

دور الشفافية والإفصاح كأحد متطلبات الحوكمة في تحقيق التميز الإداري سامح سلامة على

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على دور الشفافية والإفصاح كأحد متطلبات حوكمة المؤسسات المصرية في تحقيق التميز الإداري في شركات الكهرباء المصرية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس (الاستبيان) وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك الشركات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية وأثر للشفافية والإفصاح كأحد متطلبات حوكمة المؤسسات في تحقيق التميز الإداري لدى تلك الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالشفافية والإفصاح كأحد متطلبات حوكمة المؤسسات لما له من أثر مباشر في تحقيق التميز الإداري لدى شركات الكهرباء المصرية.

Abstract:

The study aimed to identify the role of transparency and disclosure as one of the requirements of the governance of Egyptian institutions in achieving administrative excellence in the Egyptian electricity companies. The descriptive analytical method was used questionnaire was designed and distributed to a random sample of employees of these companies. The study concluded that there is a positive relationship and the impact of transparency and disclosure as one of the requirements of corporate governance in achieving the managerial excellence of these companies. The study recommended the need to increase attention to transparency and disclosure as one of the requirements of corporate governance What it has a direct impact on achieving management excellence with the Egyptian electricity companies

أولاً: الدراسات السابقة

١- دراسة (جمعة، ٢٠٠٩)⁽ⁱ⁾ بعنوان: الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات

هدفت الدراسة إلى تحديد دور مدخل حوكمة الشركات في تدعيم المبادئ الأخلاقية للإفصاح والشفافية من خلال محاولة ترجمة معايير الحوكمة إلى ممارسات أخلاقية بعيدة عن الغش والتزوير والمعالجات الشكلية لإظهار أرباح وهمية للشركات، كما هدفت الدراسة إلى وضع إطار للإفصاح عن عمليات وأرباح وخسائر الشركات.

توصلت الدراسة إلى أن بعض أبعاد الحوكمة لها تأثير هام على حل المشكلات في الشركة سواء كانت الشركة ذات مستويات عالية أو منخفضة من درجة تطبيق الحوكمة، وبينت الدراسة أن هناك تأثير لهيكل الأعضاء والمديرين وكذلك هيكل حقوق الملكية وشفافية المعلومات على قيمة الشركة، وأن مؤشرات الشفافية الإفصاح عن المعلومات لديها القدرة على تقييم طبيعة الحوكمة في الشركات.

٢- دراسة (Smith, 2014)⁽ⁱⁱ⁾ بعنوان: حوكمة الشركات وأهميتها فتمتية التميز القيادي

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة الشركات في تنمية التميز القيادي في الشركات، وتحديد مدي توفر الفهم العميق لدور الحوكمة في عمل المؤسسات الاستثمارية، وكذلك التعرف على طرق الاستفادة من بعض التجارب الناجحة في مجال الحوكمة والوصول إلى التميز القيادي في البيئة الداخلية للمنظمة. وتوصلت الدراسة إلى أهمية الشفافية في المعاملات بالمؤسسات وفي الإجراءات الإدارية والمالية وتلافى أي عمل يؤدي إلى الفساد واستنزاف موارد الشركات وتآكل قدرتها التنافسية، كما أشارت الدراسة إلى أن إعادة النظر في القوانين أي تطوير القوانين بما يتلاءم وينسجم مع متطلبات النمو والتطور يؤدي إلى تحقيق التميز القيادي.

٣- دراسة (Ting, 2016)⁽ⁱⁱⁱ⁾ بعنوان: الحوكمة تؤدي إلى التميز في الخدمات

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة والتوقيت الذي يمكن أن تضيف حوكمة الشركات قيمة إلى الخدمات، وتحديد التوقيت الذي عنده يمكن أن تعمل آليات حوكمة الشركات على التميز في تقديم خدمات الشركة بحيث يعكس مستوى أداء الشركة نتائج حوكمة الشركات، وقياس دور الشركة باستخدام مقاييس الأداء السوقي للشركة ومقاييس الأداء.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لحوكمة الشركات على مستوى أداء الشركة الأمر الذي يثبت وجود تأثير لحوكمة الشركات على التميز في تقديم الخدمات،

كما توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير طردي لحوكمة الشركات على جودة الخدمات حيث أن الشركات التي لديها ضعف في آليات حوكمة الشركات يكون أدائها سيئاً كما أن الشركات ذات آليات الحوكمة المرتفعة يكون أدائها أفضل.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:
ما مدى دور الشفافية والإفصاح كأحد متطلبات حوكمة المؤسسات في تحقيق التميز الإداري في شركات قطاع الكهرباء المصرية؟

ثالثاً: فرض الدراسة

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للشفافية والإفصاح كأحد متطلبات حوكمة المؤسسات في تحقيق التميز الإداري في شركات قطاع الكهرباء المصرية.

