



## دور الجدارات الإدارية فى تحسين التميز القيادى بالتطبيق على شركات قطاع البترول المشترك

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

#### المخلص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور الجدارات الإدارية فى تحسين التميز القيادى بالتطبيق على شركات قطاع البترول المشترك وقد تم إعداد الإستبيان من خلال إختيار عدد (٦) شركات من شركات قطاع البترول المشترك من إجمالى (٤١) شركة لإجراء الدراسة الميدانية وكانت مبررات إختيارهم على أساس (الأكبر فى الهيكل الإدارى- الأكبر فى عدد العمال- الأكبر فى رأس المال المستثمر- الأكبر فى الإنتاجية). تم صياغة مجموعة من الفروض واختبارها وتوصل البحث إلى مجموعه من النتائج أبرزها الآتى:

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

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

- تفعيل القيادة المتميزة التى تسعى للابداع والابتكار من خلال الجدارات الإدارية وابعادها واعداد خطط استراتيجية (قصيرة -متوسطة -طويلة) المدى للشركات محل البحث.

- قياس التميز المؤسسى المستدام فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات محل البحث من خلال ربطه بالرؤية والرسالة لهم وربطهم جميعاً بالجدارات الإدارية وابعادها المستقلة. الكلمات

المفتاحية: الجدارات الإدارية، التميز القيادى، التميز المؤسسى.



## Abstract:

This research aims to identify the role of administrative competencies in improving leadership excellence by applying it 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 leadership excellence by applying it 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 leadership 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, leadership excellence, institutional excellence.



## ١ - مقدمة

الجدارة الإدارية هي مجموعة من العوامل الايجابية 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. كما انها مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية العلمية والعملية التي تمكن العاملين والمديرين من تحقيق معدلات اداء متميزة وقياسية تفوق المعدلات العادية من خلال اداء العمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة من قبل الشخص المناسب، وهي مجموعة من السلوكيات المتعلمة والمكتسبة والمطلوبة لأداء العمل في الأنشطة المختلفة والتي تحدد معا لتشكيل سلوك معين مطلوب لاداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية من خلال تجديد المعارف وتنمية المهارات والتمسك بالقيم البناءة والاتجاهات المناسبة للهيكل التنظيمي للشركات محل البحث. الجدارات الإدارية تصنف وتفرق بين المديرين الناجحين والأقل نجاح وكيفية تصرفهم بدلاً من التركيز على المعرفة التي يمتلكونها، ومن ثم فهي ضرورية لكل فرد لديه المسؤولية الإدارية أو الإشرافية، تمتد من قمة الهرم الإداري حتى المستويات الوظيفية الدنيا في الشركات ومن أمثلتها جدارات (التحليل، صنع القرار، قيادة الفريق، إدارة التغيير، التفكير الإبداعي، الرقابة والتوجيه) لتحقيق مزايا تنافسية، وزيادة الربحية، وتحسين رضا العملاء.

## ٢ - البحوث السابقة

### أولاً: بحوث باللغة العربية

١ - بحث: أمل، (٢٠١٨): بعنوان "الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". أجرى الباحث البحث على أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة أسيوط وعلى عينه قوامها (١٠٠) مفردة. هدف البحث إلى توضيح مفهوم الجدارات المهنية وأنواعها وبيان الأسس الفكرية والنظرية لرؤساء الأقسام الأكاديمية. والوقوف على الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ووضع تصور مقترح للجدارات المهنية اللازم توافرها في رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء نتائج البحث النظرية والميدانية. خلصت البحث إلى:



- أسفر البحث عن العديد من النتائج، بعضها يتصل بالإطار النظري، وبعضها الآخر يمكن استخلاصه من البحث الميدانية، وذلك على النحو التالي:
- تتعدد وتنوع 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 فيمن يتقدم لشغل منصب رئيس قسم أكاديمي بالجامعة.
- ٢- بحث: إيناس، (٢٠٢٠): بعنوان "تأثير المعرفة الضمنية على الجدارات القيادية للقيادات الإدارية". أجرى الباحث البحث على شركة مصر للطيران وعلى عينه 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) لفنتى البحث الإدارة (العليا - الوسطى). وتتفق نتيجة البحث مع الدراسات السابقة التي توضح أهمية المعرفة الضمنية لتعزيز الجدارات القيادية.

#### ثانياً: بحوث باللغة الإنجليزية

بحث: Essam، (2016)، بعنوان

“Leadership Competencies of Middle Managers at Palestinian Media Enterprises and its Impact on Employees' Job Performance Institution in Pakistan “

تم البحث على قطاع صناعة الإعلام وعلى عينه قوامها (٢٨٨) مفردة وهدف البحث إلى التعرف على واقع الكفاءات القيادية للمديرين المتوسطين بقناة الأقصى الفضائية. وبحث تأثير الكفاءات القيادية التي يمتلكها المديرون على الأداء الوظيفي للموظفين. وبحث مدى تطبيق "نموذج الكفاءة القيادية " على المؤسسات الإعلامية الفلسطينية. وسد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بالكفاءات القيادية للمديرين المتوسطين وتأثيرها على الاداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية. واستخلص 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.
- أثبتت النتائج أيضا أن هناك اختلافات كبيرة في إجابات المجيبين تجاه واقع الكفاءات القيادية وتأثيرها على أداء الموظفين بسبب الخصائص الشخصية والعمر والوظيفة.

