



دور الجدارات الإدارية في تحسين التميز الخدماتي بالتطبيق على شركات قطاع البترول المشترك

The role of administrative competencies in improving service excellence, applied to joint petroleum sector companies

المخلص :

هدف هذا البحث إلى التعرف على دور الجدارات الإدارية في تحسين التميز الخدماتي بالتطبيق على شركات قطاع البترول المشترك، وقد تم إعداد الإختيار من خلال إختيار عدد (٦) شركات من شركات قطاع البترول المشترك من إجمالي (٤١) شركة لإجراء الدراسة الميدانية وكانت مبررات إختيارهم على أساس (الأكبر في الهيكل الإداري - الأكبر في عدد العمال - الأكبر في رأس المال المستثمر - الأكبر في الإنتاجية). تم صياغة مجموعة من الفروض واختبارها وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها الآتي:

-عدم وجود دراسات سابقة عن دور الجدارات الإدارية في تحسين التميز الخدماتي بالتطبيق على شركات قطاع البترول المشترك.

(من أهم أسباب تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين EFQM-تطبيق معايير النموذج الأوروبي) التميز الخدماتي بشركات قطاع البترول المشترك.

-تفعيل القيادة المتميزة التي تسعى للإبداع والابتكار من خلال الجدارات الإدارية وأبعادها وإعداد خطط استراتيجية (قصيرة - متوسطة - طويلة) المدى للشركات محل البحث.

-قياس التميز المؤسسي المستدام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات محل البحث من خلال ربطه بالرؤية والرسالة لهم وربطهم جميعاً بالجدارات الإدارية وأبعادها المستقلة.

الكلمات المفتاحية: الجدارات الإدارية - التميز الخدماتي - التميز المؤسسي.



Abstract:

The aim of this research is to identify the role of administrative competencies in improving service excellence by applying them to the joint petroleum sector companies. The questionnaire was prepared by selecting (6) companies from the joint petroleum sector companies out of a total of (41) companies to conduct the field study. The justifications for their selection were based on (the largest in administrative structure - the largest in number of workers - the largest in invested capital - the largest in productivity).

A set of hypotheses were formulated and tested, and the research reached a set of results, the most prominent of which are the following:

- The absence of previous studies on the role of administrative competencies in improving service excellence by applying them to the joint petroleum sector companies.
- Applying the European model standards (EFQM) is one of the most important reasons for achieving sustainable institutional excellence by improving service excellence in the joint petroleum sector companies
- Activating distinguished leadership that seeks creativity and innovation through administrative competencies and their dimensions and preparing strategic plans (short - medium - long) term for the companies under study.
- Measuring sustainable institutional excellence in achieving the strategic objectives of the companies under study by linking it to their vision and mission and linking them all to administrative competencies and their independent dimensions.

Keywords: : Administrative competencies - Service excellence - Institutional excellence.



١ - مقدمة

تمثل الجدارة الإدارية مجموعة من العوامل الإيجابية التي تجعل الفرد المناسب جدير بالعمل في المكان المناسب وتتوقف على عدة عوامل منها (شخصية - مكتسبة - نتيجة الخبرة العملية) ولها تأثير مباشر وغير مباشر على الكفاءة والفاعلية لكل من العمل والعاملين والعملاء. وينظر إلى الجدارة الإدارية على أنها مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية العلمية والعملية التي تمكن العاملين والمديرين من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية تفوق المعدلات العادية من خلال أداء العمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة من قبل الشخص المناسب. وتلعب الجدارة الإدارية دوراً هاماً في التصنيف والتفرقة بين المديرين الناجحين والأقل نجاحاً، ويركز هذا النوع من الجدارت على كيفية تصرف المديرين بدلاً من التركيز على المعرفة التي يمتلكونها، ومن ثم فهي الجدارت الضرورية لكل فرد لديه المسؤولية الإدارية أو الإشرافية، وتمتد من قمة الهرم الإداري حتى المستويات الوظيفية الدنيا في المؤسسة ومن أمثلتها جدارت (التحليل، صنع القرار، قيادة الفريق، إدارة التغيير، التفكير الإبداعي، الرقابة والتوجيه). وتعد تحديات نيل رضا العملاء معياراً أساسية لتقديم الخدمات، بالإضافة إلى الكفاءة والجودة. فمن الخدمات البنكية وخدمات السيارات وتجار التجزئة ووكالات الترجمة، سعت الشركات لتعزيز علامتها التجارية وحماية مصالح موظفيها وعملائها ومساهميها. وتساهم الجدارت الإدارية على التطوير المتواصل لكل من الأداء ورضا العملاء من خلال توفير خدمات متوافقة ومنسجمة، مرتبطة بمعايير برامج إدارة الجودة بأى منظمة تهدف إلى تحقيق مستويات عالمية من جودة المنتج والإنتاجية والقدرة التنافسية والتحسين المستمر. وبالمقابل، تسعى المعايير الخاصة بالقطاعات المختلفة مثل إدارة سلامة الغذاء وإدارة أمن المعلومات وإدارة استمرارية الأعمال إلى تغيير المشهد العام لصناعة هذه القطاعات.

٢ - البحوث السابقة

أولاً: بحوث باللغة العربية

٢-١- بحث: أمل، (٢٠١٨): بعنوان "الجدارت المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". أجرى الباحث البحث على أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة اسيوط وعلى عينة قوامها (١٠٠) مفردة. هدف البحث إلى توضيح مفهوم الجدارت المهنية وأنواعها وبيان الأسس الفكرية والنظرية لرؤساء الأقسام الأكاديمية. والوقوف على الجدارت المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام



الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ووضع تصور مقترح للجدارات المهنية اللازم توافرها فى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط فى ضوء نتائج البحث النظرية والميدانية. خلص البحث إلى العديد من النتائج، بعضها يتصل بالإطار النظرى، وبعضها الآخر يمكن استخلاصه من البحث الميدانى، وذلك على النحو التالى:

