

**العمل والنجاح بنزاهة ودوره في تحقيق التميز المؤسسي:
دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي
أمل صلاح سالم**

المخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العمل والنجاح بنزاهة وتحقيق التميز المؤسسي بالمصارف المصرية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوحدة وتحليل هذه العلاقة، كما استخدمت قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي للعمل والنجاح بنزاهة على التميز المؤسسي، وأن القادة في المصارف المصرية محل الدراسة يتصفون بالعدل والأمانة في العمل.

Abstract:

The study aims to identify the relationship between work and success with integrity and achieve institutional excellence in 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 study found that there is a significant impact on the work and success in fairness on institutional excellence, and that the leaders in the Egyptian banks under study are characterized by fairness and honesty in the work.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

تبدأ القيادة الجيدة بالشخصية الجيدة وترتبط حالات فشل القيادة غالبًا في القطاع العام والخاص بغياب النزاهة. حيث إن حالات الفشل الأخلاقي الشائعة اليوم بين القادة لا تشير إلى أزمة المهارات أو القدرات ولكنها تشير إلى أزمة شخصية. ويمكن التأكيد على أن القيادة الفعالة تدرك وتفهم العلاقة بين الشخصية الجيدة وفعالية القيادة، خصوصًا أهمية النزاهة.

وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي الذي تسعى إليه المنظمات للدخول في المنافسة

العالمية ، ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتمحور في:

"ما الدور الذي تلعبه العمل والنجاح بنزاهة في تحقيق التميز المؤسسي؟".

ثانياً: فرضية الدراسة:

- "لا يوجد تأثير معنوي للعمل والنجاح بنزاهة على التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا".

ثالثاً: أهداف الدراسة:

١- التعرف على أثر العمل والنجاح بنزاهة على التميز المؤسسي في المصارف المصرية.

٢- هل يتصف القادة بالعدل والأمانة في أداء عملهم .

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 قدرة القائد على إدارة المشاكل وحلها والتميز المؤسسي.

٢- الأهمية التطبيقية:

أ- تساهم هذه الدراسة في مساعدة القادة على الوصول إلى أعلى درجات التميز لمؤسساتهم وذلك من خلال التوجه بالقيم الأخلاقية الشخصية القوية والأمانة والعدل والانفتاح والاهتمام بالآخرين والشعور بالمسئولية تجاههم.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

مقدمة:

أضحى التميز المؤسسي بمثابة توجه مهم للمؤسسات - على اختلاف مستوياتها - حيث يعمق التفكير الاستراتيجي لدى إدارة هذه المؤسسات، ويؤكد على ضمان الجودة النوعية وضبطها، وقد جاء مفهوم إدارة التميز للوصول إلى أعلى معدلات الجودة والأداء، ليضفي مزيداً من الرصانة والوضع على الدعوات التي كانت دائماً تنادي بالاهتمام بالجودة الشاملة في مجالات العمل المختلفة، لذا يجب على جميع المؤسسات أن تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي وتطبيق إدارة التميز في جميع عملياتها التنظيمية والإدارية والمالية.^(١)

أولاً: العمل والنجاح بنزاهة:

أ- تعريف النزاهة:

ويعرف (2002) Simons⁽ⁱⁱ⁾ نزاهة القائد على أنها نمط التوافق والانسجام بين أقوال القائد وأفعاله. حيث تشتمل نزاهة القائد على الانسجام المدرك بين أقوال القائد وأفعاله والانسجام المدرك بين هذه الأفعال والقيم المشتركة بين القائد والمرؤوسين.

ب- أهمية النزاهة:

للنزاهة أهمية حيوية بالنسبة لقدرة القائد على بناء والحفاظ على المصادقية مع المرؤوسين. وبدون النزاهة، يفتقر القادة إلى الثقة والإحترام الضروريين للتأثير على الآخرين. وليتسم القادة بالنزاهة، لا بد أن تتوافق أفعالهم مع كلماتهم. وإحدى الخصائص الرئيسية التي تميز القادة هي قيمهم. حيث إن القائد النزاهة يتصرف وفقاً لمجموعة من المبادئ الموجهة أو القيم الجوهرية التي تحدد من هو وكيف يتصرف. فهم لا يقولون شيئاً ويفعلون نقيضه.⁽ⁱⁱⁱ⁾

ولنزاهة القائد أهمية كبيرة بالنسبة للمرؤوسين لأنها تلعب دوراً جوهرياً في عملية اتخاذ القرار لدى المرؤوسين عند اتخاذ القرار حول من يجب عليهم اتباعه والثقة فيه والولاء له.^(iv) حيث يؤكد نموذج Mayer et al^(v) على أهمية نزاهة القائد في تنمية وتطوير الثقة بين القائد ومرؤوسيه، وتكمن أهمية نزاهة القائد في التأثير الإيجابي على عملية القيادة والنتائج التنظيمية الإيجابية التي تحققها.

