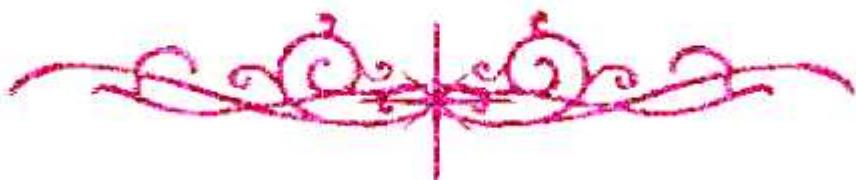




بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ



شبكة المعلومات الجامعية  
@ ASUNET





# شبكة المعلومات الجامعية التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم





# جامعة عين شمس

التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

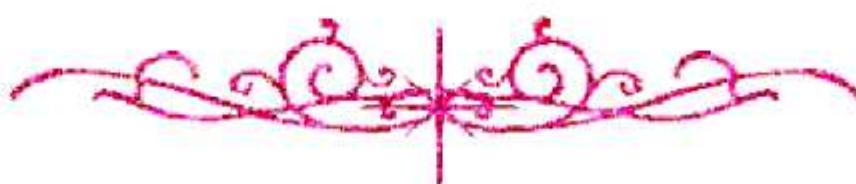
قسم

نقسم بالله العظيم أن المادة التي تم توثيقها وتسجيلها  
على هذه الأقراص المدمجة قد أعدت دون أية تغيرات



يجب أن

تحفظ هذه الأقراص المدمجة بعيداً عن الغبار





إطار مقترن لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز لرفع كفاءة النقل النهري

دراسة ميدانية على الهيئة العامة للنقل النهري بمدينة القاهرة الكبرى

**A Proposed Framework for Applying European Excellence Model  
to Increase River Transportation Efficiency**

**An Empirical Study on River Transport Authority in Greater Cairo**

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

الباحثة

شيماء سعد الدين حافظ

إشراف

د/ أحمد عادل سلام

أ.د/ أسامة محمود فريد

مدرس إدارة الأعمال

أستاذ إدارة الأعمال (م)

كلية التجارة – جامعة عين شمس

كلية التجارة – جامعة عين شمس





## صفحة العنوان

**أسم الباحثة:** شيماء سعد الدين حافظ.

**عنوان الرسالة:** إطار مقترن لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز لرفع كفاءة النقل النهري " دراسة ميدانية على الهيئة العامة للنقل النهري بمدينة القاهرة الكبرى"

**الدرجة العلمية:** درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

**تحت إشراف:**

- أ.د: أسامة محمود فريد "أستاذ إدارة الأعمال المساعد بالكلية"
- د: أحمد عادل سلام "مدرس إدارة الأعمال بالكلية"

**القسم التابع له:** قسم إدارة الأعمال.

**أسم الكلية:** كلية التجارة.

**الجامعة:** جامعة عين شمس.

**سنة المنح:** ٢٠٢١ هـ / ١٤٤١ م



## رسالة ماجستير

**أسم الباحث:** شيماء سعد الدين حافظ.

**عنوان الرسالة:** إطار مقترن لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز لرفع كفاءة النقل النهري " دراسة ميدانية على الهيئة العامة للنقل النهري بمدينة القاهرة الكبرى"

**الدرجة العلمية:** درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

**لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:**

**الأستاذ الدكتور / سيد محمود الخولي**  
(رئيساً)

أستاذ إدارة الإنتاج بكلية التجارة - جامعة عين شمس

**الأستاذ الدكتور / حاتم سعد قابيل**  
(عضوأ)

أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة - جامعة المنصورة

**الأستاذ الدكتور / أسامة محمود فريد**  
(مشرفاً)

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة - جامعة عين شمس

الدراسات العليا

**أجازت الرسالة :** ختم الإجازة

بتاريخ ...../...../٢٠٢١ م

**موافقة مجلس الجامعة:** موافقة مجلس الكلية:

بتاريخ ...../...../٢٠٢١ م

بتاريخ ...../...../٢٠٢١ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ  
أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ  
خَيْر﴾

صدق الله العظيم

سورة المجادلة (١١)

الإله داع

إلى أبي الحبيب

هذا ما كنت تمناه، شجعتني على تحقيق هدفي، وعلمتني حب العمل والتفاني والإخلاص فيه،  
بارك الله في عمرك وأدام عليك الصحة والعافية.