- يقصد بالجدارات المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات والاتجاهات والخبرات وأنماط السلوك والخصائص والسمات الشخصية التى لا بد أن تتوفر فى رئيس القسم الأكاديمى للنجاح والتطوير المهنى، وإنتاج أداء بشكل أفضل، وتحقيق أهداف القسم الأكاديمى ورسالة الجامعة بكفاءة وفعالية.
- تتعدد وتتوزع الجدارات المهنية إلى جدارات أساسية وجدارات وظيفية، وجدارات ظاهرة وجدارات كامنة، كما تصنف الجدارات إلى كفاءات عامة وكفاءات خاصة، وكفاءات تسهل التعلم وحل المشكلات.
- ضرورة توافر كل الجدارات الرئيسية المقترحة فىمن يتقدم لشغل منصب رئيس قسم أكاديمى بالجامعة.
- احتلت الجدارات القيادية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية المرتبة الأولى من منظور أفراد العينة وهذا يعنى أنهم متفوقون وبدرجة عالية جدا على أهمية وجود هذه الجدارات فى رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- ٢-٢- بحث: عبد الناصر، (٢٠٢٠): بعنوان "الجدارات الإدارية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية". أجرى الباحث البحث على مؤسسات التعليم العام على مجموعة من القيادات الأكاديمية وعلى عينة قوامها (٣٠٠) مفردة. يهدف البحث إلى الوقوف على الأسس النظرية ذات العلاقة بالجدارات الإدارية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية الجامعية والتعرف على التحديات العالمية التى تواجه الجامعات المصرية وانعكاسها على أداء القيادات الأكاديمية الجامعية ورصد واقع اختيار القيادات الأكاديمية الجامعية بالجامعات المصرية وتنميتها مهنيًا وتحديد الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية والوقوف على آراء الخبراء بشأنها والتوصل لتصور مقترح للجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية. خلص البحث إلى
- وجود ضعف فى تحقيق جودة العمل الجامعى وفق المعايير المحلية والعالمية للقدرة المؤسسية والفعالية التعليمية.
- ضرورة تدعيم مبدأ الرقابة الذاتية للمرؤوسين فى أداء العمل دون الحاجة إلى رقابة خارجية.



- ضرورة عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلى ومنظمات الأعمال لتقديم منح دراسية للطلاب المتميزين للبحث بالخارج.

- أهمية البحث عن الفرص الأفضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية للجامعة.

- وجود عدم اهتمام فى وضع السياسات التى تسهم فى توفير قاعدة عريضة من رأس المال البشرى والذى يتسق ومتطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

٢-٣- بحث: إيناس، (٢٠٢٠): بعنوان "تأثير المعرفة الضمنية على الجدارات القيادية للقيادات الإدارية". أجرى الباحث البحث على شركة مصر للطيران وعلى عينة قوامها (٢٨٤) مفردة. وهدف البحث إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة - المهارة - التفكير - الحدس) والجدارات القيادية داخل شركة مصر للطيران. وخلص البحث إلى وجود تأثير جوهري للمعرفة الضمنية على الجدارات القيادية (إدارية - أمنية - إنسانية) لفئتي البحث الإدارة (العليا - الوسطى). تتفق نتيجة البحث مع الدراسات السابقة التى توضح أهمية المعرفة الضمنية لتعزيز الجدارات القيادية.

٢-٤- بحث: نورة، (٢٠٢١): بعنوان "دور تطبيق نظم الجدارة فى تطوير أداء مؤسسات التعليم العام". أجرى الباحث البحث على مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية وعلى عينة قوامها مؤسسة واحدة. يهدف البحث إلى ضرورة كسر الجمود فى القوانين واللوائح التنفيذية المحددة بمؤسسات التعليم العام لكيفية اختيار القيادات، ويمكن التغلب عليها من خلال سن قوانين جديدة تراعى توفر معايير الجدارة. وتصميم بعض الأدوات للوقوف على مدى توافر الجدارات لدى المتقدمين للوظائف القيادية بمؤسسات التعليم العام وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لاختيار القيادات بناء على معايير الجدارات. وخلص البحث إلى الآتى:

- إن العاملين هم الأداة لتحقيق أهداف المؤسسة؛ وفهم مصدر التخطيط والتطوير، والقادرون على تشغيل وتوجيه العناصر البشرية بالمؤسسة.

- تعد نظم الجدارة أحد المداخل التى توهم العاملين بمؤسسات التعليم العام معرفيا وأدائيا وسلوكيا بما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة لتطوير مؤسسات التعليم العام وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م

- ضرورة أن تقوم الجدارة على أساس العدالة والتنافس بين كافة المرشحين للوظائف القيادية من خلال منح كل فرد الفرصة لإثبات نفسه دون أى تمييز، كما أن التنافس لا يقتصر على التعيين فحسب بل يشمل جميع وظائف إدارة الموارد البشرية من مرحلة التوظيف إلى مرحلة التقاعد.

ثانياً: بحوث باللغة الإنجليزية



Leadership Competencies of Middle Managers at Palestinian Media Enterprises and its Impact on Employees Job Performance: بعنوان " (2016) Essam، ٦-٢- بحث:

" تم البحث على قطاع صناعة الإعلام وعلى عينة قوامها (٢٨٨) مفردة. وهدف Institution in Pakistan البحث إلى التعرف على واقع الكفاءات القيادية للمديرين المتوسطين بقناة الأقصى الفضائية. وبحث تأثير وبحث مدى تطبيق "نموذج الكفاءة". الكفاءات القيادية التي يمتلكها المديرون على الأداء الوظيفي للموظفين القيادية" على المؤسسات الإعلامية الفلسطينية. وسد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بالكفاءات القيادية للمديرين المتوسطين وتأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية. واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات التي قد تساعد صناع القرار والمتخصصين في الموارد البشرية في التعرف على الكفاءات القيادية للمديرين المتوسطين وتحسينها. وخلص البحث إلى:

- كشفت النتائج أن المديرين المتوسطين بقناة الأقصى الفضائية لديهم قدرة متوسطة.
- أشارت النتائج إلى أن أداء الموظفين الوظيفي تأثر بثلاث فئات رئيسية من الكفاءة، وهي بناء التحالفات/الاتصالات، وفطنة الأعمال، والتغيير القيادي وبشكل أكثر تحديداً، أظهرت النتائج أن "بناء التحالف والاتصالات" كان أبرز كفاءة للتأثير على الأداء الوظيفي للموظفين.
- أثبتت النتائج أيضاً أن هناك اختلافات كبيرة في إجابات المجيبين تجاه واقع الكفاءات القيادية وتأثيرها على أداء الموظفين بسبب الخصائص الشخصية والعمر والوظيفية.

The Relationship Between High Performance Human Resource Management Organizational Citizenship Behavior and Antiperformance And Voluntary Turnover in The Fast - Food Franchise Industry: بعنوان " (2017) Martin، ٧-٢- بحث:

" تم البحث على قطاع صناعة الوجبات السريعة وعلى عينة قوامها (١١٢) مفردة. وهدف البحث إلى البحث عن وسائل التحفيز المختلفة للعاملين بقطاع صناعه الوجبات السريعة وخاصة أنهم يعانون من انخفاض واضح في الرواتب. والبحث عن منهج يجمع بين السلوك التنظيمي ونظريات الإدارة التي لديها القدرة على النهوض بالمعرفة بالإضافة إلى تقديم آثار عملية للصناعة مع إمكانية إجراء المزيد من الأبحاث في بيئة أكثر عالمية. وخلص البحث إلى أنه يمكن تحقيق تقدم نظري وتجريبي في رفع مستوى أداء العاملين بصناعات الوجبات السريعة وزيادة معدل دوران العمل من خلال العمل الجاد على تطبيق نظم الجدارة وحل مشكلات العاملين بهذا القطاع وتقديم الدعم اللازم من تأمينات صحية ومعيشية حيث أن هذا القطاع يساهم بنسبة كبيرة في الاقتصاد القومي في مختلف دول العالم وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية.