ج- المكونات الرئيسية للنزاهة:^(vi)

١. قول الحقيقة.
٢. إتباع القوانين.
٣. التخلص من الغموض.
٤. إظهار الاهتمام بالآخرين.
٥. تحمل المسؤولية عن نمو وتنمية المرؤوسين.
٦. ممارسة المشاركة الفعالة.
٧. المعاملة الأبوية.
٨. التحرر من المؤثرات الفاسدة.
٩. التصرف وتحقيق الملاءمة عبر المواقف المختلفة.
١٠. تحقيق الملاءمة بين القيم والتصرفات أو السلوكيات.

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)

1. تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها.
2. العمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها.
3. تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج، وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها العميل.
4. الاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية.
5. جعل المؤسسة عالمية وتجنب أوجه النقص والقصور في مختلف مجالات العمل المؤسسي.
6. بناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية، ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.
7. فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة وتحفيز ودعم الأفراد معنوياً ونفسياً.
8. 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)
1. وضوح وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف العامة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة.
 2. توافر خطة استراتيجية للمؤسسة، وخطط سنوية للوحدات مبنية على أسس علمية.
 3. وجود هيكل واضح ومحددة وشاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة.
 4. توافر توصيف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف.
 5. وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في المؤسسات (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية).
 6. وضوح وتحديد الإجراءات العلمية اللازمة لتحقيق معايير التميز.
 7. 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 نزاهة القائد والتميز المؤسسي:

تمثل نزاهة القائد المحرك الأساسي والجوهري للالتزام وأداء العاملين، كما أنها تلعب دوراً بارزاً في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات البحث العلمي. حيث يؤكد البحث على الدور الجوهري لكل من الأخلاقيات المهنية والنزاهة والالتزام في تحقيق التميز المؤسسي.^(x)

وتؤكد دراسة (Petrick and Quinn (2001)^(xi) على أن قادة المنظمات الدولية مسؤولون عن دعم الأصل الاستراتيجي غير الملموس المتمثل في النزاهة وذلك ليتمكنوا من تحقيق التميز المؤسسي الدولي لمنظمتهم. حيث يمكن تعريف النزاهة على أنها جودة حوكمة الذات الأخلاقية على المستوى الفردي والجماعي. وتمثل النزاهة أصلاً استراتيجياً غير ملموس بالنسبة للمنظمات وتساهم بصورة كبيرة في تحقيق تميز أعمالها. تبين أن تطبيق منهجية حل المشاكل الصحيحة والملائمة يعمل على دعم تحسين الأداء على مستوى المنظمة ككل ومن ثم تحقيق التميز في عمليات المنظمة. حيث إن لعملية حل المشاكل دور جوهري في دعم تحقيق استراتيجية التميز وذلك لأنها تمثل أساس برامج التحسين والتطوير في المنظمة. حيث إن تنفيذ منهجية حل المشاكل الملائمة وصولاً إلى برامج التحسين والتطوير الضرورية بالمنظمة يدعم تحقيق تميز المنظمة.^(xii) ولتحقيق التميز المؤسسي وكأحد الدعامات الرئيسية لتحقيقه يتوافر لدى المنظمات دائماً الكوادر المؤهلة والمدرّبة على مداخل حل المشاكل. على سبيل المثال، تهتم المنظمات بتوفير الكوادر المدربة على العصف الذهني وقوائم الفحص ومنع الأخطاء وخرائط التدفق والمخططات الوظيفية ورقابة العمليات الإحصائية ومخططات العلاقات المتداخلة ومخططات السبب والأثر والخرائط الذهنية ومخططات باريتو وغيرها من المداخل الضرورية لحل المشكلات بالطريقة التي تدعم تميز المنظمات.^(xiii)

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 يبنى 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 (أعضاء الإدارة العليا) 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 $\pm 5\%$.