رابعاً: أهداف الدراسة

- 1- التعرف على مدى الاهتمام بمفهوم الشفافية والإفصاح كأحد متطلبات حوكمة المؤسسات في تحقيق التميز الإداري في شركات قطاع الكهرباء المصرية.
- 2- تحديد العلاقة بين الشفافية والإفصاح كأحد متطلبات حوكمة المؤسسات وتحقيق التميز الإداري في شركات قطاع الكهرباء المصرية.
- 3- معرفة أثر الشفافية والإفصاح كأحد متطلبات حوكمة المؤسسات في تحقيق التميز الإداري في شركات قطاع الكهرباء المصرية.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في شركات قطاع الكهرباء المصرية محل الدراسة، والوزارات المعنية، والمهتمين بهذا المجال.

خامساً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوعها العلمي وكذلك من مجال تطبيقها عملياً، ويمكن توضيح ذلك من خلال المحورين الآتيين:

أ. الأهمية العلمية:

1. تساعد في التعرف على مفهوم الشفافية والإفصاح، وكذلك تساهم في توضيح مفهوم التميز الإداري.
 2. يعتبر موضوع الشفافية والإفصاح التميز الإداري من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة المصرية خصوصاً بالمعارف حول تلك الموضوعات.
- ##### ب. الأهمية التطبيقية:

١. يتم تطبيق هذه الدراسة على شركات فيقطاع الكهرباء وهي القطاع الأكبر الذي يقدم خدماتالطاقة للمواطنين وغير المواطنين باعتبارها تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً.
٢. تواجه شركات قطاع الكهرباء المصرية العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى الخدمات، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تحقيق التميز الإداري.

الجزء الثاني: الاطار النظري

أولاً: الشفافية والإفصاح كأحد متطلبات الحوكمة

أ - مفهوم مبدأ الشفافية والإفصاح:

يقوم مبدأ الشفافية والإفصاح على تقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث، بما يضمن تحقيق الثقة والنزاهة والموضوعية في إجراءات الإدارة، كما يتضمن الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة وتؤمن هذه الخاصية توصيل معلومات محاسبية وإفصاحاً مالياً وغير مالياً، وأن تكون المعلومات صحيحة وواضحة وكاملة إلى كل الأطراف ذات المصلحة، والشفافية تضمن تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل الخاصة بتوفير معلومات عن النتائج المالية والتشغيلية، والأهداف وأعضاء مجلس الإدارة، والرواتب والمزايا الممنوحة لكبار المسؤولين، والهيكل والسياسات. ويعرف مبدأ الشفافية والإفصاح أن تكون المعلومات الصادق والدقيقة متاحة أمام الجميع في المنظمة أو خارجها بالإضافة للأصحاب المنافع الخارجيين ذو العلاقات مع المنظمة ولكن بالشكل الذي لا يعرض مصالح المنظمة للخطر.^(iv)

ب- أهمية تطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح كأحد متطلبات الحوكمة^(v)

- ١- إعداد بناء إستراتيجي للمؤسسة وتفعيله بشكل يعبر عن توجهاتها الرئيسة ورؤيتها المستقبلية.
- ٢- بناء منظومة متكاملة من السياسات تحكم عمل المؤسسة وتوفر الأسس والقواعد التي يمكن اتخاذ القرارات في ضوءها.
- ٣- استحداث هياكل تنظيمية تتناسب مع متطلبات الأداء وتقبل التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- ٤- بناء نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة وتفعيله بكل مستويات المؤسسة ومكوناتها.
- ٥- بناء شبكة متكاملة للاتصالات ونظم المعلومات تضم آليات لرصد المعلومات وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- ٦- بناء نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يضم آليات وقواعد تخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها.

٧- بناء نظام لإدارة الأداء المؤسسي المتكامل وتشغيله، يتضمن قواعد وآليات تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وتحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذه وتقييمه.

٨- بناء نظام لإعداد وتنمية وتطوير القيادات الإدارية الفعالة القادرة على وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.