- The importance of developing human resources managerial competencies for institutions: بعنوان " (2017) Haimer, ٢-٨- بحث:
- " . تم البحث على مستشفى الإخوة مغلاوى بميلة وعلى
- عينة قوامها (٣٣) مفردة. وهدف البحث إلى تسليط الضوء على مدى أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالمنظمات الحديثة، ومعرفة واقع تنمية الكفاءات بالمنظمة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلاوى بميلة، ومعرفة العلاقة بين مستويات الكفاءة الإدارية للموارد البشرية العاملة بالمنظمة محل البحث وبين خبرتها الوظيفية، وتقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها تحسين مستوى كفاءة الموارد البشرية. خلص البحث إلى الآتي:
- أهمية تنمية الكفاءات بالنسبة للمنظمات ولمواردها البشرية على حد سواء .
 - عدم اهتمام مسؤولي المنظمة الاستشفائية العمومية الإخوة مغلاوى بتنمية كفاءات مواردها البشرية، حيث أن غالبيتها لم تستفد من أي برنامج لتنمية الكفاءات منذ التحاقها بهذه المنظمة.
 - عدم وجود تقييم مستمر أو متابعة دائمة لتغيرات مستويات كفاءة الموارد البشرية بإدارة المستشفى محل البحث الميداني.
 - تمتع الموارد البشرية العاملة بإدارة المنظمة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلاوى بمستوى جيد من الكفاءة، سواء التنظيمية أو الشخصية أو الوظيفية منها.

٣- مشكلة البحث

في ضوء نتائج الدراسات السابقة يمكن القول بأن هناك ندرة في البحوث التي تناولت هذا الموضوع في المؤسسات المصرية بصفة عامة وفي شركات قطاع البترول بصفة خاصة، وعليه فإن مشكلة البحث الحالي هي محاولة الإجابة على السؤال الآتي:

ما هو دور الجدارات الإدارية في تحسين التميز الخدماتي بالتطبيق على شركات قطاع البترول المشترك؟

ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

- ما هي أبعاد والأسلوب الأمثل لتطبيق مفهوم الجدارات الإدارية في الشركات محل البحث؟
- ما هو دور الجدارات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تفعيل دور التميز الخدماتي في الشركات محل البحث؟
- ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه الجدارات الإدارية في تحقيق التميز الخدماتي في الشركات محل البحث؟



- ما هو الأسلوب الأمثل لتحقيق الكفاءة والفاعلية وجودة الأداء من خلال تطبيق التميز الخدماتي داخل الشركات محل البحث؟

٤- أهداف البحث

للإجابة عن تساؤلات البحث سعى الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

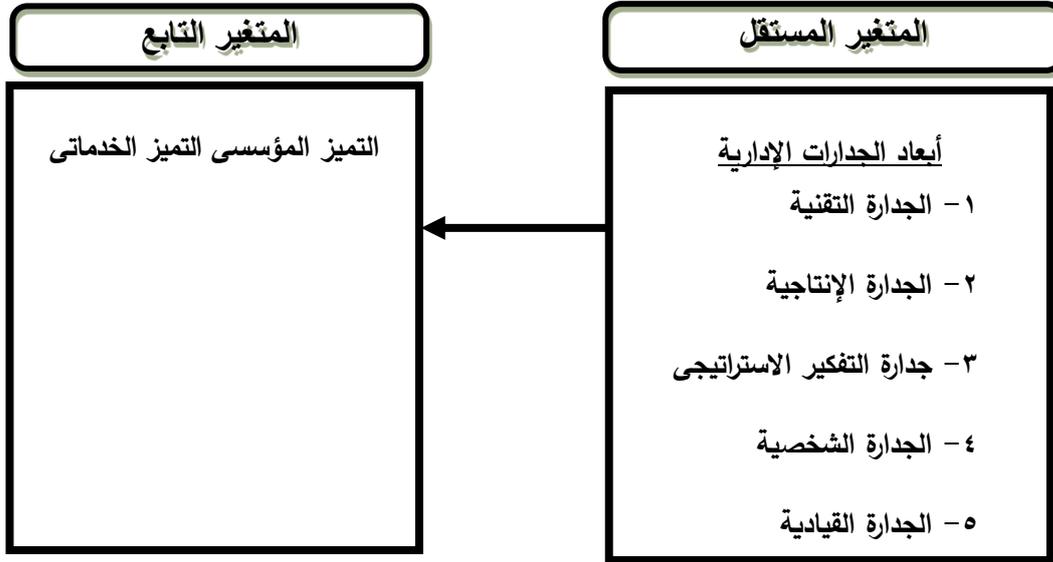
- ٤-١- التعرف على الأسلوب الأمثل لتطبيق مفهوم الجدارات الإدارية في الشركات محل البحث.
- ٤-٢- تحديد دور الجدارات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تفعيل دور التميز الخدماتي في الشركات محل البحث.
- ٤-٣- تحديد الدور الذي يمكن أن تلعبه الجدارات الإدارية في تحقيق التميز الخدماتي في الشركات محل البحث.
- ٤-٤- دراسة وتحليل الأسلوب الأمثل لتحقيق الكفاءة والفاعلية وجودة الأداء من خلال تطبيق التميز الخدماتي داخل الشركات محل البحث.



٥- إطار متغيرات البحث

يوضح الشكل رقم (١) الإطار العام لمتغيرات البحث وهي المتغير المستقل (الجدارات الإدارية) بأبعادها الخمسة (الجدارة التقنية، الجدارة الإنتاجية، الجدارة الشخصية، الجدارة القيادية وجدارة التفكير الاستراتيجي)، وأيضا المتغير التابع (التميز المؤسسي) ببعده (التميز الخدماتي).

