

أثر القيادة الجديرة بالثقة في التميز التنظيمي

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العامة في محافظة الدقهلية

الأستاذ الدكتور	الدكتورة	
جناد الرب عبد السميع حسنين	سارة السيد عبد الله الدريني	منال فؤاد منصور محمود
أستاذ إدارة الموارد البشرية	مدرس إدارة الأعمال	باحثة ماجستير
كلية التجارة - جامعة المنصورة	كلية التجارة - جامعة المنصورة	كلية التجارة - جامعة المنصورة

الملخص :

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة والتميز التنظيمي ، كما يسعى إلى التعرف على أثر القيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي ، وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العامة في محافظة الدقهلية .

وتم تصميم قائمة إستقصاء لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية حجمها ٢٩٥ مفردة من العاملين بالبنوك التجارية العامة في محافظة الدقهلية ، وبلغت نسبة الإستجابة ٨٥ % ، ولإختبار صحة الفروض تم إستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الإنحدار المتعدد المترج .

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي ، وكشفت عن وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي .

Abstract:

The purpose of this study is investigate the nature of the relationship between Authentic leadership and organizational excellence , also determining the impact of authentic leadership on organizational excellence applied to the employees in commercial public banks at Dakahlia Governorate .

A survey was designed to collect data through stratified sample of 295 individuals from the public commercial banks at Dakahlia governorate , the response rate was 85% ,To test proposed hypothesis , Pearson correlation coefficient and Hierarchical Multiple Regression (stepwise) were used.

The results of statistical analysis shown that a significant positive correlation between authentic leadership and organizational excellence. Also, there is a significant positive effect of authentic leadership on organizational excellence .

تمهيد

تقوم القيادة بدورها في الحياة التنظيمية نظراً لتأثيرها على الأداء التنظيمي (Nohri & Khurana , 2010 ; Rego et al , 2014) ، حيث تؤثر في الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة (Northouse, 2013) . فهي أداة للتغيير والتطوير (Northouse, 2013) ، ومن ثم تمكن المنظمات من مواكبة التحديات التي تواجهها في بيئة الأعمال ، لذلك زادت الحاجة إلى الإهتمام بدراسة أنماط القيادة الحديثة ومن هذه الأنماط القيادة الجديرة بالثقة .

تعد القيادة الجديرة بالثقة أحد أنماط القيادة الإيجابية (Avolio , 2010 ; Avolio & Gardner , 2011) (Walumbwa et al , 2008 ; Walumbwa et al , 2012 ; Avolio & Mhatre , 2005) ويرى (walumbwa et al , 2008) أنها أحد الأنماط السلوكية التي تحسن من الحالة النفسية للأفراد ، والمناخ الأخلاقي لتعزيز الوعي الذاتي ، والقيم الأخلاقية ، وتوافر معلومات متوازنة ، وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد والأفراد .

كما تلجأ المنظمات أيضاً إلى التميز حتى تحقق نجاحاً مستمراً وميزة تنافسية مستدامة ، ويعد التميز التنظيمي أحد التحولات الطبيعية العالمية حيث يحقق للمنظمات إستغلال لجميع الفرص باستخدام التخطيط الإستراتيجي ووجود رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاءة المصادر والحرص على الأداء (سلمان ، ٢٠١٣) .

تلعب القيادة دوراً هاماً ورئيسياً في تحقيق التميز التنظيمي ، حيث أن المنظمات المتميزة هي التي تملك قادة متميزون لديهم رؤية ورسالة محددة ولديهم قيم أخلاقية ومعتقدات راسخة ، كما يهتمون ببناء علاقات قوية وشفافة بين الأفراد والقائد ، فضلاً عن تحفيز الأفراد وإلهامهم (Kotter , 2001) ، كما أشار

(السلمي ، ٢٠٠٢) أن أهم متطلبات التميز التنظيمي هي القيادة الفعالة والقدرة على وضع أسس ومعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج ، لتؤكد بذلك فرصة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي .

لذلك قام الباحثون باختيار نمط القيادة الجديدة بالثقة للكشف عن أثره على التميز التنظيمي ، والتعرف على طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين .

أولا : الإطار النظري والدراسات السابقة :

فيما يلي عرض للإطار النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسية في هذا البحث ، وسوف يتم استعراض ذلك من خلال :

١- القيادة الجديدة بالثقة .

٢- التميز التنظيمي .

١- القيادة الجديدة بالثقة .

١ / ١ : مفهوم القيادة الجديدة بالثقة :

القيادة الجديدة بالثقة هي " العملية التي تحدد من خلال التقررات النفسية الإيجابية والبناء التنظيمي مما يؤدي إلى تحقيق الوعي الذاتي ، والتنظيم والتطوير الذاتي للسلوك الإيجابي بالنسبة للمديرين والأفراد (Gardner et al . , 2005) " .

ويرى (Ilies et al , 2005) أن القيادة الجديدة بالثقة عبارة عن بناء نفسي واسع يعكس الاتجاهات العامة للفرد لكي يظهر ذاته في بيئته الاجتماعية ويتصرف وفقا لقيمه الراسخة .

أما (walumbwa et al , 2008) يراها أحد الأنماط السلوكية التي تحسن من الحالة النفسية للأفراد ، والمناخ الأخلاقي لتعزيز الوعي الذاتي ، والقيم الأخلاقية ، وتوفير معلومات متوازنة ، وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد والأفراد .

٢ / ١ : أبعاد القيادة الجديدة بالثقة : تعددت أبعاد القيادة الجديدة بالثقة التي تناولتها الدراسات فقد توصلت دراسة (Luthans & Avolio , 2003) إلى أن القيادة الجديدة بالثقة تتكون من أربعة أبعاد هي : الوعي الذاتي ، التنظيم الذاتي ، شفافية العلاقات ، وتوازن العلاقات ، بينما ترى دراسة (Ilies et al , 2005) أن أبعاد القيادة الجديدة بالثقة أربعة أبعاد هي : الوعي الذاتي ، توازن معالجة المعلومات ، السلوكيات الموثوق

بها ، شفافية العلاقات ، في حين ترى دراسة (Sparrowe , 2005) أنها تتشكل من خمسة أبعاد هي : الوعي الذاتي ، الطبيعة الداعمة للذات ، التنظيم الذاتي والتناسق ، الموثوقية ، القيادة الأخلاقية أو الإيجابية ، أما دراسة (George , 2007) فتراها تتكون من خمسة أبعاد هي : متابعة العمل بشغف ، التمسك بالقيم الراسخة ، إظهار العواطف ، بناء علاقات مستمرة ، الإنضباط الذاتي ، في حين كشفت دراسة (Walumbwa et al , 2008) أنها تتكون من أربعة أبعاد هي : الوعي الذاتي ، شفافية العلاقات ، القيم الأخلاقية ، توازن العمليات ، وبناء على ماسبق سيعتمد البحث الحالي على الأبعاد الأربعة التي أُنْتُقَت عليها الدراسات السابقة وهي (الوعي الذاتي ، القيم الأخلاقية ، توازن العمليات ، شفافية العلاقات) وغما يلي عرضاً لهذه الأبعاد :

