

شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي
د/ أمل صلاح سالم

شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي أمل صلاح سالم

المخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين شفافية القائد وتحقيق التميز المؤسسي بالمصارف المصرية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل هذه العلاقة، كما استخدمت قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي لشفافية القائد على التميز المؤسسي، وأن القادة في المؤسسات قيد الدراسة يتمتعون بدرجة عالية من الشفافية في التعامل مع العاملين.

Abstract:

The study aimed to identify the relationship between leader's transparency and achieving institutional excellence in the Egyptian banks.

The researcher used the descriptive analytical method to describe and analyze this relationship and used the questionnaire as the main instrument for data collection.

The researcher found that there is a significant effect of leader's transparency on the institutional excellence and that the leaders of organizations under study have a high degree of transparency when dealing with employees.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

لقد أصحى التميز المؤسسي بمثابة توجه مهم للمؤسسات - على اختلاف مستوياتها - حيث يعمق التفكير الإستراتيجي لدى إدارة هذه المؤسسات، ويؤكد على ضمان الجودة النوعية وضبطها^(١).

ولتحقيق التميز المؤسسي لا بد من المشاركة الفعالة لقادة المؤسسات في ذلك، ولا بد لهؤلاء القادة أن يكونوا على درجة عالية من الشفافية والانفتاح ويقوموا باتخاذ كل القرارات وإجراء كل النقاشات والمداولات وتقديم المستندات حول المقترح المحدد بصورة علنية.

وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل التالي:

"ما الدور الذي تلعبه شفافية القائد في تحقيق التميز المؤسسي؟".

ثانياً: فرضية الدراسة:

- "لا يوجد تأثير معنوي لشفافية القائد على التميز المؤسسي من وجهة العاملين".

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على أن شفافية القائد على التميز المؤسسي في المصارف المصرية.
- ٢- التعرف على أن درجة الشفافية التي يتمتع بها القادة في المصارف المصرية.
- ٣- الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تأمل الباحثة أن تساهم في حل المشكلة.

رابعاً: أهمية الدراسة:

١- الأهمية العلمية:

أ- تأتي هذه الدراسة في وقت تتزايد فيه المتغيرات التي تواجه المنظمات، وتتطلب من إدارتها قدراً كبيراً من المرونة للتكيف مع هذه المتغيرات والوصول إلى حلول جديدة للمشكلات المتنوعة التي تواجهها.

ب- المساعدة في تحديد العلاقة بين شفافية القائد والتميز المؤسسي.

٢- الأهمية التطبيقية:

أ- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية القطاع المصرفي باعتباره أحد القطاعات الأساسية في الاقتصاد المصري، ليس فقط لدوره الهام في حشد وتعبئة المدخرات

شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي

د/ أمل صلاح سالم

المحلية والأجنبية وتمويل الاستثمار الذي يمثل عصب النشاط الاقتصادي بل لكونه يمثل حلقة الاتصال الأكثر أهمية مع العالم الخارجي.

ب- تسهم هذه الدراسة في مساعدة القادة في المنظمات المختلفة في إتباع سياسة الشفافية لما لها دوراً جوهرياً في عملية القيادة والإبداع للوصول إلى تحقيق التميز.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

مقدمة:

أصبح تحقيق الجودة والتميز المؤسسي غاية كل مؤسسة تسعى للدخول في المنافسة العالمية في ظل سيادة ما يعرف باقتصاد المعرفة، وبالأحرى الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث لم يعد مجتمع القرن الحادي والعشرون يقبل الأداء النمطي الذي تحدده الوظيفة التقليدية، أو ما تقدمه المؤسسات التي تدار بهيكل تنظيمي هرمي، فالتميز المؤسسي يعتمد بالدرجة الأولى على المرونة التنظيمية، والتنوع، والبعد عن الروتين الوظيفي، وتشجيع الإبداع التنظيمي، والتجديد الذاتي والتغيير في أساليب العمل الإداري.⁽ⁱⁱ⁾

أولاً: شفافية القائد:

أ- تعريف الشفافية:

يمكن تعريف الشفافية على أنها أداء الأعمال الرسمية بالطريقة التي بها يتم توفير المعلومات الإجرائية والجوهرية وفهمها من قبل الأفراد والمجموعات مع خضوعها للقيود المعقولة التي تحمي السرية والأمان.⁽ⁱⁱⁱ⁾

كما تعمل شفافية القيادة على دعم التعاون بصورة كبيرة ورفع مستوى مكاسب الفريق وخفض التباين في المساهمات بين أعضاء المجموعة أو الفريق. حيث تؤكد الدراسات على أن القادة يكونون أكثر ميلاً للالتزام بإرشاداتهم عندما يتصرفون بالشفافية المرتفعة ويميل المرؤوسون إلى اتباع إرشادات القادة عندما تتسم سلوكياتهم وتصرفاتهم بالشفافية المرتفعة.^(iv)

ب- خصائص القادة الذين يتسمون بالشفافية:^(v)

١. يمكنهم الوصول إلى والتعامل مع العاملين في كل المستويات في المنظمة بتواضع واهتمام واحترام.

٢. يتوافر لديهم مهارات الاتصالات الجيدة ويبقون العاملين على اطلاع بالمعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح. وعندما لا يمكنهم الإجابة على تساؤلات العاملين يخبرون العاملين بأنه لا يمكنهم الإجابة على تساؤلاتهم في هذا التوقيت.
٣. يسهل الوصول إليهم حيث يعرف العاملون كيف يصلون إليهم عندما يحتاجونهم.
٤. يتسمون بالسلاسة وقابلية التنبؤ بسلوكياتهم حيث إنهم يظهرون النزاهة بصورة يومية.
٥. لديهم قدرة عالية على مشاركة الصورة الكلية مع العاملين حيث يساعدهم على الإلمام بوظائفهم وتحقيق النجاح الكلي للمنظمة.
٦. يمكن الاعتماد عليهم، حيث يثق العاملون فيما يقولونه وما يفعلونه.
٧. الانفتاح على التغذية العكسية حول أدائهم الخاص والانفتاح على أفكار وخيارات العاملين.

كما تتوفر لديهم القدرة على قيادة الشركات الكبرى وتحقيق النتائج المبهرة لأنهم مع مرور الوقت يبنون العلاقات القوية القائمة على نزاهتهم وشخصيتهم. كما يمكن الاعتماد عليهم والتنبؤ بتصرفاتهم وأنهم ملتزمين بخدمة ودعم الفريق وبالتالي يمكن الوثوق بهم ويسهل اتباعهم بما يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

ج- النتائج التي يحققها القادة عندما يتسمون بالشفافية: (vi)

١. حل المشكلات بسرعة عالية جداً، حيث يتوافر لدى العاملين المعرفة الكافية عن بعضهم البعض وبالتالي يمكنها تطوير العمل نحو حل المشكلات بصورة أسرع عندما يتسم قادتهم بالشفافية.
٢. بناء الفرق بصورة أسهل، حيث تمثل الشفافية أداة توحيد قوية لأنها تجبر الفرق على العمل معاً بصورة أكثر ذكاء.
٣. تطور العلاقات بصورة حقيقية، وذلك لأن الشفافية تعمل على تجميع الأفراد الذين لم يتعرفوا على بعضهم البعض معاً. إضافة إلى أن الشفافية تسمح بنضج العلاقات بصورة أسرع لأن الانفتاح يعمل على تجنب سوء الفهم الذي يؤدي إلى خلق التوتر.
٤. يبدأ الأفراد في دعم الثقة في قائدهم، لأنه عندما يتسم القادة بالشفافية، يصبح الأفراد أكثر موضوعية في تقييم مزايا وعيوب قادتهم.
٥. رفع مستويات الأداء، حيث تتداخل النقاط الأربعة المذكورة مسبقاً مع بعضها البعض

وتعتمد على بعضها البعض بما يعمل على تحقيق مستويات الأداء المرتفعة.

ثانياً: التميز المؤسسي:

أ- تعريف التميز المؤسسي:

يعرف التميز المؤسسي بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية وغير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة. (vii)

ب- أهداف التميز المؤسسي:

يهدف التميز المؤسسي إلى الآتي: (viii)

١. تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها.
٢. العمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها.
٣. تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج، وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها العميل.
٤. الاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية.
٥. جعل المؤسسة عالمية وتجذب أوجه النقص والقصور في مختلف مجالات العمل المؤسسي.
٦. بناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية، ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.
٧. فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة وتحفيز ودعم الأفراد معنوياً ونفسياً.
٨. تعظيم قدرة وكفاءة وقوة العمل وزيادة القدرة على مواجهة التغيير.