شكل رقم (١)
الإطار العام لمتغيرات البحث



٦- أبعاد الجدارات الإدارية

٦-١- الجدارة التقنية

هي عملية إدارة الموارد التقنية والتكنولوجية في المؤسسة بهدف تحقيق التميز المؤسسي، وتشمل الإدارة التقنية تطوير وتنفيذ استراتيجيات التكنولوجيا، وإدارة الابتكار، وتقييم، واختبار التقنيات المناسبة وتطبيقها في عمليات المؤسسة. ويعد تطوير خدمات الإدارة التكنولوجية شأنه شأن أى مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة



المناسبة لطبيعة عمله كى يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه، فالإدارة تؤثر وتتأثر بكافة عناصرها المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية مما يمكن إيجازه فى تحقيق التميز المؤسسى، فتعميم تطبيق التقنية على الإدارات ليس فقط شكلاً عصرياً للحياة، بل هو حاجة ماسة ويرى الباحث أن أهمية .للإدارات لتتجاوز واقعها وتتطلق إلى الآفاق العالمية بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة الإدارة التكنولوجية تتمثل فى كونها تساهم فى الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتقنية المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً

٦-٢- الجدارة الإنتاجية

الجدارة الإنتاجية تعنى القدرة على إنتاج السلع والخدمات بكفاءة عالية وبأقل التكاليف الممكنة وهذا يشمل استخدام الموارد بشكل فعال، وتحسين العمليات، وتعزيز الابتكار. والتميز المؤسسى يتعلق بتحقيق أداء متميز على مستوى المؤسسة، ويشمل الجودة، والابتكار، والاستدامة، والريادة فى السوق. والمؤسسات التى تتمتع بجدارة إنتاجية عالية غالباً ما تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز المؤسسى. تساعد الجدارة الإنتاجية المؤسسات على تقليل الهدر، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحسين الجدارة الإنتاجية يمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة فى التميز المؤسسى. يمكن للمؤسسات التى تركز على الجدارة الإنتاجية وتحقيق مزايا تنافسية، وزيادة الربحية، وتحسين رضا العملاء.

٦-٣- التفكير الاستراتيجى

برز التفكير الاستراتيجى فى العقد الأخير من القرن العشرين نتيجة التغيرات الجذرية التى صاحبها إعادة الهيكلة فى المنظمات والذى بدوره كان عامل لزيادة الحاجة إلى الابتكار والإبداع وظهور مستويات عالية من التفكير المستقبلى ما دفع المنظمات للبحث عن قادة ومفكرين ذوى قدرات ومهارات غير تقليدية قادرين على التفكير وبناء مهارات الأفراد من خلال وضع التصورات والرؤى الاستراتيجية التى مكنت من تحديد خطوات السير لتحقيق الأهداف فى ظل غموض شديد يواجه المنظمات فى دنيا الأعمال أدى إلى زيادة السعى لاستخدام مختلف الأساليب لتحقيق الموائمة بين الأساليب العلمية التى يتم اعتمادها والأساليب العقلية ذات القدرات الذهنية عالية المستوى للتفوق والتميز والتغلب على المنافسين، ولأجل ترسيخ جذور التفكير الاستراتيجى فى منظمات



الأعمال بذل الباحثون جهوداً من خلال احتضان المفهوم ومحاولة التأصيل المعرفي وتحديد أبعاده وتطوير النماذج الخاصة به.

يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه هو إيجاد الحلول للمشاكل الاستراتيجية على أساس عملية الدمج بين الأسلوب العقلاني المتقارب مع عمليات التفكير الخلاق المتباعد وبهذا فإن التفكير الاستراتيجي يشير إلى القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الأفراد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة استراتيجيات تلبى طموحاتها المستقبلية. يدل التفكير الاستراتيجي على المحاولات التي يتم من وراءها استكشاف ما وراء التفكير المنطقي لغرض رسم الرؤى المستقبلية للمنظمة كما يمثل نمط من أنماط التفكير العام يشتمل على مجموعة القدرات الاستشرافية والحسية والابتكارية والإبداعية والنقدية التي تمكن من يتصف بها من التجوال في محطات الإدارة الاستراتيجية بمرونة عالية بما يضمن البقاء للمنظمة.

٦-٤ - دور الصفات الشخصية

تؤكد نظرية الصفات الشخصية وجود صفات جسدية أو عاطفية أو اجتماعية أو فكرية تميز القادة الفعالين عن غيرهم من الأشخاص الآخرين والقادة العاديين. شاعت هذه النظرية خلال الثلاثينات والأربعينات والخمسينات من هذا القرن. وثبت فشل دراسات صفات القيادة وأنه لا توجد أية سمات واضحة تميز القادة الناجح من الفاشل، ولم تستطع هذه النظريات وضع قائمة بالصفات الأساسية للقائد أو وضع أولوية لهذه الصفات رغم ذلك فإن بعض الدراسات الحديثة تشير إلى وجود علاقات إيجابية بين الفاعلية الإدارية وعدد من الصفات الشخصية التي تشمل (النكاء - كفاءة الإشراف - المبادأة - الثقة بالنفس - الفردية).

إرتباطاً بما سبق يرى الباحث ارتباط هذه الصفات الشخصية بتحقيق التميز المؤسسي وأن الجدارات بأنواعها وخصائصها تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.

٦-٤ - الجدارة القيادية

مما لا شك فيه أن القائد الكفاء هو الشخص الذي يعمل وفق مسارات وظيفية استراتيجية تتناغم مع توجهات الإدارات العليا ورسمى سياسات التطوير والتخطيط الاستراتيجي على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة نفسها،



وكذلك على مستوى البيئة الخارجية وما يحيط بها من القرارات الإدارية والسياسية التي تتبناها الدولة؛ وذلك لكونها الجهة الحاضنة للمنظمة وقطاعات الأعمال الأخرى على السواء. والقائد الناجح - أيضا - هو الذي يؤمن أن نجاحه يتحقق من خلال الآخرين والعمل الجماعي، ويعمل على توجيههم وتحفيزهم وتحسين أدائهم للمحافظة عليهم من ناحية وعلى استمرارية دورة حياة المنظمة ونموها وازدهارها. ويصعب أن يتحقق ذلك إلا من خلال وجود القائد الكفء القادر على ممارسة السلوكيات القيادية التي تتسم بالكفاءة الإدارية والحنكة القيادية والذكاء العاطفي والمرونة الشخصية وتفويض الصلاحيات اللازمة لينعكس ذلك على تميز الأداء الفردي بشكل خاص وعلى الأداء المؤسسي بشكل عام. وهي كفاءة قيادة التغيير وقيادة الاتصال الاستراتيجي وقيادة فرق العمل كالاتي:

- **قيادة التغيير:** وتركز على تحفيز الأفراد والجماعات نحو الحاجة إلى التغيير، ودعم المرونة للتغيير، والتركيز على تحقيق الأهداف، وتشجيع الابتكار والإبداع، والتفكير التحليلي، واتخاذ المبادرات القيادية بما ينسجم مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية.
- **قيادة الاتصال الاستراتيجي:** وتركز على التوجه والاتصال الاستراتيجي الفعال، والقيادة من خلال النموذج، وبناء وإدارة الشراكات، وإدارة المخاطر والأزمات، والذكاء العاطفي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.
- **قيادة فرق العمل:** وتركز على التميز الإداري، والقدرة على بناء العلاقات، وتشجيع العمل الجماعي، والتمكين والتفويض، والاهتمام بالآخرين، والريادة، وتوظيف التنوع في إدارة الموارد البشرية، وبناء القدرات.