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

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 أنها (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 الإدارة العليا	
		حجم المجتمع	حجم العينة
١	المصرف الأهلي المصري	٢٩٢	٤٤
٢	بنك الإسكندرية	٢١٠	٣٢
٣	المصرف التجاري الدولي	١٦١	٢٤
٤	بنك كريدي أجريكول	٧٦	١١
٥	بنك الاتحاد الوطني	٤٢	٦
٦	المصرف العربي الإفريقي الدولي	٦٠	٩
٧	المصرف العربي	٤٠	٦
٨	المصرف العقاري المصري العربي	٤٤	٧
٩	بنك القاهرة	٢٤٠	٣٧
١٠	بنك مصر	٤٨٠	٧٤
١١	بنك قناة السويس	٣٤	٥
١٢	بنك الإمارات دبي الوطني	١٤١	٢٢
١٣	بنك عمان الوطني	٦٠	٩
١٤	بنك التعمير والإسكان	٦٦	١٠
١٥	بنك الكويت الوطني	١٧٠	٢٩
المجموع		٢١١٦	٣٢٥

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.
المتغير المستقل: العمل والنجاح بنزاهة.

جدول رقم (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والوزن النسبي لعبارات العمل والنجاح بنزاهة

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١-	يتصف القائد بالعدل والأمانة.	٤.٦٥	٠.٥١	١٠.٩٠%	٩٢.٩٣%	الأول
٢-	يتسم القائد بالسلوكيات الأخلاقية.	٤.٤٦	٠.٧١	١٥.٩٨%	٨٩.٢٥%	الرابع
٣-	يتسم القائد بمجموعة من المبادئ والقيم الجوهرية.	٤.٦١	٠.٦	١٣.٠٣%	٩٢.٢٤%	الثاني
٤-	يلتزم القائد بالقوانين واللوائح المعمول بها في المصرف.	٤.٤٣	٠.٧٨	١٧.٧٠%	٨٨.٥٧%	الخامس

د/ أمل طلاح سالم

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
٥-	يتصف القائد بالشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين.	٤.٦١	٠.٦١	%١٣.٣٢	%٩٢.١١	الثالث
٦-	يتحمل القائد مسؤولية نمو وتنمية المرؤوسين.	٤.٤٢	٠.٧٨	%١٧.٧١	%٨٨.٤٤	السادس
المجموع		٤.٥٣	٠.٦٧	%١٤.٧٧	%٩٠.٥٩	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر: "يتصف القائد بالعدل والأمانة" بأهمية نسبية بلغت %٩٢.٩٣ وانحراف معياري ٠.٥١ وجاء في الترتيب الثاني العنصر: "يتسم القائد بمجموعة من المبادئ والقيم الجوهرية" بأهمية نسبية بلغت %٩٢.٠٢٤ وانحراف معياري ٠.٦٠ بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر: "يتحمل القائد مسؤولية نمو وتنمية المرؤوسين" بأهمية نسبية بلغت %٨٨.٤٤ وانحراف معياري ٠.٧٨

المتغير التابع: التميز المؤسسي:

جدول رقم (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والوزن النسبي لعبارات المعرفة

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١-	تعمل إدارة المصرف على توليد المعرفة في جميع المستويات.	٤.٦	٠.٥٦	%١٢.٠٩	%٩١.٩٧	الثاني
٢-	يدعم المصرف عملية تبادل ونشر المعرفة بين العاملين.	٤.٤٢	٠.٨٢	%١٨.٤٨	%٨٨.٤٤	السادس
٣-	يدعم المصرف نظم تحديث المعرفة.	٤.٦١	٠.٥٨	%١٢.٥٧	%٩٢.١١	الأول
٤-	تمتلك إدارة المصرف قاعدة معرفية تخدم كافة الأقسام والفروع.	٤.٤٨	٠.٧٦	%١٦.٩٨	%٨٩.٥٢	الخامس

د/ أمل طلاح سالم

٥-	تتجه إدارة المصرف نحو شراء المعرفة التي لا تستطيع تطويرها داخلياً.	٤.٥٧	٠.٦١	%١٣.٢٨	%٩١.٤٣	الثالث
٦-	تساهم المعرفة في تحويل المصرف إلى الاقتصاد العالمي الجديد.	٤.٥١	٠.٧٣	%١٦.٢٥	%٩٠.٢٠	الرابع
المجموع		٤.٥٣	٠.٦٨	%١٤.٩٤	%٩٠.٦١	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.
 جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر: "يدعم المصرف نظم تحديث المعرفة" بأهمية نسبية بلغت ٩٢.١١% وانحراف معياري ٠.٥٨ وجاء في الترتيب الثاني العنصر: "تعمل إدارة المصرف على توليد المعرفة في جميع المستويات" بأهمية نسبية بلغت ٩١.٩٧% وانحراف معياري ٠.٥٦ بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر يدعم المصرف عملية تبادل ونشر المعرفة بين العاملين بأهمية نسبية بلغت ٨٨.٤٤% وانحراف معياري ٠.٨٢.

