استعراض التحليل الوصفي لأبعاد الحوكمة الإلكترونية أن المتوسط الإجمالي للحوكمة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين محل الدراسة بلغ (٤,١٠) بانحراف معياري (٠,٩٦)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى ممارسة الشركات المصرية القابضة للغازات الطبيعية للحوكمة الإلكترونية.

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من الأبعاد الأربعة للحوكمة الإلكترونية وبعضها البعض والمتمثلة في (الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المسألة الإلكترونية، المراجعة الإلكترونية).
- هناك اختلافات جوهرية بين إدراك الذكور والإناث لأبعاد الحوكمة الإلكترونية (الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المسألة الإلكترونية، المراجعة الإلكترونية)، حيث كانت فئة الذكور أكثر إدراكاً من فئة الإناث فيما يتعلق بأبعاد الحوكمة الإلكترونية.
- هناك اختلافات جوهرية بين إدراك الفئات المختلفة للعمر بالنسبة لبعد المراجعة الإلكترونية. بينما لا توجد اختلافات جوهرية بين إدراك الفئات المختلفة للعمر بالنسبة لأبعاد الحوكمة الإلكترونية الثلاثة التالية (الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المسألة الإلكترونية).
- هناك اختلافات جوهرية بين إدراك الفئات المختلفة للمستوى التعليمي بالنسبة لأبعاد الحوكمة الإلكترونية الأربعة (الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المسألة الإلكترونية، المراجعة الإلكترونية).
- لا توجد اختلافات جوهرية بين إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة الإلكترونية الأربعة (الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المسألة الإلكترونية، المراجعة الإلكترونية) وفقاً للدرجة الوظيفية.
- بصفة عامة، يتضح من استعراض التحليل الوصفي لأبعاد التميز المؤسسي أن المتوسط الإجمالي لمستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين محل الدراسة بلغ (٤,٠٩) بانحراف معياري (٠,٩٦)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الشركات محل الدراسة.

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من الأبعاد الخمسة للتميز المؤسسي وبعضها البعض والمتمثلة في (تميز القادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية).
- هناك اختلافات جوهرية بين إدراك الذكور والإناث لأبعاد التميز المؤسسي الخمسة التالية (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) حيث كانت فئة الذكور أكثر إدراكاً من فئة الإناث.
- هناك اختلافات جوهرية بين إدراك الفئات المختلفة للعمر بالنسبة لأبعاد التميز المؤسسي التالية (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، بينما لا توجد اختلافات جوهرية بين إدراك الفئات المختلفة للعمر بالنسبة لأبعاد التميز المؤسسي التالية (تميز المرؤوسين، تميز القيادة).
- هناك اختلافات جوهرية بين إدراك الفئات المختلفة وفقاً للمستوى التعليمي بالنسبة لأبعاد التميز المؤسسي الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية).
- لا توجد اختلافات جوهرية بين إدراك العاملين لجميع أبعاد التميز المؤسسي التالية: (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) وذلك وفقاً للدرجة الوظيفية.
- أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد الحوكمة الإلكترونية وبين التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط بين الشفافية الإلكترونية والتميز المؤسسي (٠,٨٢٩)، كما بلغ معامل الارتباط بين المشاركة الإلكترونية والتميز المؤسسي (٠,٩٠٢)، كما بلغ معامل الارتباط بين المساءلة الإلكترونية والتميز المؤسسي (٠,٨٧٥)، كما بلغ معامل الارتباط بين المراجعة الإلكترونية والتميز المؤسسي (٠,٨٧٣). كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة

الإلكترونية ككل والتميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٩٢٠) وذلك يوضح أن العلاقة بينهما قوية جداً.

- كما وجد أن هناك تأثير إيجابي معنوي للحوكمة الإلكترونية بشكل إجمالي على التميز المؤسسي، وأن كل من المشاركة الإلكترونية، والمراجعة الإلكترونية، والمساءلة الإلكترونية لهم تأثير معنوي على التميز المؤسسي، بينما لا يوجد تأثير معنوي لبُعد الشفافية الإلكترونية على التميز المؤسسي.

(٢-١١) التوصيات.