٦-٦- التميز الخدماتي

التميز الخدماتي هو مفهوم أساسي في مجال إدارة الأعمال والتسويق، ويهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة والرضا لدى العملاء. يعتبر التميز الخدماتي عاملاً حاسماً في بناء التميز المؤسسي، حيث يساهم في تعزيز سمعة الشركات، وزيادة تنافسيتها في السوق، وتعزيز الولاء لدى العملاء. من المهم فهم أن التميز الخدماتي لا يقتصر فقط على تقديم خدمة عالية الجودة، بل يتضمن أيضاً توفير تجربة شاملة ممتعة ومرضية للعملاء. ومن هنا، يتضمن التميز الخدماتي الاهتمام بجميع جوانب تفاعل العميل مع الشركات، بدءاً من لحظة الاتصال الأولى حتى مرحلة ما بعد البيع.

يمكن تحقيق التميز الخدماتي من خلال عدة عوامل، منها:

- توفير خدمات متخصصة ومتميزة تلبى احتياجات العملاء بشكل فعال.



- الاستثمار فى تطوير مهارات وكفاءات العاملين لتقديم خدمة متميزة.
- اعتماد التكنولوجيا والابتكار فى تحسين عمليات الخدمة لضمان رضا العملاء.
- بناء علاقات قوية مع العملاء وتفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- الاستماع إلى ملاحظات العملاء وتقديم الردود المناسبة لتحسين الخدمات المقدمة.
- باختصار، يعتبر التميز الخدمتى جزءاً أساسياً من استراتيجية التميز المؤسسى، حيث يساهم فى بناء سمعة إيجابية للشركات وزيادة رضا العملاء وتعزيز تنافسيتها فى السوق.

٧- فروض البحث

- إعتمد الباحث عند صياغة فروض البحث على عدد من المصادر المختلفة فى مقدمتها الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة البحث الحالية والمقابلات والملاحظات واستناداً إلى مشكلة البحث والتساؤلات المتعلقة بها تم صياغة فروض البحث فى صورة الفروض الصفرية (وذلك لأنه لا توجد دراسات سابقة تناولت هذا الموضوع فى شركات القطاع محل البحث) والتي سيجرى اختبارها بهدف الوصول إلى نتائج البحث. وفى ضوء أبعاد البحث تم تحديد الفروض كالتالى:
- يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، للمتغير المستقل "الجدارة الإدارية" على التميز الخدمتى.

وينبثق من هذا الفرض الرئيسى الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، لجدارة التقنية على التميز الخدمتى.
- يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، للجدارة الإنتاجية على التميز الخدمتى.
- يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، لجدارة التفكير الاستراتيجى على التميز الخدمتى.
- يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، للجدارة الشخصية على التميز الخدمتى.
- يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، للجدارة القيادية على التميز الخدمتى.

٨- التحليل الإحصائى واختبار الفروض

٨-١- التحليل الوصفى لأبعاد المتغير المستقل الجدارت الإدارية



تم إيجاد الإحصاءات الوصفية لأبعاد دور الجدارات الإدارية (التقنية - الإنتاجية - التفكير الاستراتيجي - الشخصية - القيادية) من خلال حساب الوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعبارات هذه الأبعاد كالآتي:

- الأدوات الإحصائية المستخدمة في هذا السياق تشمل النماذج الخطية، تحليل التباين، وأساليب السلاسل الزمنية، والتي تساعد في تحليل البيانات بطريقة منظمة ودقيقة.
- تم تطبيق بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات طبقاً لنوعيتها ولطبيعة المتغيرات وأغراض التحليل، واختبار صحة الفروض تم استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية.

٨-١-١- التحليل الوصفي لبعد جدارة التقنية

جدول رقم (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لعبارات بُعد جدارة التقنية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة التوفر
١	يستطيع الموظفون التعامل مع الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة	٣.٤٦٩٩	٠.٥٨١٢	٢٢.٨	١	متوسطة
٢	يستطيع الموظفون استخدام البرمجيات الحديثة في إنجاز المهام	٣.٢٧٩٦	٠.٦٢٧٨	٢١.٣	٢	متوسطة
٣	هناك موائمة بين إمكانيات الشركة واحتياجات العمل	٣.١٨٥٠	٠.٧٨٠٩	١٩.٢	٣	متوسطة
	الدرجة الكلية لبُعد جدارة التقنية	٣.٢٦٧٢	٠.٦٣١٥	١٨.٣		متوسطة

SPSS من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي: المصدر

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج أن درجة توفر مؤشرات بُعد جدارة التقنية كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣.٢٦٧٥) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٣١٥)، ومعامل اختلاف عام للبعد بلغ (١٨.٣). كما أن معاملات الاختلاف لعبارات البعد كانت (١٩.٢ و ٢٢.٨٪) وهي أقل من (٥٠٪) مما يعد مؤشراً على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي، وهذه النتيجة توضح أن هناك شبه اتفاق بين



المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة في الشركات محل الدراسة على أهمية بعد جدارة التقنية في تدعيم الجدارات الإدارية للمدراء في المستويات الإدارية المختلفة.

٨-١-٢- التحليل الوصفي لبعد جدارة الإنتاجية

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

لعبارة بُعد جدارة الإنتاجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة التوفر
١	يركز الموظفون في تحقيق أهداف العمل	٤.٣٠١٣	٠.٦٥٩٣	٢٣.٦	٢	مرتفعة جدا
٢	يسعى الموظفون إلى الابتكار والتجديد في العمل	٤.٣٩٣٥	٠.٥٩.٣	٢٥.٣	١	مرتفعة جدا
٣	ينجز الموظفون المهام الموكلة إليهم دون رقابة خارجية	٤.٠٦٣٣	٠.٨٨٨٥	٢٢.٦	٣	مرتفعة
الدرجة الكلية لبعد جدارة الإنتاجية		٤.٢٦١٨	٠.٧٦٩١	١٨.٠		مرتفعة جدا

SPSS من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي: المصدر

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج أن درجة توفر مؤشرات بعد جدارة الإنتاجية مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٢٦١٨) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٧٦٩١) ومعامل اختلاف عام للبعد بلغ (١٨.٠)، كما أن معاملات الاختلاف لعبارة البعد كان (٢٢.٦ و ٢٥.٣٪) وهي أقل من (٥٠٪) مما يعد مؤشرا على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي وهذه النتيجة تشير إلى وجود شبه اتفاق بين المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة في شركات البترول محل الدراسة على أهمية بعد الجدارة الإنتاجية كبعد هام من أبعاد الجدارات الإدارية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي.