ج- خصائص مبدأ الشفافية والإفصاح كأحد متطلبات الحوكمة

أن التطبيق الفعال لحوكمة الشركات يرتبط بخمس مداخل أساسية يجب دراستها وتحليلها واخذها في الاعتبار عند أحداث التغيير الإيجابي في المنظمات الأعمال وتشمل المداخل التالية: (vi)

١- المسؤولية تجاه حملة الاسهم:

يركز هذا المدخل على أن مجلس الإدارة يجب أن يتحمل مسؤوليته تجاه حمله الاسهم من خلال الحرص على قيمة الاسهم والمحافظة على الكيان التجاري للمشروع والدقة في رسم السياسيات والاستراتيجيات العامة للمنظمة مع التأكيد على سلامة المعايير التي يعتمد عليها اعضاء مجلس الإدارة في تعيين المديرين والعاملين بلاضافة إلى استخدام الاسس والقواعد المناسبة لاتخاذ القرارات بما يضمن المحافظه على الموارد.

٢- المساءلة المبنية على المعلومات والاتصالات:

تعتبر من أهم دعائم نجاح حوكمة الشركات وتعظيم ثروة الملاك في مجلس الإدارة يجب أن يكون مسؤولاً أمام حملة الاسهم كما أن الإدارة التنفيذية يجب أن تكون مسؤولة أمام مجلس الإدارة عن كيفية إدارة المخاطر والأزمات وكيفية استغلال الموارد الأمر الذي يتطلب وجود نظم فعالة للمعلومات والاتصالات مع ضرورة وجود نظام محدد وواضح للتفويض السلطات.

٣- الرقابة لضمان حماية الممتلكات من المخاطر:

ترتبط فعالية تطبيق مدخل حوكمة الشركات بوجود نظام فعال للرقابة علي ممتلكات المنظمة وأساليب شرائها وكيفية استخدامها و نظم صيانتها وتعتبر تقرير الرقابة في هذا المجال تساعد علي حماية أصول وممتلكات المنظمة من السرقة والضياع والاختلاس والنقادم والفساد بصفة عامة.

٤- المناخ الأخلاقي:

إن التطبيق الناجح لحوكمة الشركات لا ينظر للعوائد الاقتصادية بل يجب أن يراعي المسؤولية الأخلاقية تجاه المجتمع ككل وحتى يتحقق ذلك لا بد من توافر قوة أخلاقية يتم تفعيلها عند إدارة العلاقة بين المنظمة والمتعاملين معها وعند صيانة المعايير الأخلاقية والأنماط السلوكية يقع العبء الأكبر في تعزيز القيم الإيجابية علي

عاتق مجلس الإدارة الذي يجب أن يوفر ضمانات التخلص من الرشوة والفساد والتضليل والمنتجات غير الصالحة مما يمثل الحماية لأصحاب المنافع.

د - أبعاد مبدأ الشفافية والإفصاح كأحد متطلبات الحوكمة (vii)

١. الالتزام بالقوانين والأنظمة حيث أنه يجب إعداد ومراجعة تطبيق القوانين والأنظمة عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة، وأيضاً وفقاً لمتطلبات عمليات التنظيم، وذلك بهدف إتاحة التدقيق الموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية وصياغة التقارير المالية.

٢. المحاسبة والمسؤولية: ويقصد بها توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية، ومحاسبة المسؤولين ومتخذي القرارات عن مسؤوليتهم تجاه الشركة والمساهمين، والمساءلة هي قاعدة تقضي بمحاسبة متخذي القرارات أو الذين ينفذون الأعمال، عن نتائج قراراتهم وأعمالهم تجاه المساهمين وغيرهم من الجهات ذات العلاقة، ولذلك يجب إيجاد آلية لتحقيق هذا المبدأ.

٣. حقوق المساهمين: يتعين أن يكفل إطار أساليب ممارسة الحوكمة حماية المساهمين حيث أن لهم حقوق ملكية معينة، وهي الحق في تأمين طرق تسجيل الملكية، الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الحق في الحصول على نصيب من الأرباح، حق المشاركة في التصويت في الجمعيات العامة للمساهمين، الحق في نقل أو تحويل ملكية الأسهم، الحق في الحصول على مختلف المعلومات الضرورية المتعلقة بالنشاط في الوقت المناسب وبصفة منتظمة (viii).

ثانياً: التميز الإداري

أ - مفهوم التميز الإداري:

١- كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة (ix).

٢- الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع (x).