إلى أمي الحبيبة

رداً لبعض من فضلك، وحباً وعرفاناً وتقديراً لما بذلتنيه من جهد في تربيتي وتعليمي، أطال الله  
في عمرك ومتعمق بالصحة والعافية وراحة البال.

إلى أبنتي الحبيبة

مصدر السعادة لدى

إلى زوجي الحبيب (د/ هيثم)

أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيق الدرب.

إلى إخوتي أحبابي

شكراً على مساندتكم ودعائكم لي بالتوفيق وفقكم الله لما يحبه ويرضاه.

## الباحثة

## شكر وتقدير

تتقدم الباحثة بخالص الشكر إلى من تقصر كل كلمات الشكر وعبارات الثناء عن الوفاء بحقه يا من يقف التكريم حائراً عاجزاً عن تكريمه يا من أتياناً بالتقدير كله فما وفي ببعض قدرك إلى أستاذى الجليل **الأستاذ الدكتور / أسامة محمود فريد** لإشراف سعادته على هذا العمل وعلى عطائه غير المحدود من العلم والوقت والجهد والاهتمام بهذا العمل وإخراجه في أفضل صورة ممكنة فكان نعم المشرف والمعلم؛ وأرجوا أن تكون قد وفقت في تقديم ما يرضيه وما يليق باسمه الكبيرة ومكانته العلمية التي كان لي عظيم الشرف أن أضعها على بحثي العلمي.

كما تتوجه الباحثة بخالص الشكر والتقدير والعرفان والامتنان إلى أستاذى **العلم الجليل الأستاذ الدكتور / سيد محمود الخولي** أستاذ إدارة الإنتاج وعميد الكلية السابق، وذلك لتكريم سعادته باستقطاع جزء من وقته الثمين لرئاسة لجنة المناقشة والحكم على الرسالة وهو ما يعد فرصة عظيمة لا تتكرر للاستفادة من علم سعادته وتوجيهاته، بل يعد أثراً للرسالة وشرفاً عظيمَاً للباحثة، اللهم أجزه عنِّي وعن الباحثين خير الجزاء ويديم عليه نعمة الصحة والعلم وحسن الخلق ومتنه بالصحة والعافية.

كما تتوجه الباحثة بخالص الشكر والتقدير إلى **الأستاذ الدكتور / حاتم سعد قابيل** أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة المنصورة؛ على تفضله بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة، وهو ما يعد فرصة عظيمة لا تتكرر للاستفادة من علم سعادته وتوجيهاته، بل يعد أثراً للرسالة وشرفاً عظيمَاً للباحثة، سائل المولى عز وجل أن يجزيه خير الجزاء ويديم عليه نعمة الصحة والعلم وحسن الخلق.

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى **الدكتور / أحمد عادل سلام المدرس** بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس، وذلك لتقدير سعادته مشكوراً بالاشتراك في الإشراف على هذه الرسالة، ولما قدمه للباحثة من نصح وإرشاد ودعم معنوي طوال فترة إعداد الرسالة، سائل المولى عز وجل أن يزيدها من علمه ويتمتعه بالصحة والعافية.

كما تتقدم الباحثة بخالص الشكر والعرفان إلى كل من ساعد في إنجاز هذا العمل وكل من تكرم وسمح بتطبيق الدراسة عليه جزي الله الجميع خير الجزاء ومتعمهم بالصحة والعافية.