٨-١-٣- التحليل الوصفي لبعد التفكير الإستراتيجي

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

لعبارة بُعد جدارة التفكير الإستراتيجي



م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة التوفر
٣	يشترك الأطراف المعنية في صياغة رؤية واضحة لمستقبل الشركة	٤.١٧٧٩	٠.٦٦٧٩	٢٤.٨	٣	مرتفعة
٤	لدى الموظفون القدرة على حل المشكلات بطريقة ابتكارية	٤.٤٩٢٢	٠.٦١٦٩	٢٠.٦	٢	مرتفعة جدا
٥	تعمل الإدارة على توفير بيئة عمل محفزة لتحقيق أعلى مستوى لأداء الأفراد	٤.٥١٦٤	٠.٦٦٤٧	١٨.٣	١	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية لبُعد جدارة التفكير الاستراتيجي	٤.٣٥٨	٠.٥٣٤٥	١٩.٥		مرتفعة جدا

SPSS من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي: المصدر

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج أن درجة توفر مؤشرات بعد جدارة التفكير الإستراتيجي مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٣٥٨) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٥٣٤٥) ومعامل اختلاف عام للبعد بلغ (١٩.٥٪) كما أن معاملات الاختلاف لعبارات البعد كانت (١٨.٣ و ٢٤.٨٪) وأقل من (٥٠٪) مما يعد مؤشرا على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي. وهذه النتيجة تعد مؤشرا قويا على أن هناك شبه اتفاق بين المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة في شركات البترول محل الدراسة على أهمية جدارة التفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي طويل المدى.

٨-١-٤- التحليل الوصفي لبُعد جدارة الشخصية

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

لعبارات بُعد جدارة الشخصية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة التوفر
١	لدى الموظفين المرونة الكافية في التعامل مع العملاء	٤.٨٨٩٤	٠.٤١٤٨	٢٢.١	١	مرتفعة جدا



٢	ندى الموظفين القدرة على الالتزام وإدارة الذات	٤.٧٣٠.١	٠.٥١١١	١٨.٧	٢	مرتفعة جدا
٣	يتمتع الموظفون بمرونة كافية في التفكير تجاه المشكلات الطارئة	٤.٧٠٨.٨	٠.٦٦٦٣	٢٠.٤	٣	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية لُبعد جدارة الشخصية	٤.٧٣٧	٠.٥٧٨٤	١٧.٠		مرتفعة جدا

SPSS من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي: المصدر

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج أن درجة توفر مؤشرات بعد جدارة الشخصية مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٧٣٧)، بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٥٧٨٤) ومعامل اختلاف عام للبعد بلغ (١٧). كما أن معاملات الاختلاف لعبارات البعد كانت (١٨.٧ و ٢٢.١٪) وأقل من (٥٠٪) مما يعد مؤشرا على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي، وهذه النتيجة تعد مؤشرا قويا على أن هناك شبه اتفاق بين المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة في شركات البترول محل الدراسة على أهمية بعد الشخصية في تحقيق التميز المؤسسي.

٨-١-٥- التحليل الوصفي لُبعد جدارة القيادة

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لعبارات بُعد جدارة القيادة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة التوفر
١	ندى الموظفين القدرة على التأثير الاجتماعي على الآخرين	٣.٨٨٩٤	٠.٥٦٤٨	٢٠.١	٢	مرتفعة
٢	ندى الموظفين على القدرة على التوجيه والإشراف والتدريب	٤.٠٣٠١	٠.٥٩١١	١٧.٧	١	مرتفعة



مرتفعة	٣	٢٣.٤	٠.٥٦٦٣	٣.٤٠٨٨	٣	أساليب العمل وتحفيز المرؤسين نحو الفعالية والابتكار
مرتفعة		١٨.٠	٠.٥٧٤٨	٤.١٣٧		الدرجة الكلية لُبعد جدارة القيادة

SPSS من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي: المصدر

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج أن درجة توفر مؤشرات بعد جدارة القيادة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.١٣٧)، بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٥٧٤٨) ومعامل اختلاف عام للبعد بلغ (١٨). كما أن معاملات الاختلاف لعبارات البعد كانت (١٧.٧ و ٢٠.١٪) وأقل من (٥٠٪) مما يعد مؤشرا على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي، وهذه النتيجة تعد مؤشرا قويا على أن هناك شبه اتفاق بين المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة في شركات البترول محل الدراسة على أهمية بعد القيادة في توجيه العاملين وتشجيعهم نحو تحقيق التميز المؤسسي.

٩- التحليل الوصفي لُبعد المتغير التابع "التميز المؤسسي" (التميز الخدماتي)

تم إيجاد الاحصاءات الوصفية لُبعد التميز الخدماتي وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعبارات هذا البعد كما يلي:

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

لعبارات بعد التميز الخدماتي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة التوفر
١	تقوم الشركة بإجراء استطلاعات رأي مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة	٣.٥١٩٨	٠.٤٥٤٠١	٢٦.٦	٤	مرتفعة
٢	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	٣.٧٦٩٩	٠.٥٨٥٥	٢٣.٠	٢	مرتفعة



٣	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة	٣.٩٤٩٦	٠.٤٤٢٠	٢١.٧	١	مرتفعة
٤	تقوم الشركة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقه لتحسين آليات تقديم الخدمات	٣.٥٦٣٧	٠.٦٤٧٨	٢٤.٥	٣	مرتفعة
	الدرجة الكلية لبعء التميز الخدماتي	٣.٦٦٦٨	٠.٥٤٥٢	٢٣.٤		مرتفعة

SPSS من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي: المصدر

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج أن درجة توفر مؤشرات دور بعد التميز في تقديم الخدمات مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعء (٣.٦٦٦٨) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٥٤٥٢) ومعامل اختلاف كما أن معاملات الاختلاف لعبارات البعد كانت (٢١.٧ و ٢٦.٦%) وأقل من (٥٠%). عام للبعء بلغ (٢٣.٤%) مما يعد مؤشرا على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي. وهذه النتيجة تعد مؤشرا قويا على أن هناك شبه اتفاق بين المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة في الشركات محل الدراسة على أهمية بعد التميز في تقديم الخدمات في خلق وتدعيم التميز المؤسسي.