توافقاً مع النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث يقترح الباحث عدد من التوصيات والتي يمكن استثمارها لتحسين التميز المؤسسي، وقد تم وضعها في شكل خطة عمل تنفيذية تتمثل أبعادها في محتويات الجدول رقم (١٧) التالي:

جدول رقم (١٧) الخطة التنفيذية وفقاً لمتغيرات البحث وآليات تنفيذها

مجال التوصية	التوصية	متطلبات التنفيذ	آليات التنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ
تعزيز ممارسات الحوكمة الإلكترونية	وضع خطة استراتيجية تحدد الأهداف والمعايير للحوكمة الإلكترونية.	- تحليل الوضع الحالي للحوكمة الإلكترونية. - تحديد الأهداف قصيرة وطويلة المدى.	- مشاركة جميع أصحاب المصلحة في صياغة الاستراتيجية. - استخدام إطار عمل للحوكمة الإلكترونية مثل COBIT أو ITIL.	الإدارة العليا.
	تحديث الأنظمة التكنولوجية لضمان الكفاءة والأمان.	- تقييم الأنظمة الحالية وتحديد نقاط الضعف. - تخصيص ميزانية لتحديث التكنولوجيا.	- اعتماد حلول سحابية لتحسين المرونة. - استخدام تقنيات الأمان الحديثة مثل التشفير وجدران الحماية.	قسم تكنولوجيا المعلومات.
	توفير برامج تدريبية لتعزيز الوعي بالحوكمة الإلكترونية.	- تطوير محتوى تدريبي مناسب. - جدولة دورات تدريبية منتظمة.	- تنظيم ورش عمل ودورات عبر الإنترنت. - تقديم شهادات للموظفين الذين يكملون التدريب.	قسم الموارد البشرية.
	إنشاء آليات لضمان الشفافية والمساءلة في العمليات الإلكترونية.	- وضع سياسات واضحة للمسؤوليات والأدوار. - إنشاء قنوات للتواصل.	- استخدام أنظمة إدارة المشاريع لتعقب المهام. - تنظيم اجتماعات دورية لمراجعة	الإدارة العليا.

دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي

الجهة المعنية بالتنفيذ	آليات التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
	الأداء.	الفعال.		
قسم تكنولوجيا المعلومات.	- إجراء اختبارات اختراق دورية. - تنفيذ خطط استجابة للطوارئ.	- تقييم المخاطر وتحديد التهديدات المحتملة. - وضع سياسات استخدام الأجهزة والبرامج.	تطوير سياسات وإجراءات السيراني. لأمان	
فريق التصميم وتطوير الويب.	- استخدام نماذج أولية واختبارها مع المستخدمين. - جمع تعليقات المستخدمين لتحسين التصميم.	- إجراء دراسات لفهم احتياجات المستخدمين. - وضع معايير تصميم واضحة.	تصميم واجهات إلكترونية سهلة الاستخدام.	
قسم التحليل والتقييم بالإدارة العليا.	- إعداد تقارير دورية لمراجعة التقدم. - تعديل الاستراتيجيات بناءً على نتائج التقييم.	- أدوات قياس الأداء مثل لوحات المعلومات (Dashboards). - معايير تقييم واضحة.	إنشاء نظام لتقييم الأداء في الحوكمة الإلكترونية.	
- الإدارة العليا - قسم الموارد البشرية (لتنظيم البرامج التدريبية)	- تنظيم ورش تدريبية ودورات للقيادات العليا حول أساليب القيادة الحديثة. - تنفيذ آلية للتقييم الدوري لأداء القيادة باستخدام أدوات مثل تقييم ٣٦٠ درجة. - تطوير برنامج للمشاريع القيادية الفعالة تشارك فيها القيادات على كافة المستويات.	- تطوير مهارات القيادة عبر برامج تدريبية متقدمة. - توفير رؤية استراتيجية واضحة وملهمة لكل مستوى إداري. - تحفيز القادة على تبني أساليب قيادة مرنة وقائمة على الابتكار.	تعزيز القيادة المؤسسية	
- قسم الموارد البشرية - قسم تكنولوجيا المعلومات (لتطوير منصة التواصل الداخلي).	- تطبيق برامج تدريبية لتطوير المهارات الوظيفية والشخصية. - إنشاء منصة تواصل داخلي تتيح للموظفين تقديم أفكار واقتراحات لتحسين العمليات.	- تعزيز بيئة عمل تشجع على الإبداع والمشاركة. - تطوير أنظمة تحفيزية لزيادة التفاعل والمشاركة الفعالة للموظفين.	تمكين الموظفين وتعزيز مشاركتهم	
- الإدارة العليا - قسم الموارد	- إجراء مراجعة شاملة للهياكل التنظيمية والأدوار الوظيفية في	- تقييم هيكل المؤسسة الحالي وتحديد الفجوات أو	تحسين الهيكل التنظيمي	تعزيز مستوى التميز المؤسسي