٣- المنظمة المتميزة هي التي تركز ممارستها على الفرص بدلاً من التركيز على المشكلات (xi).

٤- تفوق المنظمة على مثيلاتها من خلال منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها (xii).

٥- الأداء رفيع المستوى الذي تتوافر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية أو المهنية أو الخدمية، كماً ونوعاً في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها^(xiii).

٦- تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية^(xiv).

٧- سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء^(xv).

ويعرف الباحث التميز الإداري بأنه تفرد وتفوق المنظمة في جميع المجالات على المنافسين لها محلياً وإقليمياً وبما يفوق توقعات العملاء.

ب- أهمية التميز الإداري: ^(xvi)

١- تعزيز التنافس بين المنظمات للوصول إلى أقصى درجات الجودة.

٢- وسيلة تعتمد المنظمات في تسويق ذاتها في ظل الازدحام المتزايد من المنافسة.

٣- دعم التطوير الدائم والمستدام لدى العاملين في المنظمات.

٤- تعزيز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى المنظمات.

٥- الارتقاء بمخرجات المنظمات بما يدعم التطور في البيئة المحيطة.

٦- تنمية المجتمع من خلال مخرجات المنظمات المتميزة.

ج- أبعاد التميز الإداري:

١- **التميز القيادي:** يعد التميز في القيادة من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة قدرات فائقة من القائد ليكون قادراً على مواكبة المستجدات والمتغيرات، فالقيادة لها تأثير مباشر على التميز، يعتمد على مدى تبنيها ودعمها لقدرات الأفراد وتشجيعها لهم ودعم الأفكار الإبداعية والمميزة، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن تقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل وانسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة فالقائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات والأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحسب

المشكلات وإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف، لذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز^(xvii).

وعرفت القيادة على أنها نشاط يهدف إلى التأثير في الأفراد من أجل التعاون لتحقيق هدف مشترك^(xviii).

والقيادة كذلك هي السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة^(xix).

٢- التميز الخدماتي: تعد جميع فئات المتعاملين بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة أو خدمة لا تلي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم. في ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى المنافسين يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر^(xx).

والتميز الخدماتي عبارة عن تطوير منتج ذو صفات فريدة، تمنح المنظمة فرصة وضع أسعار استثنائية، فمثلاً إذا قام الموردون بزيادة أسعار المدخلات فإن المنظمة قد تتمكن من تحميل ذلك على العملاء الذين لا يستطيعون الحصول بسهولة على منتجات بديلة نظراً لما تتمتع به المنتجات من صفات فريدة^(xxi).

٣- التميز المعرفي: أصبحت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، والمورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال، وقوة العمل، فهو المورد الوحيد الذي يزيد بالتراكم، ولا يتناقص بالاستخدام، بل يسهم في توليد أفكار جديدة، وتطويرها بتكلفة أرخص، أو بدون تكلفة إضافية وتوجد عدداً من الصفات التي تميز المعرفة عن غيرها من موارد المنظمة الأخرى؛ ومن هذه الصفات أنها غير ملموسة، وصعبة القياس، وحيوية، وتزداد بالاستعمال، ويمكن استعمالها في عمليات مختلفة في الوقت نفسه، ومتجسدة في الأفراد، وذات تأثير واسع المدى في المنظمة، ويمكن استخدامها لفترة طويلة^(xxii).

الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة

استخدم الباحث نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

أ- المصادر الثانوية: ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد

الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على التقارير والنشرات التي تصدر شركات الكهرباء المصرية.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة - خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٤-٢٠١٦.

ب- **المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في شركات الكهرباء المصرية من خلال قائمة الاستقصاء، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة.

ولقد قام الباحث بإعداد جانب تطبيقي ميداني يعتمد على قائمة استقصاء موجهة لعينة من العاملين محل الدراسة في شركات الكهرباء، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١- **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم واعداد قائمة الاستقصاء بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت إلى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:
الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق بالشفافية والإفصاح ويتكون من (٨) فقرات.

الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بالتميز الإداري ويتكون من (١٨) فقرة.
٢- **المقابلات الشخصية:** اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

٣- **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

١- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركات العاملة في مجال الكهرباء بجمهورية مصر العربية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ٣٤٥٠ مفردة، للعام ٢٠١٦.