بحث: Mohamed, (2015) : بعنوان

" The impact of building core competencies in improving the company's performance"  
تم البحث على جميع المديرين التنفيذيين بشركة البسكرة للأسمنت وعلى عينه قوامها (٥٠) مفردة. وهدف البحث إلى معرفة الكفاءات الأساسية كأحد المجالات الحيوية ودراساتها من وجهة نظر استراتيجية لتحقيق أفضل استثمار. والكشف عن الاختلاف في مستوى الأداء نتيجة ممارسة وبناء الكفاءات الأساسية. وخلص البحث إلى الآتي:

- أظهرت نتائج البحث إلى وجود ارتفاع كبير في الأداء نتيجة بناء الكفاءات الأساسية مما أدى لتحقيق أفضل استثمار.
- أهمية بناء الكفاءات الأساسية في المنظمة من أجل تحسين الأداء للعاملين وتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام.

### ٣- مشكلة البحث

في ضوء نتائج الدراسات السابقة يمكن القول إن هناك نقص في البحوث التي تناولت الدور الذي تلعبه الجدارات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام وعليه تتمحور مشكلة البحث الحالي في محاولة الإجابة على السؤال الآتي:

ما هو دور الجدارات الإدارية في تحسين التميز القيادي بالتطبيق على شركات قطاع البترول المشترك؟ والذي يتفرع منه التساؤلات الآتية:

- ما هي أبعاد والاسلوب الأمثل لتطبيق مفهوم الجدارات الإدارية في الشركات محل البحث؟
- ما هو دور الجدارات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تفعيل دور التميز القيادي في الشركات محل البحث؟



- ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه الجدارات الإدارية في تحقيق التميز القيادي في الشركات محل البحث؟
- ما هو الأسلوب الأمثل لتحقيق الكفاءة والفاعلية وجودة الاداء من خلال تطبيق التميز القيادي داخل الشركات محل البحث؟

#### ٤ - أهداف البحث

للإجابة على تساؤلات البحث يسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

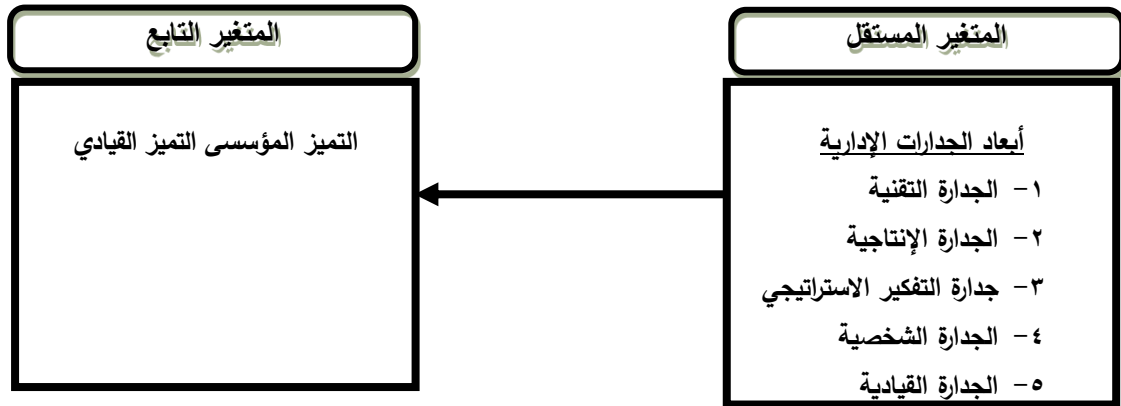
- ١- التعرف على الأسلوب الأمثل لتطبيق مفهوم الجدارات الإدارية في الشركات محل البحث؟
- ٢- تحديد دور الجدارات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تفعيل دور التميز القيادي في الشركات محل البحث؟
- ٣- تحديد الدور الذي يمكن أن تلعبه الجدارات الإدارية في تحقيق التميز القيادي في الشركات محل البحث؟
- ٤- دراسة وتحليل الأسلوب الأمثل لتحقيق الكفاءة والفاعلية وجودة الاداء من خلال تطبيق التميز القيادي 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 الإستراتيجي)، وأيضا المتغير التابع (التميز المؤسسي) ببعده (التميز القيادي).



شكل رقم (١)  
الإطار العام لمتغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث

## ٦- أبعاد الجداريات الإدارية

### ١- الجدارة التقنية

هي عملية إدارة الموارد التقنية والتكنولوجية في المؤسسة بهدف تحقيق التميز المؤسسي تشمل 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 كي 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 ايجازه في تحقيق التميز المؤسسي، فتعميم تطبيق التقنية على الإدارات ليس فقط شكلاً عصرياً للحياة، بل هو حاجة ماسة للإدارات لتتجاوز واقعها وتتطلق إلى الآفاق العالمية بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة. ويرى الباحث أن أهمية الإدارة التكنولوجية تتمثل في كونها تساهم في الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتقنية المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.