**الباحثة**

## ملخص الدراسة

اختبرت الدراسة دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في رفع كفاءة النقل النهري، حيث تم تقسيم النموذج الأوروبي للتميز إلى سبعة أبعاد أساسية وهي: القيادة وثقافة المؤسسة، غaiات المنظمة ورؤيتها وإستراتيجيتها، إشراك المعينين، تحقيق الإستدامة، إدارة الأداء، إنطباعات المعينين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي؛ وطبقت الدراسة على الهيئة العامة للنقل النهري بمصر؛ تم استخدام اسلوب الحصر الشامل وتوزيع ٤٩٩ قائمة استقصاء على العاملين بالهيئة، اس وبلغت نسبة الاستجابة (٤٢٠٪) بواقع (٤٢٢) قائمة، وقد تم أستبعاد (٣٩٨) قائمة لعدم الاستيفاء، وبهذا يكون إجمالي عدد القوائم التي أجري عليها التحليل الإحصائي (١٠٧٪)؛ وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية بين تطبيق النموذج الأوروبي للتميز بأبعاده (القيادة وثقافة المؤسسة، غaiات المنظمة ورؤيتها وإستراتيجيتها، إشراك المعينين، تحقيق الإستدامة، إدارة الأداء، إنطباعات المعينين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) وبين رفع كفاءة الهيئة العامة للنقل النهري؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.895$ )، أي أن المتغير المستقل النموذج الأوروبي للتميز بأبعاده مجتمعة، تفسر (٨٩.٥٪) من التباين في المتغير التابع (كفاءة النقل النهري)، أما النسبة الباقية (١٠.٥٪) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع؛ من خلال قيم معاملات Beta أمكن ترتيب تأثير أبعاد النموذج الأوروبي للتميز على المتغير التابع (كفاءة النقل النهري)، من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع كما يلى: ((الأداء الإستراتيجي والتشغيلي، تحقيق الإستدامة، إشراك المعينين، إدارة الأداء، إنطباعات المعينين، القيادة وثقافة المؤسسة، غaiات المنظمة ورؤيتها وإستراتيجيتها)). كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين بالهيئة العامة للنقل النهري للنموذج الأوروبي للتميز بالنسبة لنوع ، والعمر، وعدد سنوات الخبرة بالهيئة؛ في حين يختلف إدراكيهم للنموذج الأوروبي للتميز بإختلاف المستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي.

**الكلمات الدالة:** النموذج الأوروبي للتميز، القيادة، غaiات المنظمة ورؤيتها وإستراتيجيتها، إشراك المعينين، تحقيق الإستدامة، إدارة الأداء، إنطباعات المعينين، الأداء الإستراتيجي، الأداء التشغيلي، الهيئة العامة للنقل النهري.

## **Abstract**

The study examined the role of applying the European model of excellence in raising the efficiency of river transport, as the European model of excellence was divided into seven basic dimensions, which are: leadership and the culture of the organization, the goals of the organization and its vision and strategy, stakeholder involvement, achieving sustainability, performance management, stakeholder impressions, strategic and operational performance; The study was applied to the Public Authority for River Transport in Egypt. A comprehensive inventory method was used and 499 survey lists were distributed to the Authority's employees, and the response rate was (84%) by (420) lists, and (22) lists were excluded for non-compliance, and thus the total number of lists for which the statistical analysis was conducted is (398) List (79%). The study found a set of results, the most important of which is that there is a substantial statistical effect between the application of the European model of excellence in its dimensions (leadership and the culture of the institution, the goals of the organization and its vision and strategy, stakeholder involvement, achieving sustainability, performance management, perceptions of stakeholders, strategic and operational performance) and raising the efficiency of the public authority. For river transport, where the value of the coefficient of determination ( $R^2$ ) was (0.895), meaning that the independent variable, the European model of distinction with its combined dimensions, explains (89.5%) of the variance in the dependent variable (river transport efficiency), while the remaining

percentage (10.5%) has Returns to random error, or to the failure to include other independent variables responsible for explaining part of the dependent variable; Through the values of the Beta coefficients, it was possible to arrange the effect of the dimensions of the European model of excellence on the dependent variable (river transport efficiency), in terms of relative importance in influencing the dependent variable as follows: (strategic and operational performance, achieving sustainability, stakeholder involvement, performance management, stakeholder perceptions. Leadership and culture of the organization, goals, vision and strategy of the organization). It was also found that there were no statistically significant differences in the perception of employees of the Public Authority for River Transport of the European model of excellence in relation to gender, age, and the number of years of experience in the authority. Whereas, their perception of the European model of excellence varies with educational level and job level.