٢- عينة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في الشركات العاملة في مجال الكهرباء بجمهورية مصر العربية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في تلك الشركات المختلفة بلغت ٣٠٦ مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

ثالثاً: معاملات الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء

أ- **صدق المحكمين:** قام الباحث بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاور التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.

ب- **ثبات المقياس:** تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائياً عند مستوى (٥.٠%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.

رابعاً: حدود الدراسة

١- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين في الشركات العاملة في

مجال الكهرباء بمحافظة القاهرة الكبرى في جمهورية مصر العربية.

٢- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على الفروع في محافظة القاهرة الكبرى

للشركات العاملة في مجال الكهرباء بجمهورية مصر العربية.

٣- **الحدود الزمانية:** تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع

الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٤-٢٠١٦).

خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية
أ. تحليل فقرات الشفافية والإفصاح:

جدول رقم (١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية المرتبطة بالشفافية والإفصاح

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تراعي الشركة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة العاملين بها.	٣.٤١	١.١٥	٦٩.٢١	٢
٢.	توفر الشركة نظاماً خاصاً بالإعلام يتم من خلاله الإفصاح عن الأنظمة واللوائح.	٣.٣١	١.١٢	٦٦.٨٥	٤
٣.	تهتم الشركة بتوضيح السياسات المتبعة في منح المكافآت والبدلات لجميع أعضائها.	٣.٣٥	١.١١	٦٧.٠٤	٣
٤.	تعتبر المعايير المتبعة في الشركة لشغل المناصب القيادية والإدارية واضحة للجميع.	٢.٩٨	١.٣١	٥٧.٥٦	٨
٥.	يتم نشر وتوضيح القرارات الناتجة عن اجتماعات مجلس الإدارة والأقسام.	٣.٥٤	١.٠٥	٧٠.٦١	١
٦.	يتم الإفصاح بشفافية عن العوامل المتعلقة بالمخاطر الجوهرية التي تهدد الشركة.	٣.٢١	١.٠٣	٦٤.٩٤	٥
٧.	تهتم الشركة بإطلاع العاملين على تقارير الأداء الخاصة بهم.	٣.١٨	١.٠٩	٦١.٣٢	٦
٨.	يستخدم الموقع الإلكتروني الشركة في نشر المعلومات والإفصاح عنها.	٣.٠٥	١.١٣	٥٩.٠٣	٧
المتوسط العام		٣.٢٥	١.١٢	٦٤.٥٨	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الأبعاد المرتبطة بالشفافية والإفصاح جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٥) وبانحراف معياري (١.١٢)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يتم نشر وتوضيح القرارات الناتجة عن اجتماعات مجلس الإدارة والأقسام) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٤) وبانحراف معياري (١.٠٥)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن (تعتبر المعايير المتبعة في الشركة لشغل المناصب القيادية والإدارية واضحة للجميع) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٩٨) وبانحراف معياري (١.٣١).

ب. تحليل فقرات التميز الإداري:

جدول رقم (٢)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية المرتبطة بالتميز الإداري

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	تضع إدارة الشركة أهدافها استناداً إلى حاجات ورغبات المستفيدين.	٣.٣٣	١.١٧	٨٢.٨٧	٦
٢	يوجد التزام من إدارة الشركة نحو تحقيق مركز تنافسي جيد.	٣.١١	١.١٣	٧٦.٦٦	١١
٣	تستفيد إدارة الشركة من تجارب الآخرين.	٣.١٥	١.١٦	٧٩.٩٨	٩
٤	تحرص إدارة الشركة على حفز الآخرين نحو أهداف مشتركة.	٢.٩٩	١.١٥	٦٩.١٣	١٦
٥	تزاعي إدارة الشركة وجود علاقات عمل فاعلة بينها وبين العاملين.	٣.٦١	١.٠١	٨٦.١٥	١
٦	تهتم إدارة الشركة بتعزيز التفاعل مع الجهات الأخرى.	٣.٤٦	١.٨٤	٨٢.٩٦	٤
٧	تقوم إدارة الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة.	٢.٨٢	١.٠٧	٦٣.١٨	١٨
٨	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى التحسين المستمر.	٣.١٨	١.٠١	٨٠.٩١	٨
٩	تعتمد إدارة الشركة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.	٣.١٤	٠.٩٧	٧٧.١٩	١٠
١٠	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بسرعة الإنجاز.	٣.٣٩	٠.٩٩	٨٣.٥٤	٥
١١	تقدم إدارة الشركة خدمات تتوافق مع احتياجات المستفيدين.	٣.٥٨	١.٠٢	٨٥.٢١	٢
١٢	تقدم إدارة الشركة خدماتها إلى كافة الجهات بعدالة ودون تمييز.	٣.٤٩	١.٠١	٨٣.٣٢	٣
١٣	تستجيب إدارة الشركة إلى المقترحات والشكاوى المقدمة من قبل المستفيدين.	٣.٢١	١.٠٤	٨١.١٩	٧
١٤	تقام حلقات النقاش بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية بشكل دائم.	٣.٠٩	١.٠٨	٧٥.٣٣	١٢
١٥	يتم إصدار نشرات شهرية لنشر تطبيقات المعرفة.	٢.٩١	١.١٢	٦٦.١٧	١٧
١٦	تعمل الشركة على تطوير أداء العاملين	٣.٠١	١.٠٣	٧١.٥٥	١٥