- **الوعي الذاتي :** إن الوعي الذاتي للقائد من أساسيات القيادة الجديرة بالثقة كما ذكر (e.g.,Ilies , 2005; Shamir and Eilam, 2005; et al., 2005) ويحدث عندما يكون الفرد مدركاً لحياته ووجوده ، كما أنه ليس هدفاً بل عملية ناشئة من فهم الفرد لمواهبه ، ونقاط قوته ، وشعوره ، بهدفه ومعتقداته ورغباته (George , 2003) .
- **القيم الأخلاقية :** وتشير إلى قيام القائد الجدير بالثقة بوضع معايير مرتفعة من القيم الأخلاقية ، وتعتمد أفعاله على هذه المعايير والقيم الأخلاقية ، حيث تكون قراراته وسلوكياته متوافقة مع قيمه الأخلاقية (Walumbwa et al., 2005; Gardner et al., 2005; Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008) .
- **توازن العمليات :** يشير إلى العملية السلوكية التي يقوم بها القائد عند اتخاذ القرار ، وتستلزم هذه العملية أن يكون القائد موضوعياً في تحليل كل المعلومات المرتبطة قبل اتخاذ أي قرار (Walumbwa et al . , 2008 , p . 95) ، ويجب على القائد أيضاً أن يشجع الأفراد على التعبير عن آرائهم عند اتخاذ القرارات .
- **شفافية العلاقات :** وتعني أن يسمح القائد للأفراد أن يروا شخصية القائد الحقيقية في تفاعلاته وقراراته اليومية ، كما تشير أيضاً إلى الدرجة التي يساهم بها القائد في تعزيز مستوى الإفتتاح مع الأفراد حيث يوفر لهم الفرصة بأن يصرحوا عن أفكارهم ، وتحدياتهم ، وآرائهم (etal . , 2008) (Gardner & Schermehorn , 2004 ; Walumbwa

توصلت دراسة (Wilson , 2013) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي .

كما توصلت دراسة (Men , 2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الجديرة بالثقة والسمعة الداخلية للمنظمة ، وذلك عن طريق تنمية وتعزيز نظم الاتصالات الشفاف ، حيث أن المنظمة التي تشارك المعلومات مع الموظفين تشجعهم على مشاركة ونقل معلومات متوازنة وهذا يؤدي إلى تنمية السمعة الإيجابية لدى الموظفين وأيضاً تنمية الاتصالات الشفافة التي تساعد الموظفين على التعبير عن آرائهم .

أما دراسة (Hwang & Lee , 2015) توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الجديرة بالثقة والفعالية التنظيمية حيث من الممكن أن يتغير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي طبقاً لتوقعات الأفراد للقيادة الجديرة بالثقة .

في حين كشفت دراسة (العشري ، ٢٠١٥) عن وجود علاقة ارتباط عكسية بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوكيات المضادة للأداء ، كما أن القيادة الجديرة بالثقة تؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً على مستوى السلوكيات المضادة للأداء ، وأظهرت أن الوعي الذاتي أقوى أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً على السلوكيات المضادة للأداء .

بينما أظهرت دراسة (Braun & Peus , 2016) وجود علاقة إيجابية بين القيادة الجديرة بالثقة والرضا الوظيفي للأفراد من خلال توسيط توقعات التوازن بين الحياة والعمل للقائد والأفراد ، حيث أن القائد الجدير بالثقة يقوم بإرسال ونقل أفكار إيجابية في كيفية تحقيق التوازن بين مجالات الحياة العملية والخاصة ، والذي بدوره يعمل على تشجيع الأفراد لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة بالنسبة للأفراد ، كما أن الفرد يدرك القيادة الجديرة بالثقة من أجل تحقيق التوازن بين حياته المهنية والخاصة ، والذي بدوره يمكن الأفراد من تحقيق توازن إيجابي بين الحياة والعمل وفي النهاية يكونوا أكثر رضا عن العمل .

٢- التميز التنظيمي

١ / ٢ : مفهوم التميز التنظيمي :