ج- خصائص التميز المؤسسي:

يؤدي تحقيق التميز المؤسسي إلى حدوث تحسين ملموس في مستوى الأداء على كافة أطراف مجتمع المؤسسة، وتتضمن خصائص التميز المؤسسي ما يلي: (ix)

١. وضوح وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف العامة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة.
٢. توافر خطة استراتيجية للمؤسسة، وخطط سنوية للوحدات مبنية على أسس علمية.
٣. وجود هيكلية واضحة ومحددة وشاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة.
٤. توافر توصيف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف.
٥. وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في المؤسسات (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية).
٦. وضوح وتحديد الإجراءات العلمية اللازمة لتحقيق معايير التميز.
٧. توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق معايير التميز في المؤسسات.
٨. وضوح وتحديد الأدوار في النظام الإداري للمؤسسات.
٩. وجود مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسة وترابط وتكامل عالٍ بينهم والعمل بروح الفريق.
١٠. ارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين، وتوافر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بينهم.
١١. حل المشاكل باستمرار، وامتلاك العاملين المهارات اللازمة بطريقة علمية وسليمة.
١٢. الاستخدام الأمثل للإيصال والتواصل.

ثالثاً: العلاقة بين شفافية القائد والتميز المؤسسي:

تمثل الشفافية أحد الأدوات الجوهرية لتحقيق التميز المؤسسي في المنظمات المختلفة ومن الناحية الأخرى يمثل التميز أحد المؤشرات الاجتماعية على تحقيق الشفافية. وهذا يدل على وجود علاقة وثيقة بين الشفافية وتحقيق التميز المؤسسي^(x).

وقد تبين أن شفافية القيادة العليا للمنظمات خصوصاً عند التعامل مع العاملين في المستويات المختلفة في المنظمة تلعب دوراً محورياً في دعم تحقيق أهداف المنظمات وتحسين أدائها وصولاً إلى تحقيق التميز التشغيلي للمنظمة. حيث إن المنظمات ذات أفضل مستويات أداء على مستوى العالم تتسم بقنوات الاتصال القوية بين الإدارة العليا والعاملين في المستويات المختلفة. وهذا يدعم التأثير الإيجابي لشفافية القيادة أو الإدارة العليا على تحسين الأداء الكلي للمنظمة وتحقيق التميز المؤسسي^(xi).

وعلاوة على ذلك، تؤكد الأدلة على أن غياب الشفافية وعدم تماثل المعلومات يمثل مشكلة صعبة تعوق تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة بما يؤثر سلباً على سمعة المنظمة.

وعلى النقيض، تؤدي المستويات المرتفعة من الشفافية إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمة ودعم أداء المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي. (xii)

الجزء الثالث: أسلوب ومنهجية الدراسة

أولاً: أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى لتحقيقها فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد رصيد المعرفة عن الموضوع.

ثانياً: مصادر البيانات:

استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

١ - **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع الأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

٢ - **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال قوائم الاستقصاء كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: هو جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، والذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على موضوع الدراسة ومشكلته وأهدافه فقد تحدد المجتمع المستهدف والذي يتمثل في العاملين في المصارف المصرية العامة والخاصة. **عينة الدراسة:** قامت الباحثة بالاعتماد على العينة العشوائية الطبقية وذلك باستخدام التوزيع النسبي لكل من مصارف القطاع العام والخاص محل الدراسة، حيث اعتمدت الباحثة على القانون التالي وذلك لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة ٩٥% وخطأ مسموح به $\pm 5\%$.

$$n = \frac{q(1-q)}{\frac{q(1-q)}{2} \times \frac{q(1-q)}{1}} = \frac{q(1-q)}{\frac{q(1-q)}{2}} = 2$$

حيث إن:

ن: حجم العينة.

ق: نسبة تتراوح بين الصفر والواحد ونفترضها (٠.٥).