## 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. الجدارة الإنتاجية تساعد 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 تحقيق مزايا تنافسية، وزيادة الربحية، وتحسين رضا العملاء.

## ٣- جدارة 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 والأبداع وظهور مستويات عالية من التفكير المستقبلى ما دفع المنظمات البحث 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 يواجهه 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 المعرفى وتحديد أبعاده وتطوير النماذج الخاصة به.

يعرف التفكير الاستراتيجى بأنه هو إيجاد الحلول للمشاكل الاستراتيجية على أساس عملية الدمج بين الأسلوب العقلانى المتقارب مع عمليات التفكير الخلاق المتباعد وبهذا فإن التفكير الاستراتيجى يشير إلى القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الأفراد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة استراتيجيات تلبي طموحاتها المستقبلية

ويدل التفكير الاستراتيجى على المحاولات التى يتم من وراءها استكشاف ما وراء التفكير المنطقى لغرض رسم الرؤى المستقبلية للمنظم كما ويمثل 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.

#### ٤- جدارة 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. ولقد شاعت هذه النظرية خلال الثلاثينات والأربعينات والخمسينات من هذا القرن. ولقد ثبت فشل دراسات صفات القيادة وأنه لا توجد عملية أية سمات واضحة تميز القائد الناجح من الفاشل ولن تستطيع 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 (الذكاء - 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.

#### ٥- الجدارة القيادية

ومما لا شك فيه أن القائد الكفء 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 أيضاً هو الذي يؤمن أن نجاحه يتحقق من خال 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 ومما سبق ركزت الدراسات على ثلاث كفاءات قيادية؛ 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.

#### ٧- التميز القيادي

- تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، كما يقومون أيضاً بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية ومن الناحية العملية، فإن قادة المؤسسات المتميزة يقومون بالآتي:
- وضع الرؤية والرسالة والقيم والأخلاقيات ويتصرفون كنماذج يحتذى بها في المصادقية والمسؤولية الاجتماعية، ولهم توجهاً واضحاً من خلال وضع خطط استراتيجية تتضمن تفعيل ثقافة القيادة المشتركة.
  - يُحدد القادة أولويات تحسين وتطوير الأداء بالمؤسسة ويتابعون تنفيذها من خلال استخدام مجموعة متوازنة من النتائج لمراجعة التقدم، ويقدمون تصوراً للخطط والاستراتيجيات بالاسبقيات (قصيرة - متوسطة - طويلة) المدى ويراجعون ويقيمون النتائج المحققة لتحسين وتطوير الأداء المستقبلي.



- يتخذون القرارات اعتمادًا على معلومات واقعية سليمة، يضعون السيناريوهات المستقبلية، ويديرون المخاطر الإستراتيجية والتشغيلية والمالية ويتفاعل القادة مع المعنيين الخارجيين، ويستخدمون مناهج لفهم التوقعات والاحتياجات والتطلعات المختلفة للمعنيين وسرعة الاستجابة لها.
- يدعمون ثقافة الثقة والصراحة، يتسمون بالشفافية وتحمل المسؤولية، يشجعون المعنيين للمشاركة في أنشطة تسهم في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي بصفة مستمرة.
- يُعزز القادة ثقافة التميز بين العاملين بالمؤسسة ويلهمون العاملين ويخلقون ثقافة من المشاركة، والملكية، والتمكين، والتحسين والمسؤولية، يُؤمنون أن الميزة المُستدامة تقوم على مدى استطاعتهم التعلم بسرعة والاستجابة السريعة عند الضرورة.
- يدعمون العاملين لتحقيق خططهم وغاياتهم وأهدافهم، يقدرون جهود وإنجازات العاملين في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة، يروجون لثقافة ابتكار أفكار جديدة وطرق جديدة للتفكير لتشجيع الإبداع والتطوير، يعززون ويشجعون تكافؤ الفرص والتنوع.
- يضمن القادة مرونة المؤسسة وإدارتها للتغيير بفاعلية وفهم ويقدر على اتخاذ قرارات سليمة في الوقت المناسب اعتمادًا على المعلومات المتاحة، الخبرة والمعرفة السابقة، يشركون كافة المعنيين ويلتمسون الدعم منهم، لإجراء التغييرات لضمان النجاح المستدام.
- القيادة العليا لها تأثير على التميز من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميز بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة.



- تتبنى القيادة العليا استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والافكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية.
- القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والابتكار نحو التميز.

## ٨- فروض البحث

إعتمد الباحث عند صياغة فروض البحث على عدد من المصادر المختلفة في مقدمتها الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة البحث الحالية والمقابلات والملاحظات وإستنادًا إلى مشكلة البحث والتساؤلات المتعلقة بها تم صياغة فروض البحث في صورة الفروض الصفرية (وذلك لأنه لا توجد دراسات سابقة تناولت هذا الموضوع في شركات القطاع محل البحث) والتي سيجرى إختبارها بهدف الوصول إلى نتائج البحث. وفي ضوء ابعاد البحث تم تحديد فروضها كالآتي:

في ضوء مشكلة البحث والتساؤلات المتعلقة بها تم صياغة فروض البحث في صورة الفروض البديلة (وذلك لوجود بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ولكن في قطاعات غير القطاع محل البحث)، والتي سيجرى إختبارها بهدف الوصول إلى نتائج البحث.