١٠ - اختبار الفروض

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد في اختبار فروض البحث حيث يتم اللجوء إليه عند الرغبة في تحديد وتقييم العلاقة السببية بين أحد المتغيرات الكمية التابعة وعدة متغيرات أخرى مستقلة. كما تم اختبار معنوية تأثير أبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي ذكر سابقا وذلك كما يلي.

١-١٠ - نتيجة اختبار الفرض الرئيسي

جدول رقم (٧)

تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير أبعاد الجدارات الإدارية

($X_1 - X_2 - X_3 - X_4 - X_5$) (المتغيرات المستقلة)

(Y_3) على البعد الثالث للتميز المؤسسي (التميز الخدماتي) (المتغير التابع -



أبعاد الجدارات الإدارية (المتغيرات الخمسة الفرعية المستقلة)	قيم معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	اختبار المعنوية T - test	مستوى المعنوية لاختبار T - test
الثابت	٠.٧٧٢	٠.٣٣١	١.٤٥٢	٠.٠٠٠
(X ₁) جدارة التقنية	٠.٥٥٦	٠.١٤٩	٣.٨٧٣	٠.٠٠١
(X ₂) جدارة الإنتاجية	٠.٤٤٨	٠.٣٧٣	١.٦٥٠	٠.٠٠٣
(X ₃) جدارة التفكير الاستراتيجي	٠.٦٣٢	٠.٢٨٢	٤.٦٩٢	٠.٠٠٠
(X ₄) جدارة الشخصية	٠.٦٥٩	٠.٥٧١	٢.٣٤٨	٠.٠٠١
(X ₅) جدارة القيادة	٠.٤٥٦	٠.١٨٧	١.٣٤٥	٠.٠٠٠
R معامل الارتباط المتعدد		٠.٧١٣		
R ² معامل التحديد للعلاقة		٠.٥٠٨		
F اختبار جودة النموذج		(F٠.٠٥ = ١١٧.٩٨٢ - - - - - معنوية (F قيمة)		
معادلة الانحدار المتعدد				

SPSS من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي: المصدر

- يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط المتعدد R بلغ (٠.٧١٣)، ومعامل التحديد R² بلغ (٠.٥٠٨)، بينما بلغت قيمة F (١١٧.٩٨٢)، وهو ما يشير إلى النتائج التالية:
- أن المتغيرات الفرعية (الخمس) للجدارات الإدارية مجتمعة ترتبط معنويًا بالتميز في الخدمات المقدمة، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي وقوي بلغ (٠.٧١٣).
 - أن المتغيرات الخمسة المستقلة الفرعية للجدارات الإدارية مجتمعة وفقًا لمعامل التحديد R² تفسر ٥٠.٨٪ من التغير في المتغير التابع (بعد التميز في الخدمات)، بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.
 - بلغت قيمة F ١١٧.٩٨٢ وهي مرتفعة جدًا ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وهو ما يدل على كفاءة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير الجدارات الإدارية على درجة التميز في الخدمات المقدمة كأحد مؤشرات التميز المؤسسي الهامة في شركات البترول محل البحث.



- أثبت نموذج الانحدار معنوية تأثير المتغيرات الخمسة المستقلة للجداريات الإدارية على بعد التميز في الخدمات المقدمة، وفيما يلي بيان بنتائج الفروض الفرعية الخمسة المستقلة المتعلقة بالفرض الرئيسي الثالث.

١٠-٢- نتيجة اختبار الفرض الفرعي الأول

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجدارية التقنية على بعد التميز في الخدمات المقدمة. يوضح الجدول السابق أن هناك تأثير إيجابي ومباشر لجدارية التقنية على تحقيق التميز في الخدمات المقدمة، حيث بلغت قيمة T ٣.٨٧٣ عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٥٥٦ وهذا يعني أن زيادة جدارية التقنية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التميز في الخدمات المقدمة بمقدار ٠.٥٥٦ وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعي الأول.

١٠-٣- نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثاني

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجدارية الإنتاجية على بعد التميز في الخدمات المقدمة. يوضح الجدول السابق أن هناك تأثير إيجابي ومباشر لجدارية الإنتاجية على تحقيق التميز في الخدمات المقدمة، حيث بلغت قيمة T ١.٦٥٠ عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٤٤٨ وهذا يعني أن زيادة جدارية الإنتاجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التميز في الخدمات المقدمة بمقدار ٠.٤٤٨ وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعي الثاني.

١٠-٤- نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجدارية التفكير الاستراتيجي على بعد التميز في الخدمات المقدمة يوضح الجدول السابق أن هناك تأثير إيجابي ومباشر لجدارية الإنتاجية على تحقيق التميز في الخدمات المقدمة، حيث بلغت قيمة T ٤.٦٩٢ عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وهو ما يؤكد معنوية



هذا التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٦٣٢ وهذا يعنى أن زيادة جدارة التفكير الاستراتيجى بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التميز فى الخدمات المقدمة بمقدار ٠.٦٣٢ وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعى الثالث.

١٠-٥- نتيجة اختبار الفرض الفرعى الرابع

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجدارة الشخصية على بعد التميز الخدمات المقدمة يوضح الجدول السابق أن هناك تأثير إيجابى ومباشر لجدارة الشخصية على تحقيق التميز الخدمات المقدمة، حيث بلغت قيمة T ٢.٣٤٨ عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٦٥٩ وهذا يعنى أن زيادة جدارة الشخصية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التميز الخدمات المقدمة بمقدار ٠.٦٥٩ وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعى الرابع.

١٠-٦- نتيجة اختبار الفرض الفرعى الخامس

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجدارة القيادة على بعد التميز الخدمات المقدمة يوضح الجدول السابق أن هناك تأثير إيجابى ومباشر لجدارة القيادة على تحقيق التميز فى الخدمات المقدمة، حيث بلغت قيمة T ١.٣٤٥ عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٤٥٦ وهذا يعنى أن زيادة جدارة القيادة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التميز فى الخدمات المقدمة بمقدار ٠.٤٥٦ وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعى الخامس.

١١- أهم النتائج

- عدم وجود دراسات سابقة عن دور الجدارات الإدارية فى تحسين التميز الخدماتى بالتطبيق على شركات قطاع البترول المشترك.

- تطبيق معايير النموذج الأوروبى (EFQM) من أهم أسباب تحقيق التميز المؤسسى المستدام من خلال تحسين التميز الخدماتى بشركات قطاع البترول المشترك.