١: عدد أفراد المجتمع الكلي (طبقاً لكل فئة).

د: نسبة الخطأ المسموح به ونفترض انها (٠.٠٥).

د.م: الدرجة المعيارية وهي تساوى ١.٩٦ عند معامل ثقة ٩٥%.

والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة في كل فئة من الفئات محل الدراسة:

جدول رقم (١) مجتمع وعينة الدراسة

ت	اسم المصرف	فئة العاملين	
		حجم المجتمع	حجم العينة
١	المصرف الأهلي المصري	١٦٩٤٥	٧٩
٢	بنك الإسكندرية	٤٩٦٦	٢٣
٣	المصرف التجاري الدولي	٦٢٧١	٢٩
٤	بنك كريدي أجريكول	٢٠٠٠	٩
٥	بنك الاتحاد الوطني	٦٤٢	٣
٦	المصرف العربي الإفريقي الدولي	٥٠٠٠	٢٣
٧	المصرف العربي	٥٩٠٠	٢٧
٨	المصرف العقاري المصري العربي	١٦٠٠	٧
٩	بنك القاهرة	٧٥٠٠	٣٥
١٠	بنك مصر	١٢٥٠٠	٥٨
١١	بنك قناة السويس	١٢٠٠	٦
١٢	بنك الإمارات دبي الوطني	٩٠٠٠	٤

شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي

د/ أمل صلاح سالم

١٣	بنك عمان الوطني	١١٣٠	٥
١٤	بنك التعمير والإسكان	٨١٢	٤
١٥	بنك الكويت الوطني	٦٩١٦	٧٠
	المجموع	٨٢٣٨٢	٣٢٨

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء البيانات المتحصل عليها من المصرف المركزي المصري.

رابعاً: الأساليب الإحصائية:

١- الإحصاء الوصفي:

اعتمدت الباحثة في الإحصاء الوصفي على كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة بالإضافة إلى استخدام معامل الثبات وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة بطريقة الجذر التربيعي لمعامل ألفا.

٢- الإحصاء الاستدلالي:

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتحقق من مدى صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

أ- تحليل الانحدار الخطي البسيط **Simple linear regression analysis**

هو أسلوب إحصائي يستخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد بطريقة المربعات الصغرى OLS والذي يحتوي على اختبار معاملات الانحدار (t) واختبار النموذج الكلي (F) وبعض اختبارات التحقق من افتراضات المربعات الصغرى.

ب- تحليل التباين **(ANCOVA) Analysis Of Covariance**

هو أحد الطرق الإحصائية لدراسة معنوية الفروق بين عينتين مستقلتين أو أكثر في حالة وجود أثر لمتغير مستقل أو أكثر على متغير تابع واحد.

الجزء الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار صحة الفرضيات

أولاً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج الإحصاء الوصفي في كل فئة من فئتي الدراسة.

شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي

د/ أمل صلاح سالم

المتغير المستقل: شفافية القائد.

جدول رقم (٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والوزن النسبي لعبارات شفافية القائد

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١-	يحافظ القائد على مستوى مرتفع من الأمانة والنزاهة.	٤.٥٥	٠.٦٥	١٤.٢٩%	٩١.٠٣%	الثاني
٢-	يسهل الوصول إلى القائد عند الحاجة إليه.	٤.٥٣	٠.٧٥	١٦.٦٤%	٩٠.٥٢%	الثالث
٣-	تدور بين القائد والعاملين محادثات صريحة وصادقة.	٤.٥	٠.٧١	١٥.٨٨%	٨٩.٩٤%	الرابع
٤-	يتعامل القائد مع العاملين في كل المستويات بتواضع واحترام.	٤.٥٦	٠.٥٦	١٢.٣٧%	٩١.٢٣%	الأول
٥-	يثق العاملون فيما يقوله ويفعله القائد.	٤.١٦	٠.٨١	١٩.٤٣%	٨٣.٢٣%	السادس
٦-	شفافية القائد تدعم التعاون بصورة كبيرة.	٤.٣٩	٠.٧٣	١٦.٥٨%	٨٧.٨١%	الخامس
المجموع		٤.٤٥	٠.٧	١٥.٨٧%	٨٨.٩٦%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر: "يتعامل القائد مع العاملين في كل المستويات بتواضع واحترام" بأهمية نسبية بلغت ٩١.٢٣% وانحراف معياري ٠.٥٦. وجاء في الترتيب الثاني العنصر: "يحافظ القائد على مستوى مرتفع من الأمانة والنزاهة" بأهمية نسبية بلغت ٩١.٠٣% وانحراف معياري ٠.٦٥. بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر: "يثق العاملون فيما يقوله ويفعله القائد" بأهمية نسبية بلغت ٨٣.٢٣% وانحراف معياري ٠.٨١.