وفيما يلي فروض البحث الرئيسية والفرعية:

الفرض الرئيسى الأول

- يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ، للمتغير المستقل الجدارة الإدارية على التميز القيادى.

وينبثق من هذا الفرض الرئيسى الفروض الفرعية التالية:

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



## ٨- التحليل الإحصائي واختبار الفروض

### ١- التحليل الإحصائي للجدارة القيادية

التحليل الإحصائي لدور الجدارات الإدارية في تحقيق التميز القيادي بالشركات محل البحث باستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل كيفية تطبيق ابعاد الجدارات الإدارية وعلاقتها بالتميز القيادي لتطوير الاستراتيجيات والبرامج والأدوات لتحسين الكفاءة والفعالية بتلك الشركات ومن هذا التحليل حصلنا على جميع البيانات حول الجدارات الإدارية في تحقيق التميز القيادي باستخدام تقنيات كالتوزيعات الإحصائية والنمذجة لفهم الأنماط والتباينات.

في سياق الجدارات الإدارية يمكن استخدام هذه البيانات للعديد من الأغراض، مثل:

- ما هو دور الجدارات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تفعيل دور التميز القيادي في الشركات محل البحث؟
- تحسين التخطيط والجدولة: يمكن للتحليل أن يوفر بيانات تساعد في إعادة تنظيم الجداول الزمنية لزيادة الإنتاجية بالشركات محل البحث.
- تقييم فعالية التدخلات لتفعيل دور الجدارات الإدارية لتحسين التميز القيادي: يمكن استخدام التحليلات لقياس مدى نجاح الأساليب المختلفة المعتمدة لتحسين دور الجدارات الإدارية بالشركات محل البحث.
- الأدوات الإحصائية المستخدمة في هذا السياق قد 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 الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات طبقاً لنوعيتها ولطبيعة المتغيرات وأغراض التحليل واختبار صحة الفروض تم استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية مثل الأساليب الوصفية (Descriptive Methods) (الوسط الحسابي - الوسيط - الانحراف المعياري - مقاييس النزعة المركزية - مقاييس التشتت - الارتباط)



## ٢- اختبار الفروض

### ١- التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل الجدارات الإدارية:

- قام الباحث بإيجاد الإحصاءات الوصفية لأبعاد دور الجدارات الإدارية بأبعادها (التقنية - الإنتاجية - التفكير الاستراتيجي - الشخصية - القيادية) من خلال حساب الوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعبارات هذه الأبعاد كالآتي:
- الأدوات الإحصائية المستخدمة في هذا السياق قد 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 الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات طبقاً لنوعيتها ولطبيعة المتغيرات وأغراض التحليل ولإختبار صحة الفروض تم استخدام الأساليب والإختبارات الإحصائية التالية.



## ١- التحليل الوصفي لبعد جدارة التقنية

## جدول رقم (١)

جدارة التقنية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لعبارات بُعد

| 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       | ٣,٢٧٦٩          | 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 الإحصائي التحليل نتائج على بالاعتماد الباحث إعداد من: المصدر

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ان درجة توفر مؤشرات بعد جدارة التقنية كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣.٢٦٧٥) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٣١٥٦)، ومعامل اختلاف العام للبعد بلغ (١٨.٣). كما ان معاملات الاختلاف لعبارات البعد كانت (١٩.٢ و ٢٢.٨٪) وهي اقل من (٥٠٪) مما يعد مؤشرا على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي، وهذه النتيجة توضح أن هناك شبه إتفاق بين المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة في الشركات محل الدراسة على أهمية بعد جدارة التقنية في تدعيم الجدارات الإدارية للمدراء في المستويات الإدارية المختلفة.



## ٢- التحليل الوصفي لبعد جدارة الإنتاجية

## جدول رقم (٢)

جدارة الإنتاجية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لعبارات بُعد

| 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          | ٠,٥٩٠٣            | 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 الإحصائي التحليل نتائج على الاعتماد الباحث إعداد المصدر: من

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



## ٣- التحليل الوصفي جدارة لبعد التفكير الإستراتيجي

جدول رقم (٣)

جدارة التفكير الإستراتيجي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لعبارات بُعد

| م | العبارات                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الرتبة | درجة التوفر |
|---|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|-------------|
| ٣ | يشارك 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 لبعد جدارة التفكير الإستراتيجي                          | ٤,٣٥٨           | ٠,٥٣٤٥            | ١٩,٥           |        | مرتفعة جدا  |