مجال التوصية	التوصية	متطلبات التنفيذ	آليات التنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ
		الفراغات التنظيمية. - إنشاء هيكل تنظيمي مرن يتماشى مع احتياجات السوق والبيئة المؤسسية.	المؤسسة. - إعادة هيكلة الأقسام وتوضيح خطوط المسؤولية والسلطة. - تطبيق هيكل تنظيمي معتمد على الكفاءات ودعم التعاون بين الفرق.	البشرية
	تطوير الاستراتيجيات المؤسسية	- تحديث الاستراتيجيات بانتظام لضمان توافقها مع التوجهات العالمية والتغيرات السوقية. - تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لكل استراتيجية لتحقيق الأهداف المؤسسية	- تنفيذ جلسات تخطيط استراتيجي دورية بمشاركة كافة الأقسام. - استخدام أدوات تحليل استراتيجي مثل تحليل SWOT وPESTLE. - متابعة تنفيذ الاستراتيجيات وتقييم نتائجها باستخدام KPIs	- الإدارة العليا - قسم التخطيط الاستراتيجي
	تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية	- بناء ثقافة تنظيمية تدعم القيم الأساسية مثل الابتكار، التعاون، والاحترام المتبادل. - تشجيع بيئة عمل صحية تشجع الموظفين على المشاركة والتفاعل.	- إجراء ورش عمل لبناء وتعزيز ثقافة التنظيم التي تشجع على الشفافية والمشاركة. - استخدام وسائل التواصل الداخلي لنشر القيم والرسائل الثقافية المؤسسية. - إنشاء برامج تحفيزية للموظفين لتعزيز السلوكيات الإيجابية والمشاركة الفعالة	قسم الموارد البشرية. قسم العلاقات العامة.
	تعزيز التواصل الداخلي والتعاون بين الفرق	- تحسين أساليب التواصل الداخلي بين الإدارات المختلفة. - تعزيز التعاون والتنسيق بين الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة	- إنشاء منصات لتبادل المعرفة وأدوات للتعاون بين الفرق المختلفة (مثل Slack أو Microsoft Teams). - تنظيم اجتماعات دورية بين الأقسام لتبادل الأفكار والأهداف المشتركة. - وضع آليات للتغذية الراجعة	- قسم تكنولوجيا المعلومات (لتنفيذ أدوات التعاون). - الإدارة العليا.

دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي

الجهة المعنية بالتنفيذ	آليات التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
	المنتظمة بين الفرق لتحسين التعاون			
قسم البحث والتطوير. قسم الموارد البشرية.	- إقامة مسابقات ابتكار داخلية لتحفيز الموظفين على تقديم حلول جديدة. - دعم تطوير الأفكار المبتكرة من خلال برامج تمويل داخلي. - إنشاء وحدة للبحث والتطوير لدعم المبادرات الابتكارية في المؤسسة	- دعم الابتكار من خلال تخصيص ميزانية خاصة لمشاريع الابتكار. - تشجيع الموظفين على التفكير النقدي والابتكار في تقديم الحلول.	استدامة الابتكار في جميع جوانب المؤسسة	
قسم التحليل والبحث. قسم التخطيط الاستراتيجي	- تطبيق نظام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس النتائج المالية وغير المالية. - إجراء مراجعات دورية لتقييم الأداء وتحديد مجالات التحسين. - استخدام تحليل البيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة.	- تطوير نظام فعال لقياس الأداء المؤسسي عبر مؤشرات قابلة للقياس. - ربط النتائج بآليات التحسين المستمر.	قياس وتحليل الأداء بانتظام	