المتغير التابع: التميز المؤسسي:

جدول رقم (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والوزن النسبي لعبارات المعرفة

رقم فقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١-	تعمُّل إدارة المصرف على توليد المعرفة في جميع المستويات.	٤.٤٣	٠.٦٦	%١٤.٨٦	%٨٨.٦٥	الأول
٢-	يدعم المصرف عملية تبادل ونشر المعرفة بين العاملين.	٤.٢٦	٠.٧٦	%١٧.٩١	%٨٥.٢٩	الثالث
٣-	يدعم المصرف نظم تحديث المعرفة.	٤.١	٠.٨٢	%١٩.٩٣	%٨٢.٠٦	السادس
٤-	تمنُّك إدارة المصرف قاعدة معرفة تخدم كافة الأقسام والفروع.	٤.٢٥	٠.٨٣	%١٩.٥٨	%٨٤.٩٧	الرابع
٥-	تتجه إدارة المصرف نحو شراء المعرفة التي لا تستطيع تطويرها داخلياً.	٤.٤	٠.٧٦	%١٧.٢٧	%٨٨.٠٠	الثاني
٦-	تساهم المعرفة في تحويل المصرف إلى الإقتصاد العالمي الجديد.	٤.١٩	٠.٧٩	%١٨.٩٨	%٨٣.٧٤	الخامس
	المجموع	٤.٣٩	٠.٧٧	%١٨.٠٩	%٨٥.٤٥	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر: "تعمل إدارة المصرف على توليد المعرفة في جميع المستويات" بأهمية نسبية بلغت ٨٨.٦٥% وانحراف معياري ٠.٦٦ وجاء في الترتيب الثاني العنصر: "تتجه إدارة المصرف نحو شراء المعرفة التي لا تستطيع تطويرها داخلياً" بأهمية نسبية بلغت ٨٨.٠٠% وانحراف معياري ٠.٧٦ بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر: "يدعم المصرف نظم تحديث المعرفة" بأهمية نسبية بلغت ٨٢.٠٦% وانحراف معياري ٠.٨٢.

جدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والوزن النسبي لعبارة القيادة

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١-	تهتم قيادة المصرف بالتشجيع على المنافسة بين الأفراد.	٣.٦١	١.١٤	٣١.٦٧%	٧٢.١٩%	السادس
٢-	تتبنى قيادة المصرف استراتيجية الباب المفتوح.	٣.٩٤	١	٢٥.٣٧%	٧٨.٨٤%	الخامس
٣-	تدعم قيادة المصرف الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد.	٤.١٢	٠.٨٦	٢٠.٩٧%	٨٢.٣٩%	الرابع
٤-	تتبع القيادات في المصرف اللامركزية في العمل.	٤.١٣	١.٠٢	٢٤.٧٦%	٨٢.٥٨%	الثالث
٥-	تتبع الإدارة العليا للمصرف إقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعزيز معلومات الموظفين عن أداء المصرف.	٤.٤٤	٠.٧	١٥.٨١%	٨٨.٨٤%	الثاني

شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي

د/ أمل صلاح سالم

٦-	تعتمد الإدارة العليا للمصرف على التكنولوجيا الحديثة في إدارة وتوجيه العاملين لديها.	٤.٤٣	٠.٦٨	١٥.٤١%	٨٨.٥٢%	الاول
المجموع		٤.١١	٠.٩	٢٢.٣٣%	٨٢.٢٣%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر: "تعتمد الإدارة العليا للمصرف على التكنولوجيا الحديثة في إدارة وتوجيه العاملين لديها" بأهمية نسبية بلغت ٨٨.٥٢% وانحراف معياري ٠.٦٨ وجاء في الترتيب الثاني العنصر: "تتبع الإدارة العليا للمصرف إقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعزيز معلومات الموظفين عن أداء المصرف" بأهمية نسبية بلغت ٨٨.٨٤% وانحراف معياري ٠.٧٠ بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر: "تهتم قيادة المصرف بالتشجيع على المنافسة بين الأفراد" بأهمية نسبية بلغت ٧٢.١٩% وانحراف معياري ١.١٤.