SPSS الإحصائي التحليل نتائج على بالاعتماد الباحث إعداد المصدر: من

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

## ٤- التحليل الوصفي لبعد 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 فى التعامل مع العملاء           | ٤,٨٨٩٤          | ٠,٤١٤٨            | ٢٢,١           | ١      | مرتفعة جدا  |
| ٢ | لدى الموظفين القدرة على الالتزام وإدارة الذات                | ٤,٧٣٠١          | ٠,٥١١١            | ١٨,٧           | ٢      | مرتفعة جدا  |
| ٣ | يتمتع الموظفون بمرونة كافية فى التفكير تجاة المشكلات الطارئة | ٤,٧٠٨٨          | ٠,٦٦٦٣            | ٢٠,٤           | ٣      | مرتفعة جدا  |
|   | جدارة الشخصية الدرجة الكلية لُبعد                            | ٤,٧٣٧           | ٠,٥٧٤٨            | ١٧,٠           |        | مرتفعة جدا  |

SPSS الإحصائى التحليل نتائج على بالاعتماد الباحث إعداد المصدر: من

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج أن درجة توفر مؤشرات بُعد جدارة الشخصية كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابى العام للبعد (٤.٧٣٧)، بانحراف معيارى بلغت قيمته (٠.٥٧٤٨) ومعامل اختلاف العام للبعد بلغ (٠.١٧). كما ان معاملات الاختلاف لعبارات البعد كانت (١٨.٧ و ٢٢.١٪) واقل من (٥٠٪) مما يعد مؤشرا على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابى، وهذه النتيجة تعد مؤشرا قويا على أن هناك شبه إنفاق بين المديرين فى المستويات الإدارية الثلاثة فى شركات البترول محل الدراسة على أهمية بُعد الشخصية فى تحقيق التميز المؤسسى.

## ٥-التحليل الوصفى لبعد جدارة القيادة



## جدول رقم (٥)

القيادة المتوسطة الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لعبارات بُعد جدارة

| م | العبارات                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الرتبة | درجة التوفر |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|-------------|
| ١ | لدى الموظفين القدرة على التأثير الاجتماعي على الآخرين                             | ٣,٨٨٩٤          | ٠,٥٦٤٨            | ٢٠,١           | ٢      | مرتفعة      |
| ٢ | لدى الموظفين القدرة على التوجيه والإشراف والتدريب                                 | ٤,٠٣٠١          | ٠,٥٩١١            | ١٧,٧           | ١      | مرتفعة      |
| ٣ | لدى الموظفين القدرة على تطوير أساليب العمل وتحفيز المرؤسين نحو الفعالية والابتكار | ٣,٤٠٨٨          | ٠,٥٦٦٣            | ٢٣,٤           | ٣      | مرتفعة      |
|   | جدارة القيادة الدرجة الكلية لبُعد                                                 | ٤,١٣٧           | ٠,٥٧٤٨            | ١٨,٠           |        | مرتفعة      |

SPSS الإحصائي التحليل نتائج على الاعتماد الباحث إعداد المصدر: من

استنتاج أن درجة توفر مؤشرات بعد جدارة القيادة كانت مرتفعة، حيث بلغ يُمكن السابق الجدول خلال من المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.١٣٧)، بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٥٧٤٨) ومعامل اختلاف العام للبعد (١٧.٧ و ٢٠.١٪) وأقل من (٥٠٪) مما يعد بلغ (٠.١٨). كما ان معاملات الاختلاف لعبارات البعد كانت مؤشرا على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي، وهذه النتيجة تعد مؤشرا قويا على أن هناك شبه إتفاق بين المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة في شركات البترول محل الدراسة على أهمية بعد القيادة في توجيه العاملين وتشجيعهم نحو تحقيق التميز المؤسسي.

## ٦- التحليل الوصفي لبعد المتغير التابع التميز المؤسسي (التميز القيادي)



قام الباحث بإيجاد الاحصاءات الوصفية لأبعاد التميز المؤسسي لبعده (التميز القيادي)، وذلك من خلال حساب الوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعبارات هذا البعد كما يلي:

## جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لعبارات بعد التميز القيادي

| م | العبارات                                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الرتبة | درجة التوفر |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|-------------|
| ١ | تؤكد الإدارة العليا في الشركة على الالتزام بمضامين التميز القيادي مقارنة بالمنافسين           | ٤,٥١٥٩          | ٠,٥٢٦١            | ٢٠,٦           | ٢      | مرتفعة جدا  |
| ٢ | يحوز القائد بالشركة على الاحترام من قبل الآخرين وثقتهم وإعجابهم به                            | ٤,٨٩١٦          | ٠,٤٩٥٦            | ١٩,٩           | ١      | مرتفعة جدا  |
| ٣ | تقوم الإدارة العليا بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة                 | ٣,٩٨٠٥          | ٠,٤٩٥٩            | ٢١,٨           | ٣      | مرتفعة      |
| ٤ | يقوم الموظفون بالشركة باختيار قائد يمثلهم ويعتبرونه قدوة لهم من أجل الوصول إلى التميز القيادي | ٣,٦٢٩٦          | ٠,٧٢٥٠            | ٢٢,٢           | ٤      | مرتفعة      |
|   | الدرجة الكلية لبعد التميز القيادي                                                             | ٤.٢٠٥٦          | ٠.٥٩٥٣            | ١٩.١           |        | مرتفعة جدا  |