**Key words:** EFQM, leadership, organization goals, vision and strategy, stakeholder involvement, achieving sustainability, performance management, stakeholder perceptions, strategic performance, operational performance, River Transport Authority.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الفهرس	
أ - ب	<b>صفحة العنوان</b>	
ج	<b>الآلية</b>	
د	<b>الإهاداء</b>	
هـ	<b>الشكر والتقدير</b>	
و-ح	<b>الملخص</b>	
ط - ل	<b>المحتويات</b>	
٣٦ - ١	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
٤-١	مقدمة	١/١
٢٥-٥	الدراسات السابقة	١/٢
١٥-٥	الدراسات التي تناولت النموذج الأوروبي للتميز	١/٢/١
٢٣-١٥	الدراسات التي تناولت كفاءة الأداء للنقل البحري	١/٢/٢
٢٥-٢٣	التعليق على الدراسات السابقة	١/٢/٣
٢٨-٢٥	متغيرات الدراسة	١/٣
٣١-٢٩	مشكلة الدراسة	١/٤
٣٢-٣١	فرضيات الدراسة	١/٥
٣٣	أهداف الدراسة	١/٦
٣٤-٣٣	أهمية الدراسة	١/٧
٣٦-٣٤	منهج الدراسة	١/٨
٣٦	خطة الدراسة	١/٩
٧٣ - ٣٧	<b>الفصل الثاني: النموذج الأوروبي للتميز</b>	
٣٩-٣٨	مقدمة	٢/١
٤٢-٣٩	نشأة وتطور النموذج الأوروبي للتميز	٢/٢
٤٤-٤٢	فلسفة النموذج الأوروبي للتميز	٢/٣
٤٨-٤٤	مفهوم النموذج الأوروبي للتميز	٢/٤
٥٤-٤٨	مبادئ النموذج الأوروبي للتميز	٢/٥
٥٥	منطق رadar الذي يقوم عليه النموذج	٢/٦
٥٧-٥٦	خطوات تطبيق النموذج الأوروبي للتميز	٢/٧
٥٨-٥٧	فوائد تطبيق النموذج الأوروبي للتميز	٢/٨
٦٠-٥٨	معايير النموذج الأوروبي للتميز	٢/٩
٦٤-٦١	مقارنة بين نموذج التميز الأوروبي EFQM Model 2013 ونموذج التميز الأوروبي EFQM Model 2020	٢/١٠

## تابع قائمة المحتويات

الصفحة	الفهرس	
٧٣ - ٣٧	<b>تابع الفصل الثاني: النموذج الأوروبي للتميز</b>	
٦٦-٦٤	الاعتراف بالتميز من نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM	٢/١١
٦٧-٦٦	الاستدامة في نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020	٢/١٢
٧٣-٦٧	أهم نماذج إدارة التميز	٢/١٣
٩٥-٧٤	<b>الفصل الثالث: كفاءة النقل النهري</b>	
٧٦-٧٥	مقدمة	٣/١
٨١-٧٦	نشأة وتطور النقل النهري في مصر	٣/٢
٨٤-٨١	أهمية النقل النهري	٣/٣
٨٨-٨٤	النقل النهري في مصر	٣/٤
٩٠-٨٨	مزايا النقل النهري	٣/٥
٩٢-٩٠	معوقات النقل النهري في مصر	٣/٦
٩٤-٩٣	خصائص النقل النهري	٣/٧
٩٥-٩٤	رؤية وتوجهات الحكومة المصرية للنقل النهري	٣/٨
١٢٥-٩٦	<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية واختبار الفروض</b>	
٩٧	مقدمة	٤/١
٩٩-٩٧	الدراسة الميدانية	٤/٢
١٠٤-٩٩	اختبار ثبات وصدق المقياس المستخدم في الدراسة	٤/٣
١٠٩-١٠٤	مناقشة نتائج الدراسة الميدانية للمتغير المستقل	٤/٤
١١٠-١٠٩	مناقشة نتائج الدراسة الميدانية للمتغير التابع	٤/٥
١١٢-١١١	الأحصاء الوصفي لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية	٤/٦
١٢٥-١١٢	نتائج اختبارات الفروض	٤/٧
١٤٢ - ١٢٦	<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والإطار المقترن للدراسة</b>	
١٣٦-١٢٧	<b>المبحث الأول: النتائج والتوصيات</b>	
١٢٨	مقدمة	٥/١/١
١٢٩-١٢٨	نتائج الدراسة النظرية	٥/١/٢
١٣٤-١٢٩	نتائج الدراسة الميدانية	٥/١/٣
١٣٦-١٣٤	توصيات الدراسة وآليات تنفيذها	٥/١/٤
١٣٦	البحوث المستقبلية المقترنة	٥/١/٥
١٤٢-١٣٧	<b>المبحث الثاني: الإطار المقترن للدراسة</b>	
١٣٩-١٣٨	مقدمة	٥/٢/١
١٤٢-١٣٩	الإطار المقترن للدراسة	٥/٢/٢