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

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١-	تهتم قيادة المصرف بالتشجيع على المنافسة بين الأفراد.	٤.٢	١.٢٨	%٣٠.٥٦	%٨٤.٠٨	الثالث
٢-	تتبنى قيادة المصرف استراتيجية الباب المفتوح.	٤.٠٧	١.٢٨	%٣١.٤٢	%٨١.٣٦	الخامس
٣-	تدعم قيادة المصرف الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد.	٤.١٨	١.٢٨	%٣٠.٦١	%٨٣.٥٤	الرابع
٤-	تتبع القيادات في المصرف اللامركزية في العمل.	٤.٠١	١.٣١	%٣٢.٨٠	%٨٠.١٤	السادس

د/ أمل طلاح سالم

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
٥-	تتبع الإدارة العليا للمصرف إقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعزيز معلومات الموظفين عن أداء المصرف.	٤.٤٩	٠.٧٧	%١٧.١٤	%٨٩.٨٠	الاول
٦-	تعتمد الإدارة العليا للمصرف على التكنولوجيا الحديثة في إدارة وتوجيه العاملين لديها.	٤.٣٣	٠.٩٤	%٢١.٨٠	%٨٦.٥٣	الثاني
المجموع		٤.٢١	١.١٤	%٢٧.٣٩	%٨٤.٢٤	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر: "تتبع الإدارة العليا للمصرف إقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعزيز معلومات الموظفين عن أداء المصرف" بأهمية نسبية بلغت %٨٩.٨٠ وانحراف معياري ٠.٧٧ وجاء في الترتيب الثاني العنصر تعتمد الإدارة العليا للمصرف على التكنولوجيا الحديثة في إدارة وتوجيه العاملين لديها بأهمية نسبية بلغت %٨٦.٥٣ وانحراف معياري ٠.٩٤ بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر ٠.٩٤ بأهمية نسبية بلغت ٨٠.١٤ وانحراف معياري ١.٣١. 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.	٤.٥٣	٠.٦٥	%١٤.٤٣	%٩٠.٦١	الرابع
٢-	إدارة الموارد البشرية في المصرف على اتصال وتبادل معلومات مع الإدارات الأخرى.	٤.٣٣	٠.٩٤	%٢١.٦٣	%٨٦.٦٧	السادس

د/ أمل طلاح سالم

٣-	الإدارة العليا في المصرف تتبنى أسلوب التفويض.	٤.٥٤	٠.٦٤	١٤.١٧%	٩٠.٧٥%	الثالث
٤-	الإدارة العليا في المصرف تحتزم الأفراد وتشجعهم.	٤.٥٩	٠.٦٤	١٣.٩٢%	٩١.٧٠%	الاول
٥-	تهتم إدارة المصرف باختيار العاملين من نوى الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف المهمة.	٤.٤٣	٠.٧٢	١٦.٢٦%	٨٨.٥٧%	الخامس
٦-	تسعى الإدارة العليا لإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المتنوعة.	٤.٥٧	٠.٦١	١٣.٢٨%	٩١.٤٣%	الثاني
المجموع		٤.٥	٠.٧	١٥.٦٢%	٨٩.٩٦%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر: "الإدارة العليا في المصرف تحتزم الأفراد وتشجعهم" بأهمية نسبية بلغت ٩١.٧٠% وانحراف معياري ٠.٦٤ وجاء في الترتيب الثاني العنصر: "تسعى الإدارة العليا لإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المتنوعة" بأهمية نسبية بلغت ٩١.٤٣% وانحراف معياري ٠.٦١ بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر: "إدارة الموارد البشرية في المصرف على اتصال وتبادل معلومات مع الإدارات الأخرى" بأهمية نسبية بلغت ٨٦.٦٧% وانحراف معياري ٠.٩٤.