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أحمد رمضان توفيق المرادني، (٢٠١٩)، " الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري بالاندية الرياضية بجمهورية مصر العربية " المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، المجلد ٨٧ الجزء ٣، كلية التربية الرياضية الهرم. جامعة حلوان .
- أفراح خليل أحمد، (٢٠١٩) " الحوكمة الإلكترونية ودورها في معالجة البدانة المؤسسية من منظور استراتيجي ثلاثي الابعاد "، دراسة ميدانية في مطار النجف الاشرف الدولي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، العدد ٢٤، السنة الثالثة عشر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة .
- آمنة مسعودي، سيدي محمد مكاوي، (٢٠٢٠) " دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الصحية وتطوير أداء المستشفى ات الجزائرية "، مجلة الباحث ٣، ١٩٩، جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس .
- ايمن مرغنى ابراهيم، (٢٠٢٣) " دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان "، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعة، العدد الثاني عشر من المجلد الرابع.
- بتول عبد على غالى، لقاء حبيب ميري، عزيز محمد عزيز، (٢٠١٨) " العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والأداء المنضمي في شركات التأمين العراقية " دراسة في شركات التأمين العاملة في سوق العراق للاوراق المالية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ٣، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية .
- الجابري، خالد محمد أحمد؛ العطاس، وليد أحمد صالح (٢٠٢٠)، أثر الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في الأداء التشغيلي للبنوك السمنية: دراسة ميدانية في لبنوك العاملة في ساحل منطقة حضر موت، مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مج ٣، ٢٤.
- جمال على الدهشان، باسم سليمان صالح، (٢٠٢٠) " تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة " المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، العدد ٧٩، نوفمبر.

- جمعة، محمد جمعة على، (٢٠٢٠)، متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية للمنظمات الأهلية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الثاني والخمسون، المجلد الثاني.
- حسوبة، تغريد عبد العزيز، ٢٠٢٠، أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على النمو الاقتصادي: دراسة قياسية على الحالة المصرية خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠١٨، مجلة العلوم الادارية ، مج ٥٧، ١٤، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية.
- حسوبة، تغريد عبد العزيز، ٢٠٢٠، أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على النمو الاقتصادي: دراسة قياسية على الحالة المصرية خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠١٨، مجلة العلوم الادارية ، مج ٥٧، ١٤، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية.
- الدهشان، جمال على خليل؛ جادالله، باسم سليمان(٢٠٢٠)، تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ٧٩، نوفمبر.
- سارة عبد الفتاح، (٢٠٢١) " متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية " جامعة أسيوط، المجلة العلمية للخدمات الاجتماعية دراسات وبحوث تطبيقية، المجلد ١٣، العدد ١ .
- الشجيري، مصطفى محمد إبراهيم (٢٠١٨)، تقييم واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الإدارات المحلية لمحافظة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشويات، سوسن إبراهيم محمد (٢٠١٩)، أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على الميزة التنافسية المستدامة للبنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة آل البيت، الأردن.
- عيد، أيمن عادل (٢٠١٩)، الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام المؤسسي كمتغير وسيط، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، العدد السادس، يناير.

- عيد، أيمن عادل، (٢٠٢٠)، "البحث العلمي"، مدخل تطبيقي، ط٢، القاهرة، روابط للنشر والتوزيع والطباعة.
- الفت السيد أحمد، (٢٠٢١) "أثر تطبيق نموذج التميز المؤسسي على تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالتطبيق على وزارة الاوقاف المصرية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، معهد الدراسات والبحوث البيئية جامعة عين شمس، المجلد ٢٢، الاصدار ٤.
- مروة حمود محمد قدحه، عبدالعزيز عبدالهادي العامري، (٢٠٢٣) "الصحة المؤسسية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والادارية للعام ٢٠٢١-٢٠٢٢"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، مجلد ٧، العدد ٦.
- هيلة، عبد الله سليمان (٢٠١٨)، "نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة"، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد الثالث عشر.
- وسام بنت مشعل، عبد العزيز بن سالم، (٢٠١٩) " دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي " جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، العدد ٢٠٧، ع.
- وليد الجبلي، (٢٠٢١)، " أثر العلاقة بين آليات حوكمة الشركات والإفصاح عن المعلومات المستقبلية على تكلفة رأس المال"، دراسة تطبيقية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الأول.
- وليد الجبلي، (٢٠٢١)، " أثر العلاقة بين آليات حوكمة الشركات والإفصاح عن المعلومات المستقبلية على تكلفة رأس المال"، دراسة تطبيقية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الأول.