جدول رقم (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والوزن النسبي لعبارات الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١-	تقوم إدارة المصرف باقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين.	٤.٣٧	٠.٧	١٥.٩٦%	٨٧.٣٥%	الرابع
٢-	إدارة الموارد البشرية في المصرف على اتصال وتبادل معلومات مع الإدارات الأخرى.	٤.٢٦	٠.٨٣	١٩.٥١%	٨٥.١٦%	السادس

شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي

د/ أمل صلاح سالم

الإدارة العليا في المصرف تتبنى أسلوب التفويض.	٤.٣٦	٠.٧٨	١٧.٧٧%	٨٧.٢٩%	الخامس
الإدارة العليا في المصرف تحترم الأفراد وتشجعهم.	٤.٥٧	٠.٦٧	١٤.٦٠%	٩١.٤٨%	الاول
تهتم إدارة المصرف باختيار العاملين من ذوى الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف المهمة.	٤.٥٥	٠.٦٧	١٤.٧٣%	٩٠.٩٧%	الثاني
تسعى الإدارة العليا لإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المتنوعة.	٤.٤٨	٠.٦٩	١٥.٣١%	٨٩.٦١%	الثالث
المجموع	٤.٣٤	٠.٧٢	١٦.٣١%	٨٨.٦٤%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر: "الإدارة العليا في المصرف تحترم الأفراد وتشجعهم" بأهمية نسبية بلغت ٩١.٤٨% وانحراف معياري ٠.٦٧ وجاء في الترتيب الثاني العنصر: "تهتم إدارة المصرف باختيار العاملين من ذوى الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف المهمة" بأهمية نسبية بلغت ٩٠.٩٧% وانحراف معياري ٠.٦٧ بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر: "إدارة الموارد البشرية في المصرف على اتصال وتبادل معلومات مع الإدارات الأخرى" بأهمية نسبية بلغت ٨٥.١٦% وانحراف معياري ٠.٨٣.

شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي

د/ أمل صلاح سالم

جدول رقم (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والوزن النسبي لعبارات العمليات

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١-	يقوم المصرف بتصميم وإدارة وتحسين عملياته وخدماته لإضافة المزيد من القيمة لصالح الأطراف المعنية.	٤.٣٩	٠.٧٤	%١٦.٧٨	%٨٧.٨١	الخامس
٢-	تقوم إدارة المصرف بترويج الخدمات وتسويقها بشكل فاعل.	٤.٤٥	٠.٧٤	%١٦.٦١	%٨٨.٩٧	الثاني
٣-	العمليات في المصرف تصمم وتدار بشكل نظامي.	٤.٤٦	٠.٧٥	%١٦.٨٨	%٨٩.١٦	الأول
٤-	يتم تصميم وتطوير الخدمات بناءً على احتياجات العميل وتوقعاته.	٤.٠٨	١.٠٥	%٢٥.٨١	%٨١.٥٥	السادس
٥-	تقوم الإدارة بتحديد العمليات المهمة التي يجب أن يتفوق فيها المصرف لتحقيق استراتيجيته.	٤.٤١	٠.٧٨	%١٧.٧٣	%٨٨.٢٦	الرابع
٦-	كفاءة المصرف في العمليات تقلل من الهدر في الموارد المستخدمة.	٤.٤٢	٠.٧٥	%١٦.٩٦	%٨٨.٣٢	الثالث
المجموع		٤.٣٧	٠.٨	%١٨.٤٦	%٨٧.٣٥	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي

د/ أمل صلاح سالم

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر: "العمليات في المصرف تصمم وتدار بشكل نظامي" بأهمية نسبية بلغت ٨٩.١٦% وانحراف معياري ٠.٧٥ وجاء في الترتيب الثاني العنصر: "تقوم إدارة المصرف بترويج الخدمات وتسويقها بشكل فاعل" بأهمية نسبية بلغت ٨٨.٩٧% وانحراف معياري ٠.٧٤ بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر: "يتم تصميم وتطوير الخدمات بناءً على احتياجات العميل وتوقعاته" بأهمية نسبية بلغت ٨١.٥٥% وانحراف معياري ١.٠٥.