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
	لتناسب متطلبات سوق العمل.				
١٧	تدعم إدارة الشركة المشاركة في المسابقات المحلية والدولية.	٣.٠٤	١.٠٢	٧٣.١١	١٤
١٨	تقيم إدارة الشركة برامجها التدريبية لمواكبة المستجدات المعرفية.	٣.٠٧	١.٠٨	٧٤.٦٦	١٣
	المتوسط العام	٣.٢٠	١.١١	٧٧.٤	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الأبعاد المرتبطة بالتميز الإداري جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٠) وبانحراف معياري (١.١٦)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (تراعي إدارة الشركة وجود علاقات عمل فاعلة بينها وبين العاملين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦١) وبانحراف معياري (١.٠٠)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (تقوم إدارة الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٤) وبانحراف معياري (٠.٩٧).

سادساً: اختبار فرض الدراسة

ينص الفرض الرئيس للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه:
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية والإفصاح وتحقيق التميز الإداري.
ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الشفافية والإفصاح كمتغير مستقل و التميز الإداري كمتغير تابع.

جدول رقم (٣)

مصفوفة الارتباط لفرض الدراسة

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
التميز الإداري	٠.٠٠٢	٠.٨٤٨	الشفافية والإفصاح

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الشفافية والإفصاح و التميز الإداري.

ب. تحليل التباين ANOVA Test

جدول رقم (٤)

تحليل التباين لفرض الدراسة

المتغير	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار ف	
				القيمة	المعنوية
الشفافية والإفصاح	الانحدار	٣٣٢٩.٠١٦	٣٣٢.٩٠١	١٩.١٤٣	٠.٠٠٦
	البواقي	٦٢.١٠١	١٨.١٤١		

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين الشفافية والإفصاح و التميز الإداري ، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

ج. معامل التحديد

جدول رقم (٥)

معامل التحديد لفرض الدراسة

المتغير	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
الشفافية والإفصاح	٠.٧١٩	٠.٧١٦	٠.٨٠٥

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٧١٩$ وهو ما يعني أن الشفافية والإفصاح يفسر التميز الإداري بنسبة ٧١.٩% ، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

د. معاملات النموذج

جدول رقم (٦)

تحليل نتائج الانحدار لفرض الدراسة

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
الشفافية والإفصاح	١٧.٢٢	٠.٥٥١	٠.٠٣٣	٠.٨٤٨	الشفافية والإفصاح

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير الشفافية والإفصاح ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التمويل و التميز الإداري.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الشفافية والإفصاح والتميز الإداري.
 - كانت إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية والإفصاح و التميز الإداري.
 - كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
 - قيم معامل Beta تشير إلى أن الشفافية والإفصاح يؤثر في التميز الإداري بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه:
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينالشفافية والإفصاح وتحقيق التميز الإداري.

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- ١- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الشفافية والإفصاح وتحقيق التميز الإداري في الشركات العاملة في مجال الكهرباء بجمهورية مصر العربية.
- ٢- بينت الدراسة أن هناك أثر ودور هام لتوافر الشفافية والإفصاح على تحقيق التميز الإداري في الشركات العاملة في مجال الكهرباء بجمهورية مصر العربية.
- ٣- استنتجت الدراسة أن العاملين في الشركات لا يعتبرون المعايير المتبعة شغل المناصب القيادية والإدارية واضحة لجميع العاملين كما أنه لا يوجد نظام واضح للترقية على أساس الكفاءة في تلك الشركات.
- ٤- استنتجت الدراسة أن إدارة الشركات لا تقوم بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة من أجل محاولة تحقيقها.