- يوسف اسماعيل فلاح، (٢٠٢٠)، أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في اقليم الشمال، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

- يوسف اسماعيل فلاح، (٢٠٢٠)، أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في اقليم الشمال، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

- يوسف على عيسى أبو جربوع، (٢٠٢٢) " أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد ٧٦، جامعة غزة .

- يوسف على عيسى أبو جربوع، (٢٠٢٢) " أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد ٧٦، جامعة غزة .

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Al Rashidi, E. H. S., & Al Rashidi, S. R. (2019). Studying the Reality of Institutional Excellence in Jordanian Government Sector: Opportunities and Challenges. International Journal of Human Resource Studies, 9(2), 368-386.
- Ali Syed Ismail, (2021) "blockchain technology as a governance mechanism for contemporary Islamic financial institution" AQU Journal of Islamic Economics, Vol. 1 No. 1, pp. 147-188, Minia University, Egypt.
- Aljamal, S. (2018). The practice of transformational management and its role in achieving institutional excellence from the point of view of workers in the directorates of education in Hebron. International Journal of Business Ethics and Governance, 61-83.

- Amine Mouissat,Djilali Benabou, (2022) “The impact of e-management on the effectiveness of the public service Case Study of National Social Security Fund for Workers, Saida Agency” , Finance and Business Economies Review, Vol. 6 No. 2 .
- Anaam Abdulzahra Meteab, Arcelan S Sadiq, Hamad Karem Hadrawi,(2020), “Effect of Continuous Improvement of Information Technology Applications on E-Costumer Behavior in Social Media.” – Webology, Volume 17, Version 1.
- Antony, J. P., & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs—Part 2: an empirical study on SMEs in India. *Measuring business excellence*, 14(3), 42-52.
- Beil-Hildebrand, M. B. (2021). Institutional excellence reloaded: a 17-years, two-phase in-depth study of corporate culture change in the health care sector. *Journal of Health Organization and Management*, 35(9), 50-65.
- Bonaccorsi, Andrea; Peter, H.; Tindaro C. and Saeed U. H. (2017). “The solitude of stars: An analysis of the distributed excellence model of European universities”, *Journal of Informatics*, 11, 2, p. 435-454.
- Dols, Jean D.; Diana, B. M.; Holly, A. D., Karen L. W.; Maria M. C. (2018). Nurse-managed health centers: Measures of excellence”, *The Journal for Nurse Practitioners*, 14, 8, Sept., pp. 613-619.
- El Khatib, M., Al Mulla, A., & Al Ketbi, W. (2022). The role of blockchain in E-governance and decision-making in project and program management. *Advances in Internet of Things*, 12(3), 88-109.

- Elsakaan, R.A.-E.M., Ragab, A.A., El-Gharbawy, A. and Ghanem, A.-N. (2021) the Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies through Improving Organizational Performance as a Mediating Variable. Open Access Library Journal, 8, 1-13. Doi: 10.4236/oalib.1107691.
- Huq, Ziaul; Alalwany, Hamid; Almaraashi, Majid ,(2019)“ Building Strategic Competency for Six-Sigma Implementation: A Model for Saudi Arabia”, American Journal of Management, 19 Issue 3, p87-102.
- Johanim Johari, Faridahwati Mohd Shamsudin, Nor Farah Hanis Zainun, Tan Fee Yean, Khulida Kirana Yahya, (2022), Institutional leadership competencies and job performance: the moderating role of proactive personality, Journal of Educational Management; Bradford 36, Iss. 6, 1027-1045.
- Karam, A. A., & Kitana, A. F. (2020). An exploratory study to identify the impact of leadership styles on achieving institutional excellence in the public sector: United Arab Emirates. International Journal of Business and Management, 15(6), 16-30.
- Khasawneh, S. N., Mohamed, H. B., & Al-Dubai, M. M. (2020). Factors that influence the institutional excellence in the government sector in the Emirate of Abu Dhabi. Int. J. Res. Sci. Innov.(IJRSI), 7(6), 2.
- Malodia, S., Dhir, A., Mishra, M., & Bhatti, Z. A. (2021). Future of e-Government: An integrated conceptual framework. Technological Forecasting and Social Change, 173, 121102.

- Surenskaya N.S,(2023), Development of Strategic Competence Among Sales Managers Psychologist. 2, P. 55 - 63 .
- Ubaid, A. M., Dweiri, F. T., & Ojiako, U. (2020). Organizational excellence methodologies (OEMs): a systematic literature review. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 11(6), 1395-1432.