SPSS الإحصائي التحليل نتائج على بالاعتماد الباحث إعداد من: المصدر

- من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج أن درجة توفر مؤشرات دور بعد التميز القيادي كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٢٠٥٦) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٥٩٥٣) ومعامل اختلاف العام للبعد بلغ (١٩.١٪). كما ان معاملات الاختلاف لعبارات البعد كانت (١٩.٩ و ٢٢.٢٪) واقل من (٥٠٪) مما يعد مؤشرا على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي. وهذه النتيجة تعد مؤشرا



- قويا على أن هناك شبه إتياف بين المديرين فى المستويات الإدارية الثلاثة فى الشركات محل الدراسة على أهمية التميز فى القيادة فى تحقيق نجاعة التميز المؤسسى.
- وفيما يلي نتائج اختبار فروض البحث:
  - تم استخدام أسلوب الانحدار الخطى المتعدد فى إختبار فروض البحث حيث يتم اللجوء اليه عند الرغبة فى تحديد وتقييم العلاقة السببية بين أحد المتغيرات الكمية التابعة وعدة متغيرات أخرى مستقلة.
  - سمي المتغير الذي نريد تفسير التغير فيه أو التنبؤ بقيمته فى المستقبل عدة أسماء: المتغير التابع، متغير الاستجابة، أو المتغير المفسر (أى الذي تم تفسيره) ويأخذ الرمز  $Y$ .
  - كما يطلق على المتغيرات الأخرى اسم: المتغيرات المستقلة، المتغيرات المفسرة، المتنبئات، السمات وتأخذ الرمز  $X_n$  حيث  $1, 2, 3, \dots, n$  وهو يشير إلى عدد المتغيرات المستقلة.
  - ويأخذ نموذج الانحدار الخطى المتعدد الشكل التالى:
  - $$Y = A + BX$$
  - تم التوصل لشكله التحليلى بتقدير متجه المعالم  $B$  وهو يمثل الميل بينما  $A$  تمثل النقاط. وتعتبر طريقة المربعات الصغرى (Ordinary Least Squares Methods) OLSM أشهر هذه الطرق، حيث يتم اختيار مستوى يصغر مجموع مربعات البواقي.
  - تم اختبار معنوية تأثير أبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع باستخدام تحليل الانحدار الخطى المتعدد الذي ذكر سابقا وذلك كما يلي:
  - تم إجراء تحليل الانحدار الخطى المتعدد بطريقة التقدير المتزامن Enter بهدف اختبار الأثر المباشر لكل متغير من المتغيرات المستقلة  $X_n$  على المتغير التابع  $Y$ .
  - تم فحص كفاءة نموذج الانحدار بالاعتماد على مؤشر معامل التحديد  $R^2$  الذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الواحد كلما دل ذلك على إمكانية التنبؤ بقيم المتغير التابع  $Y$  بشكل اصدق اعتمادا على العلاقة التى تربطها بقيم المتغيرات المستقلة  $X_n$ . حيث تم حساب نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة  $X_n$  فى تفسير الاختلاف فى المتغير التابع وذلك باستخدام معامل التحديد  $R^2$ .



- وبصفة عامة تم استخدام معامل التحديد  $R^2$  لتحقيق الآتي:
- كفاءة النموذج المستخدم في شرح النتائج المستقبلية والتنبؤ بها وبما يدل على مستوى التباين الموضح في مجموعة البيانات.
  - وأستخدم أيضاً كدليل توجيهي لقياس دقة النموذج.
  - تم استخدام لشرح مقدار التباين في أى عامل والذي يمكن أن ينتج من علاقته بعامل آخر.
  - تم الإعتماد عليه بشكل كبير في تحديد الاتجاهات ويتم تمثيله كقيمة بين صفر وواحد وكلما كانت القيمة اقرب من واحد كان التناسب أفضل والعلاقة بين العاملين تكون أفضل.
  - تم الإعتماد عليه لاختبار مدى ارتباط المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع.
  - وأخيراً تم استخدام اختبار المعنوية الإجمالية للنموذج باستخدام اختبار  $F$ ، واختبار المعنوية الجزئية للمتغيرات المستقلة باستخدام اختبار  $T$ .

#### - اختبار الفرض الرئيسي الأول

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ، للمتغير المستقل الجدارات الإدارية على التميز القيادي، وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ، لجدارة التقنية على التميز القيادي.
  - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ، للجدارة الإنتاجية على التميز القيادي.
  - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ، لجدارة التفكير الإستراتيجي على التميز القيادي.
  - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ، للجدارة الشخصية على التميز القيادي.
  - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ، للجدارة القيادية على التميز القيادي.