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

رقم فقرة	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.	٤.٦	٠.٦١	١٣.٣٦%	٩١.٩٧%	الاول

رقم فقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
٢-	تقوم إدارة المصرف بترويج الخدمات وتسويقها بشكل فاعل.	٤.٤١	٠.٧	%١٥.٨٥	%٨٨.١٦	الخامس
٣-	العمليات في المصرف تصمم وتدار بشكل نظامي.	٤.٥٥	٠.٦٢	%١٣.٦٣	%٩١.٠٢	الثالث
٤-	يتم تصميم وتطوير الخدمات بناءً على احتياجات العميل وتوقعاته.	٤.٣٩	٠.٨٥	%١٩.٢٨	%٨٧.٨٩	السادس
٥-	تقوم الإدارة بتحديد العمليات المهمة التي يجب أن يتفوق فيها المصرف لتحقيق استراتيجيته.	٤.٥٥	٠.٦١	%١٣.٣٩	%٩١.٠٢	الثاني
٦-	كفاءة المصرف في العمليات تقلل من الهدر في الموارد المستخدمة.	٤.٤٣	٠.٨١	%١٨.٢٨	%٨٨.٥٧	الرابع
المجموع		٤.٤٩	٠.٧	%١٥.٦٣	%٨٩.٧٧	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر: "يقوم المصرف بتصميم وإدارة وتحسين عملياته وخدماته لإضافة المزيد من القيمة لأطراف المعنية" بأهمية نسبية بلغت %٩١.٩٧ وانحراف معياري ٠.٦١ وجاء في الترتيب الثاني العنصر: "تقوم الإدارة بتحديد العمليات المهمة التي يجب أن يتفوق فيها المصرف لتحقيق استراتيجيته" بأهمية نسبية بلغت %٩١.٠٢ وانحراف معياري ٠.٦١ بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر: "يتم تصميم وتطوير الخدمات بناءً على احتياجات العميل وتوقعاته" بأهمية نسبية بلغت %٨٧.٨٩ وانحراف معياري ٠.٨٥.

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

رقم فقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١-	العمليات المالية التي يقوم بها المصرف على درجة عالية من الكفاءة.	٤.١٤	٠.٣٥	%٨.٤٦	%٨٢.٨٦	الاول
٢-	المصادر المالية التي يعتمد عليها المصرف مستقرة.	٤.١٤	٠.٣٥	%٨.٤٦	%٨٢.٨٦	الاول مكرر
٣-	المصرف ناجح من الناحية المالية.	٤.١٤	٠.٣٥	%٨.٤٦	%٨٢.٨٦	الاول مكرر
٤-	تعمل إدارة المصرف على استثمار الأموال واجتذاب المزيد منها.	٣.٩٥	٠.٧٢	%١٨.٣٠	%٧٩.٠٥	الثاني
٥-	تحرص إدارة المصرف على تعظيم التدفق الداخلي للمؤسسة.	٣.٩٥	٠.٧٢	%١٨.٣٠	%٧٩.٠٥	الثاني مكرر
٦-	تقوم إدارة المصرف بالإفناق على تطوير الخدمات التي تقدمها.	٣.٩٥	٠.٧٢	%١٨.٣٠	%٧٩.٠٥	الثاني مكرر
المجموع		٤.٠٥	٠.٥٤	%١٣.٣٨	%٨٣.٩٦	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر: "العمليات المالية التي يقوم بها المصرف على درجة عالية من الكفاءة" بأهمية نسبية بلغت %٨٢.٨٦ وانحراف معياري ٠.٣٥ وجاء في الترتيب الثاني العنصر تعمل إدارة المصرف على استثمار الأموال واجتذاب المزيد منها بأهمية نسبية بلغت %٧٩.٠٥ وانحراف معياري ٠.٧٢ بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر: "تقوم إدارة المصرف بالإفناق على تطوير الخدمات التي تقدمها" بأهمية نسبية بلغت %٧٩.٠٥ وانحراف معياري ٠.٧٢.

ثانياً: اختبار صحة فرضية الدراسة:

تنص فرضية الدراسة على أنه "لا يوجد تأثير معنوي للعمل والنجاح بنزاهة 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 الخامس من الفرض الرئيس الأول فئة الإدارة العليا

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديبرين واتسون Dw
العمل والنجاح بنزاهة	٠.٩٠٦	٤٦.١	٠	معنوي	٠.٩٣٨	١.٧٦٣

جدول (٩)