- تفعيل القيادة المتميزة التي تسعى للإبداع والابتكار من خلال الجدارات الإدارية وأبعادها وإعداد خطط استراتيجية (قصيرة - متوسطة - طويلة) المدى للشركات محل البحث.
- قياس التميز المؤسسي المستدام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات محل البحث من خلال ربطه بالرؤية والرسالة لهم وربطهم جميعاً بالجدارات الإدارية وأبعادها المستقلة.

١٢ - أهم التوصيات

م	التوصية	الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه التوصية	المسؤول عن التنفيذ	الجدول الزمني لتحقيق التوصية	التكلفة المالية التقديرية
٢	تطوير مهارات الاتصال والقيادة الشخصية لتعزيز الثقة والفعالية بين القيادات العليا وجميع العاملين لتعزيز تفاعل العملاء مع الموظفين وزيادة رضاهم بتفعيل التميز القيادي بشركات قطاع البترول المشترك.	<ul style="list-style-type: none">• تنظيم دورات تدريبية في مجال تطوير مهارات الاتصال والقيادة الشخصية.• تنظيم دورات تدريبية في مجال تطوير الشخصية يحضرها جميع العاملين بالتتالي.• التدريب العملي لجميع العاملين لتطوير الاداء من خلال تنمية وتقل المهارات المكتسبة.	مديرى إدارات الموارد البشرية.	حوالى ٦ أشهر	حوالى ٩٠٠٠٠٠ جنية
٤	تطوير المهارات التقنية وتبنى أحدث التقنيات لتعزيز كفاءة العمل وتحسين الأداء فى التميز الخدمتى بشركات قطاع البترول المشترك.	<ul style="list-style-type: none">• تنظيم دورات تدريبية فى مجال القيادة وإدارة الفريق.• عقد دورات فى مجال تطوير الشخصية لجميع العاملين.• التدريب العملى لجميع العاملين وتنمية قدراتهم للتعامل مع التقنيات الحديثة لتقديم الخدمة بصورة متطورة	المدير التنفيذى أو المدير العام مديرى إدارة الموارد البشرية	حوالى ١٢ أشهر	حوالى ٣٥٠٠٠٠ جنية
٥	تطوير البنية التحتية التقنية لتحسين كفاءة العمل وتعزيز تجربة الموظفين لتقديم خدمات متقدمة تلبى توقعات العملاء من خلال تفعيل التميز المالى.	<ul style="list-style-type: none">• تقييم البنية التحتية التقنية الحالية وتحديد المجالات التى تحتاج إلى تطوير.• تحديث الأنظمة والبرمجيات لتحسين الأداء وتعزيز الأمان.• تدريب موظفى دعم التقنية على التقنيات الجديدة وطرق الصيانة الفعالة	• مدير تقنية المعلومات. • مديرى الإدارات المالية والبشرية.	حوالى ٦ أشهر	حوالى ٣٠٠٠٠٠٠ جنية



١٣ - المراجع

أولاً: المراجع العربية

- عبد المحسن أحمد حاجي، (٢٠١٥)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة دكتوراة، جامعة الشرق الاوسط، الكويت.
- نهال موسى شحدة حجازي، (٢٠١٦)، "التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي"، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين.
- محمد أنور رشدي هنية، (٢٠١٦)، "مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي"، ورقة بحثية، جامعة غزة، فلسطين.
- محمود إسماعيل أبو عودة، (٢٠١٨)، "أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- العايدى مريم، (٢٠٢٢)، "الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين رأس المال الفكرى والتميز التنظيمي"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة أحمد دراية، الجزائر.
- مروان عبدالمجيد ابراهيم، (٢٠٠٠)، "أسس البحث العلمى لإعداد الرسائل الجامعية"، مؤسسة الوراق، عمان.
- ١٨- عبدالرشيد عبدالحميد حافظ، (٢٠١٢)، "أساسيات البحث العلمى، جامعة الملك عبدالعزيز"، جدة، السعودية.
- منذر عبدالحميد الضامن، (٢٠٠٧)، "أساسيات البحث العلمى"، دار المسيرة، عمان.
- محمد السيد على الكسباني، (٢٠١٢)، "البحث التربوى بين النظرية والتطبيق"، دار الفكر العربى، القاهرة.
- فؤاد بن أحمد الغامدى، (٢٠٢١)، "أثر الإدارة الالكترونية على تحقيق التميز المؤسسى فى إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠"، السعودية.
- دينا تيسير، محمد عزازى، السيد محمدين، (٢٠٢٠)، "دور ادارة الجودة الشاملة فى تحقيق التميز المؤسسى"، جامعة مدينة السادات.
- قلش عبدالله، (٢٠٠٧)، "اتجاهات حديثة فى الفكر الإدارى مجلة العلوم الإنسانية"، الجزائر.
- العنزى سعدى على وصالح احمد، (٢٠٠٩)، "إدارة رأس المال الفكرى فى منظمات الأعمال"، الأردن.



- فؤاد بن أحمد الغامدى، (٢٠٢١)، "أثر الإدارة الالكترونية على تحقيق التميز المؤسسى فى إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠" جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

ثانيا: قائمة المراجع الأجنبية

- Martin Luytjes، (2017), "**The Relationship between High Performance Human Resource Management Organizational Citizenship Behavior and Unitbarformanse and Voluntary Turnover in the Fast Food Franchise Industry**", MA. Nova University, United State.
- Haimer Hamoudi, (2017), "**The importance of developing human resources competencies for institutions**", Ph.D, Institute of Economic, Commercial and Management Sciences, Algeria.
- Sheba Moussa Taima,(2018), "Impact of job merit construction on achieving the competitive advantage of business organizations", M.A., **Private Family University**, Jordan.
- Mohamed Ramzi, (2021), "**Impact of building core competencies in improving the company's performance**", MA, Arab University Ben Mehidi, Algeria.
- Yasser Maymon Abbas, (2016), "**Achieving Institutional Excellence in Egyptian Universities**", Ph.D, University of monofea, Egypt.
- Mubarak Abdullah Al Khashab, (2020), "**Total Quality Culture and its Relationship with Excellence Performance of Kuwaiti Higher Education Institutions**", MA, Nova Southeastern University, kwait.
- Tehmina Sattar, (2021), "**The Competitiveness Culture among Civil Society Institutions and their Relation to achieving Institutional Excellence**", Ph.D., University of the Punjab, Lahore, Pakistan.
- Borghini, (2013), "**Framework For the study relationships between organizational competitive advantages**".
- Antonaras et al (2009), "**the strategic impotence of Benchmarking as a tool for Achieving Excellence in higher Education**".



- Akyuz, (2007), “the effects of human resource management practices”.
- Boulter & Bendell, (2007), “Quality Enhancemnt of corporate management System: An over view of Best management practices”.