## جدول (٧)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الجداريات الإدارية (المتغيرات المستقلة -

 $X_4 - X_3 - X_2 - X_1 - X_5$ ) المتغير التابع على البعد الأول للتميز المؤسسي (التميز القيادي)

| أبعاد الجداريات الإدارية<br>(المتغيرات الخمسة الفرعية المستقلة) | قيم<br>معاملات<br>الانحدار B                                         | الانحراف<br>المعياري | اختبار المعنوية<br>T-test | مستوى المعنوية<br>T-test لاختبار |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------|----------------------------------|
| الثابت                                                          | ٠,٣٥٥                                                                | ٠,٣٤٢                | ٥,١٥٣                     | ٠,٠٠                             |
| $X_1$ (جدارية التقنية)                                          | ٠,٤٢٣                                                                | ٠,١٥٠                | ٤,٦٢٨                     | ٠,٠٠                             |
| $X_2$ (جدارية الإنتاجية)                                        | ٠,٧٢١                                                                | ٠,٠٥٤                | ٤,٣٩٢                     | ٠,٠٠                             |
| $X_3$ (جدارية التفكير الإستراتيجي)                              | ٠,٥٦١                                                                | ٠,١٢٢                | ٤,٠٩٩                     | ٠,٠٠                             |
| $X_4$ (جدارية الشخصية)                                          | ٠,٣٤٥                                                                | ٠,٢٣٥                | ٥,٨٠١                     | ٠,٠٠                             |
| $X_5$ (جدارية القيادة)                                          | ٠,١٠٥                                                                | ٠,٤٥٦                | ٣,٦٧٢                     | ٠,٠٠                             |
| R معامل الارتباط المتعدد                                        | ٠,٧٤٩                                                                |                      |                           |                                  |
| $R^2$ معامل التحديد للعلاقة                                     | ٠,٥٦١                                                                |                      |                           |                                  |
| F اختبار جودة النموذج                                           | (F٠,٠٥ = ١٢٢,٦٥٢) ----- معنوية (F قيمة )                             |                      |                           |                                  |
| معادلة الانحدار المتعدد                                         | $Y_1 = 0.355 + 0.423x_1 + 0.721x_2 + 0.561x_3 + 0.345x_4 + 0.105x_5$ |                      |                           |                                  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

- يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط المتعدد R بلغ (٠,٧٤٩)، ومعامل التحديد  $R^2$  بلغ (٠,٥٦١)، بينما بلغت قيمة F (١٢٢,٦٥٢)، وهو ما يشير إلى النتائج التالية:
- أن المتغيرات الفرعية (الخمس) للجداريات الإدارية مجتمعة ترتبط معنويًا بالتميز في القيادة، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي وقوى بلغ (٠,٧٤٩).
  - أن المتغيرات الخمسة المستقلة الفرعية للجداريات الإدارية مجتمعة وفقًا لمعامل التحديد  $R^2$  تفسر ٠,٥٦١ من التغير في المتغير التابع (بعد التميز في القيادة)، بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.



- بلغت قيمة  $F_{122.652}$  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 القيادة كأحد مؤشرات التميز الهامة في شركات البترول محل البحث.
- كما أثبت نموذج الانحدار معنوية تأثير المتغيرات الخمسة المستقلة للجدارات الإدارية على بعد التميز القيادي، وفيما يلي بيان بنتائج الفروض الفرعية الخمسة المستقلة المتعلقة بالفرض الرئيسى الأول.

#### - نتيجة اختبار الفرض الفرعى الأول

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجدارة التقنية على بعد التميز القيادي. ويوضح الجدول السابق أن هناك تأثير إيجابى ومباشر لجدارة التقنية على تحقيق التميز في القيادة، حيث بلغت قيمة  $T_{4.628}$  عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٤٣٢ وهذا يعنى أن زيادة جدارة التقنية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التميز في القيادة بمقدار ٠.٤٣٢ وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعى الأول.

#### - نتيجة اختبار الفرض الفرعى الثانى

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجدارة الإنتاجية على بعد التميز القيادي. ويوضح الجدول السابق أن هناك تأثير إيجابى ومباشر لجدارة الإنتاجية على تحقيق التميز في القيادة، حيث بلغت قيمة  $T_{4.392}$  عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٧٢١ وهذا يعنى أن زيادة جدارة الإنتاجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التميز في القيادة بمقدار ٠.٧٢١ وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعى الثانى.

#### - نتيجة اختبار الفرض الفرعى الثالث

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجدارة التفكير الإستراتيجى على بعد التميز القيادي. ويوضح الجدول السابق أن هناك تأثير إيجابى ومباشر لجدارة الإنتاجية على تحقيق التميز في القيادة، حيث بلغت قيمة  $T_{4.099}$  عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، كما



بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٥٦١ وهذا يعنى أن زيادة جدارة التفكير الإستراتيجى بمقدار وحدة واحدة يؤدى إلى زيادة التميز فى القيادة بمقدار ٠.٥٦١ وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعى الثالث.

- نتيجة اختبار الفرض الفرعى الرابع

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجدارة الشخصية على بعد التميز القيادى. ويوضح الجدول السابق أن هناك تأثير إيجابى ومباشر لجدارة الشخصية على تحقيق التميز فى القيادة، حيث بلغت قيمة T ٥.٨٠١ عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٣٤٥ وهذا يعنى أن زيادة جدارة الشخصية بمقدار وحدة واحدة يؤدى إلى زيادة التميز فى القيادة بمقدار ٠.٣٤٥ وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعى الرابع.