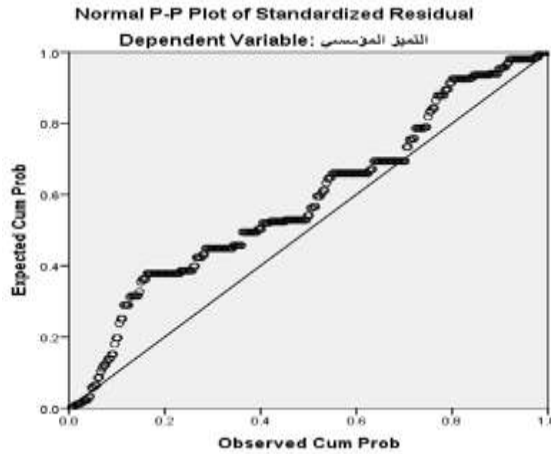
تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الأول فئة الإدارة العليا

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار البواقي	١ ٢٩٢	٢١٢٢.١	٠	معنوي	%٨٧.٩٠	%١٢.١٠

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديبرين واتسون DW : Du=1.694 DI=1.683 من النتائج السابقة يتضح للباحثة ما يلي:

- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاص باختبار معامل الانحدار وكذلك معامل الارتباط للعلاقة بين العمل والنجاح بنزاهة كأحد أبعاد الإبداع القيادي والتميز المؤسسي أقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي للعمل والنجاح بنزاهة كأحد أبعاد الإبداع القيادي وذلك على التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا.
- كانت إشارة معامل الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون في النموذج إشارة موجبة وهذا يعني أنه كلما زاد العمل والنجاح بنزاهة أدى ذلك بدوره إلى زيادة التميز المؤسسي في قطاع الأعمال المصرفي من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا.

- 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 $R^2 = 87.9\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في العمل والنجاح بنزاهة مسؤولة عن تفسير ما نسبته 87.9% من التغيرات التي تحدث في التميز المؤسسي وهناك ما نسبته 12.1% يرجع إلى حد الخطأ العشوائي Random error من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا.
- ٥- للتحقق من افتراضات المربعات الصغرى كانت قيمة إحصائية ديربن واتسون المحسوبة $Dw=1.763$ 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 الخامس من الفرض الرئيس الأول فئة الإدارة العليا 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 للعمل والنجاح بنزاهة على التميز المؤسسي" وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي للعمل والنجاح بنزاهة على التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا والعاملين بالقطاع المصرفي المصري".

الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- ١- توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر معنوي للعمل والنجاح بنزاهة على التميز المؤسسي في المصارف المصرية.
- ٢- أثبتت الدراسة إلى أن القادة في المصارف المصرية محل الدراسة يتصفون بالعدل والأمانة في أداء العمل.

ثانياً: التوصيات:

أن يعمل القادة ويحقق النجاح بنزاهة من خلال:

١. التوجه بالقيم الأخلاقية الشخصية القوية.
٢. الانسجام بين السلوك والقيم.
٣. الانسجام بين الأقوال والأفعال.
٤. الشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين.
٥. الالتزام بالقواعد واللوائح.

المراجع:

(أ) رضا إبراهيم المليجي، "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، القاهرة: عالم الكتب، الطبعة الأولى، ٢٠١٢، ص ص ٨-٩.

(ii) Simons, T. Behavioral integrity. The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. **Organization Science**, 13, 2002, pp. 13-35.

(iii) Brian D. Fitch, **op cit.**, p.25.

(iv) Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. **Journal of Applied Psychology**, 92, 2007, pp. 909-927.

(v)Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. An integration model of organizational trust.

Academy of Management Review, 20, 1995, pp. 709-734.

(vi)Robert Hooijberg and Nancy Lane, Leader Effectiveness And Integrity: Wishful Thinking?, **IMD – International Institute for Management Development**, 2005.

(vii) رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٠ - ١١ .

(viii) رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٥ - ١٦ .

(ix) رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٨ - ١٩ .

(x)Greg G. Wang, Jin Xiao, Yichi Zhang, and Thomas Li-ping Tang, "Promoting research integrity and excellence in Chinese HRM studies", **Journal of Chinese Human Resources Management**, Vol. 4 Iss 1, 2013, pp. 4- 15

(xi)Joseph A. Petrick and John F. Quinn, "Integrity capacity as a strategic asset in achieving organizational excellence", **Measuring Business Excellence**, Vol. 5 Iss 1, 2001, pp. 24 – 31.

(xii)Improve, **Implement a problem solving methodology for achieving excellence in a food environment**, SVQ in Food Manufacturing, 2013, p.1.

(xiii)James Harrington, **The Five Pillars of Organizational Excellence**, Pakistan's 9th International Convention on Quality Improvement November 14-15, 2005 – Karachi, Pakistan, p.8.