ثانياً: التوصيات

- ١- ضرورة الاهتمام بطبيعة العلاقة الايجابية بين الشفافية والإفصاح وتحقيق التميز الإداري في الشركات العاملة في مجال الكهرباء بجمهورية مصر العربية.
- ٢- العمل على الاهتمام بالدور الهام لتوافر الشفافية والإفصاح على تحقيق التميز الإداري في الشركات العاملة في مجال الكهرباء بجمهورية مصر العربية.

- ٣- أن تهتم الشركات بتوضيح المعايير المتبعة في الشركة لشغل المناصب القيادية والإدارية وأن تكون على درجة عالية من الوضوح لجميع العاملين في الشركات، وكذلك ضرورة أن يوجد بالشركات نظام واضح للترقية على أساس الكفاءة.
- ٤- أن تعمل إدارة الشركات على إجراء استطلاعات مستمرة ودورية للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة من أجل محاولة تحقيقها.

المراجع

- (i) همام جمعه، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، الملتقى الدولي حول حوكمة واخلاقيات الاعمال في المؤسسات، جامعه باجي مختار عنابه، الجزائر، ٢٠٠٩.
- (ii) Mahrt Smith, "Corporate Governance and its Importance in the Development of Leadership Excellence", Journal of Business, Vol. 8, No. 7, 2014, pp. 87-106.
- (iii) Hsiu Ting, "Governance Lead to Service Excellence", Business Management Journal, Vol. 5, No. 2, 2016, pp. 196-203.
- (iv) R. Aguilera, C. Williams, J. Conley, D.Rupp, "Corporate Governance and Social Responsibility: a Comparative Analysis of the UK and the US", Corporate Governance International Journal, Vol. 1, No. 4, 2006 p. 147.
- (v) Thomas Oestreich, Frank Tendijk, "Management Excellence: Tomorrow's Leaders Will Get Ahead", Leadership SkillsJournal, Vol. 2, No. 3, 2008, p. 9.
- (vi) R. Aguilera, C. Williams, J. Conley, D.Rupp, "Corporate Governance and Social Responsibility: a Comparative Analysis of the UK and the US", Corporate Governance International Journal, Vol. 1, No. 4, 2006 p. 147.
- (vii) مجدي محمد سامي، "دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد ٤٦، العدد ٢، ٢٠٠٩، ص. ١٨.
- (viii) أحمد رجب عبد الملك، "دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق المالية- دراسة تحليلية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد ٤٥، العدد ١، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص. ١٠.
- (ix) J. Nohria, W. Joyce, B. Roberson, "What really works", Harvard Business Journal", Vol. 8, No.1, 2003, p. 53.

(^x) Joaquin Gomez, Micaela Costa, "A Critical Evaluation of the EFQM Model, International Journal of Quality and Reliability Management", Vol. 2, No. 8, 2011, pp. 484.

(^{xi}) J. Michalska, "Using the EFQM Excellence Model to the Process Assessment", Journal of achievements and manufacturing, Vol. 7, No. 2, 2008, p. 203.

(^{xii}) نائل سالم الرشادية، "مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠٠٧.

(^{xiii}) مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

(^{xiv}) الهلالي الشربيني الهلالي، أماني السيد غبور، "مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ٢٠، العدد ٢٠١٣، ص ٨٣، ١٤٢.

(^{xv}) M. Pinar, T. Girard, "Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms", Advanced Management Journal, Vol. 4, No. 1, 2008, p. 73.

(^{xvi}) Joaquin Gomez, Micaela Costa, op-cit, p. 206.

(^{xvii}) E. Borghini, "A Framework for the Study of Relationships Between Organizational Characteristics and Organizational Innovation", Journal of Creative Behavior, Vol.3, No. 1, 2005, p. 226.

(^{xviii}) محسن علي عبده الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، لم تحدد جهة وسنة النشر، ص ١٦٧.

(^{xix}) سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة، الدار الهندسية، ٢٠١٣، ص ٣.

(^{xx}) محمد عبد العال النعيمي، راتب جليلي صويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

(^{xxi}) G. Dess, T. Lumpkin, A. Eisner, Strategic Management Creating Competitive Advantages, 4th.Edition, McGraw Hill, New York, 2008.

(^{xxii}) A. Bollinger, R. Smith, "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset, Journal of Knowledge Management", Vol. 5, No. 8, 2001, p. 18.