- نتيجة اختبار الفرض الفرعى الخامس

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجدارة القيادة على بعد التميز القيادى. ويوضح الجدول السابق أن هناك تأثير إيجابى ومباشر لجدارة القيادة على تحقيق التميز فى القيادة، حيث بلغت قيمة T ٣.٦٧٢ عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.١٠٥ وهذا يعنى أن زيادة جدارة القيادة بمقدار وحدة واحدة يؤدى إلى زيادة التميز فى القيادة بمقدار ٠.١٠٥ وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعى الخامس.



## ٩- أهم النتائج والتوصيات

### ١- أهم النتائج

- عدم وجود دراسات سابقة عن دور الجدارات الإدارية في تحسين التميز القيادي بالتطبيق على شركات قطاع البترول المشترك.
- تطبيق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) من أهم أسباب تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين التميز القيادي بشركات قطاع البترول المشترك.
- تفعيل القيادة المتميزة التي تسعى للابداع والابتكار من خلال الجدارات الإدارية وابعادها واعداد 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 وابعادها المستقلة.

### ٢- أهم التوصيات

- تحسين كفاءة وفاعلية الاداء لتحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تطبيق دور الجدارات الإدارية في تحقيق التميز القيادي لتلك الشركات
- الاهتمام بتطبيق دور الجدارات الإدارية لتأثيرها في تحقيق التميز القيادي في الشركات محل البحث لتحقيق التميز المؤسسي المستدام.
- تطبيق معايير الجودة الشاملة (TQM) لتحقيق أهداف التميز المؤسسي المستدام من خلال تطبيق التميز القيادي بالشركات محل البحث.
- المراجعة المستمرة للمعارف والمهارات التي يمتلكها الافراد والتي تضمن تحقيق الميزة التنافسية للشركات والتي تجعلها متفوقة على غيرها من الشركات من الاخرى من خلال وضع إطار



- ومعايير لتحقيق فعالية التميز القيادي وقياس الاداء الوظيفي لدى القيادات (العليا - الوسطى - الدنيا)
- التأكيد على تحقيق التوافق بين الافراد داخل الشركات محل البحث من خلال زيادة فعالية برامج التدريب والتطوير - تحسين عملية اختيار الموظفين (الموظف المناسب فى المكان المناسب) - الحد من معدل التدوير الوظيفي بالمؤسسة - تحليل نتائج عناصر الجدارة الإدارية لصالح تحسين العمليات المتعلقة بالموارد البشرية.
- الاستمرار فى تطوير معايير قياس نتائج التميز المؤسسى من خلال مراجعة عناصر الجدارات الإدارية للحفاظ على مستويات التميز القيادي للحصول على نتائج أداء متفوقة تلبى وتتجاوز إحتياجات وتوقعات جميع العملاء بالمؤسسة (رضاء العميل).
- قياس كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسى كآلية لتقييم مدى تقدم شركات قطاع البترول المشترك من خلال التقييم الذاتى وتعزيز القدرات بتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة بأقل التكاليف وبجودة عالية بتنمية الموارد البشرية وتشجيع روح الابداع والابتكار وإطلاق الملكات والقدرات بما يحقق التميز المؤسسى المستدام لتلك الشركات.



## ١٠ - المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أمل على محمود سلطان أحمد، (٢٠١٨)، "الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، جامعة أسيوط، مصر.
- عبد الناصر محمد رشاد، (٢٠٢٠)، "الجدارات الإدارية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية"، رسالة ماجستير، جامعه عين شمس، مصر.
- إيناس ممدوح عبد السلام، (٢٠٢٠)، "تأثير المعرفة الضمنية على الجدارات القيادية للقيادات الإدارية"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر.
- نورة زايد عبد الرحمن الشهرى، (٢٠٢١)، "دور تطبيقات نظم الجدارة فى تطوير أداء مؤسسات التعليم العام"، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، السعودية.
- أسيل بنت محمد بن عبد الله، (٢٠١٦)، "دور المنظمة المتعلمة فى تحقيق التميز المؤسسى"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية.
- محمد ربيعى، (٢٠٠٧)، "اختيار القيادات الإدارية فى المؤسسات الأكاديمية بالتركيز على رؤساء الأقسام"، المنظمة العربية للتمنية الإدارية، جامعة عدن كلية العلوم الإدارية، اليمن.
- أحمد السيد كردى، (٢٠١٣)، "دور الدعم القيادى والتنظيمى فى تمكين العاملين".
- الشجيبى، (٢٠١٩)، "التميز المؤسسى تعريفه وخصائصه وأهميته" (موقع satarshams.com).

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Essam Mohammed Zaqout, (2016), "Leadership Competencies of Middle Managers at Palestinian Media Enterprises and its Impact on Employees' Job Performance", Ph. D, The Islamic University- Gaza, Palestine.
- Yasser Maymon Abbas, (2016), "Achieving Institutional Excellence In Egyptian Universities", Ph.D., University of monofea, Egypt.



- Calvo-Mora, (2006), “Leal& Roldán, Using enablers of the EFQM Model to manage institution of higher Education”.
- Nehdi, A. H., (2001), “Creativity and strategic thinking: The coming competencies”., [www.hbdi.com](http://www.hbdi.com)