جدول رقم (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والوزن النسبي لعبارات الجوانب المالية

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١-	العمليات المالية التي يقوم بها المصرف على درجة عالية من الكفاءة.	٤.٤٨	٠.٧٣	١٦.٢٤%	٨٩.٥٥%	الأول
٢-	المصادر المالية التي يعتمد عليها المصرف مستقرة.	٣.٩٥	١.١	٢٧.٨٩%	٧٨.٩٠%	السادس
٣-	المصرف ناجح من الناحية المالية.	٤.٤٤	٠.٧٧	١٧.٤١%	٨٨.٧١%	الثالث
٤-	تعمل إدارة المصرف على استثمار الأموال واجتذاب المزيد منها.	٤.٣٥	٠.٨٧	٢٠.١٢%	٨٦.٩٠%	الخامس
٥-	تحرص إدارة المصرف على تعظيم التدفق الداخلي للمؤسسة.	٤.٣٨	٠.٧٧	١٧.٥٧%	٨٧.٥٥%	الرابع
٦-	تقوم إدارة المصرف بالإنفاق على تطوير الخدمات التي تقدمها.	٤.٤٥	٠.٦٧	١٥.٠٥%	٨٩.١٠%	الثاني
	المجموع	٤.٣٤	٠.٨٢	١٩.٠٥%	٨٦.٧٩%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي

د/ أمل صلاح سالم

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر: "العمليات المالية التي يقوم بها المصرف على درجة عالية من الكفاءة" بأهمية نسبية بلغت ٨٩.٥٥% وانحراف معياري ٠.٧٣. وجاء في الترتيب الثاني العنصر: "تقوم إدارة المصرف بالإنفاق على تطوير الخدمات التي تقدمها" بأهمية نسبية بلغت ٨٩.١٠% وانحراف معياري ٠.٦٧. بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر: "المصادر المالية التي يعتمد عليها المصرف مستقرة" بأهمية نسبية بلغت ٧٨.٩٠%.

ثانياً: اختبار صحة فرضية الدراسة:

تنص فرضية الدراسة على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لشفافية القائد على التميز المؤسسي".

وحتى تتمكن الباحثة من اختبار الفرض قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear Regression Analysis وذلك بطريقة المربعات الصغرى (OLS) بالإضافة إلى اختبارات مقدرات الانحدار والنموذج الإجمالي (t)، (f) واختبارات التحقق من شروط المربعات الصغرى، وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي للباحثة في الفرض عما يلي:

المتغير التابع: التميز المؤسسي:

جدول (٨) اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الأول
فئة العاملين

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديربن واتسون Dw
شفافية القائد	٠.٧٦٧	٣١.٢	٠	معنوي	٠.٨٧٢	٢.٠٨١

جدول (٩)

تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الأول فئة العاملين

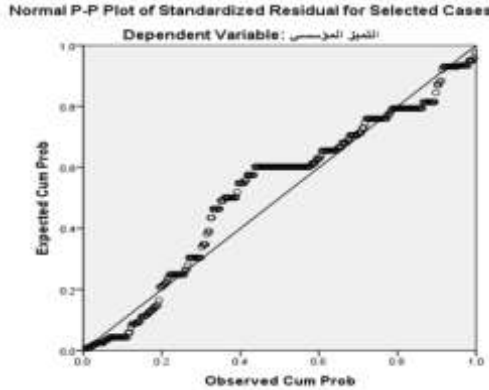
مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار البواقي	١ ٣٠٨	٩٧٥.٨	٠	معنوي	٧٦%	٢٤%

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديرين واتسون DW = 1.701 Du = 1.685 DI = 1.685 من النتائج السابقة يتضح للباحثة ما يلي:

- ١- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاص باختبار معامل الانحدار وكذلك معامل الارتباط للعلاقة بين شفافية القائد كأحد أبعاد الإبداع القيادي والتميز المؤسسي أقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى أنه يوجد تأثير معنوي لشفافية القائد كأحد أبعاد الإبداع القيادي وذلك على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالقطاع المصرفي.
- ٢- كانت إشارة معامل الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون في النموذج إشارة موجبة وهذا يعنى أنه كلما زادت شفافية القائد أدى ذلك إلى زيادة التميز المؤسسي في قطاع الأعمال المصرفي من وجهة نظر العاملين بالقطاع المصرفي.
- ٣- كانت قيمة مستوي الدلالة من جدول تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية النموذج الإجمالي أقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى أن الباحثة يمكنها الاعتماد على النموذج كما يمكن تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.
- ٤- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 76\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في شفافية القائد مسؤولة عن تفسير ما نسبته ٧٦% من التغيرات التي تحدث في التميز المؤسسي وهناك ما نسبته ٢٤% يرجع إلى حد الخطأ العشوائي Random error من وجهة نظر العاملين بالقطاع المصرفي.
- ٥- للتحقق من افتراضات المربعات الصغرى كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة $Dw=2.081$ وذلك لاختبار مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء Autocorrelation وبالنظر للقيم الجدولية فإن القيمة المحسوبة تقع بين القيمتين

(Du,4-Du) وهذا يعني عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء.

٦- للتحقق من توزيع الأخطاء الشكل البياني التالي يوضح هذا التوزيع.



شكل (١) توزيع البواقي للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الأول فئة العاملين

من شكل رقم (١) يتضح للباحثة أن البواقي لها التوزيع المعتدل بصورة تقاربية. بناءً على النتائج السابقة التي تم التوصل إليها يتم رفض صحة الفرض والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لشفافية القائد على التميز المؤسسي وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لشفافية القائد على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالقطاع المصرفي المصري.

الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- ١- توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر معنوي لشفافية القائد على التميز المؤسسي في المصارف المصرية.
- ٢- أثبتت الدراسة إلى أن القادة في المصارف المصرية محل الدراسة يتمتعون بدرجة عالية من الشفافية والانفتاح.

ثانياً: التوصيات:

- أن يتسم القادة في الشفافية العالية من خلال:
- إظهار اهتمامهم بالعاملين وبالإجابة على تساؤلاتهم.

- الحفاظ على مستوى مرتفع من الأمانة والنزاهة.
- المحادثات الصادقة والصريحة مع العاملين.
- الحفاظ على الهدوء والتحكم في النفس.
- توصيل الأخبار السيئة بصورة جيدة.

المراجع:

- (ⁱ) رضا إبراهيم المليجي، "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، القاهرة: عالم الكتب، الطبعة الأولى، ٢٠١٢، ص ٨-٩.
- (ⁱⁱ) رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص ٨.
- (iii) Michael Johnston, **Good Governance: Rule of Law, Transparency, and Accountability**, Retrieved December 21 (2006): 2015.
- (iv) Daniel Houser, **Raising the Price of Talk: An Experimental Analysis of Transparent Leadership**, Interdisciplinary Center for Economic Science, 2014, p.16.
- (v) Peter Barron Stark, **What is Leadership?**, 2014, p.65. available at: <https://www.peterstark.com/transparent-leadership-2>.
- (vi) Llopis, Glenn. **5 Powerful Things Happen When a Leader is Transparent**, 2012, Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2012/09/10/5-powerful-things-happen-when-a-leader-is-transparent>.
- (^{vii}) رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص ١٠ - ١١.
- (^{viii}) رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص ١٥ - ١٦.
- (^{ix}) رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص ١٨ - ١٩.
- (x) Ebu, **Assessing Transparency**, 2015, p.12.
- (xi) Celerant Consulting, **Strategy execution: Achieving operational excellence The benefits of management transparency**, Economist Intelligence Unit, 2004.
- (xii) Baraibar Diez, Elisa and Luna Sotorrió, Ladislao, The Influence of Transparency Of University Social Responsibility In The Creation Of Reputation, **Regional and Sectoral Economics Studies**, Vol. 12-3, 2012, p21.