يرى (Markie , 2006) أن التميز التنظيمي عبارة عن مزيج من القيم ، الحوافز ، والأنشطة التي يؤدي تقاطعها إلى إنجازات كبيرة ، وأنه حافز وقوة دافعة للتطوير ، ونمو الأفراد والمجموعات والمنظمة ، كما أنه يعكس سلوك الأفراد داخل الفرق ، وأن المنظمة المتميزة هي التي توجد بين أفضل المنظمات . أما (Tammaru , 2010) براء ينتج من التزام المنظمة برؤية محددة وقوية والإهتمام بالابتكار وخدمة العملاء ، وتطوير بيئة العمل ، وارتفاع معايير الأداء ، والإهتمام بالكفاءة عند تعيين القادة ، وإدارة المنظمة من خلال فرق العمل . بينما يرى (Ringrose , 2013) أن التميز التنظيمي هو استخدام أفضل الممارسات الإدارية الشائعة لرفع أداء المنظمات ، والتي إذا تم تطبيقها بنجاح تسهم في تحقيق ثقافة ملتزمة بالنجاح وتحقيق نتائج مستدامة ، وذلك مع وجود نظام متوازن لقياس النتائج . في حين يرى (Avota & et al , 2015) أن التميز التنظيمي يحدث عندما تقوم المنظمات بإنتاج منتج عالي الجودة أو تقديم خدمة جيدة والتي يرغب فيها العملاء ، وأن يتفق تقديمها مع رؤية ورسالة المنظمة .

٢ / ٢ : أبعاد التميز التنظيمي :

تناولت الدراسات السابقة العديد من الأبعاد التي يعتمد عليها التميز التنظيمي حيث حددت دراسة (J. Dahlgaard & S. Dahlgaard , 2007) أبعاد التميز التنظيمي في نموذج 4P حيث تتضمن الأفراد people ، العمليات process ، الشراكات partnership ، المنتجات products ، أما أبعاد التميز التنظيمي طبقاً لنموذج التميز الأوروبي تشتمل على القيادة ، السياسات والإستراتيجيات ، الموارد البشرية ، الشراكات والموارد ، العمليات (Gorji et al , 2011) . أما دراسة (Cetin & et al , 2012) ترى أنها تتمثل في التركيز على العملاء ، القيادة وثبات الهدف ، الإدارة بالعمليات والحقائق ، تطوير ومشاركة الأفراد ، التوجه بالنتائج ، المسؤولية الاجتماعية ، الشراكة والتطوير ، التعليم والإبداع والتطوير المستمر . بينما حدد (الزويقة ، ٢٠١٢) هذه الأبعاد في تميز القيادة ، تميز المرؤوسين ، تميز الأسواق ، تميز المنتج أو الخدمة . ودراسة (حسن ، ٢٠١٣) ترى أنها تشتمل على القيادة ، السياسات والإستراتيجيات ، الموارد البشرية ، الشراكات والموارد ، العمليات . بينما يرى (سلمان ، ٢٠١٣) أن الأبعاد تشتمل على تميز الإدارة ، تميز العاملين ، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الإستراتيجية . أما (Ringrose , 2013) حدد هذه الأبعاد في القيادة ، التوافق والإلتزام ، الإهتمام بالعمل ، مشاركة الأفراد ، إدارة العمليات القائمة على

الوقاية ، تطوير الشراكات ، التحسين المستمر ، إتخاذ القرارات القائم على الحقائق ، المسؤولية الاجتماعية . بينما حددت دراسة (Agarwal & Vart , 2015) الأبعاد متمثلة في الدفع الذاتي ، التنسيق ، الاتصالات الفعالة ، رقابة العمليات ، الابتكار ، إدارة التغيير المستمر الناجح ، تعظيم سلسلة الإمداد ، المؤنوقية وقبلية الحفاظ ، الأداء الدقيق السريع اليقظ .

وبناء على ما سبق فقد استقر الباحثون على خمسة أبعاد للتميز التنظيمي طبقا للنموذج الأوروبي متمثلة في (القيادة ، السياسات والإستراتيجيات ، الموارد البشرية ، الشراكات والموارد ، العمليات) ، وفيما يلي عرضا لهذه الأبعاد (Gorji et al , 2011) .

- القيادة : يبحث هذا البعد في سلوك القادة نحو تشكيل مستقبل المنظمة وتحقيق رؤيتها ورسالتها ، كما أن هؤلاء القادة يكونوا مثالا يحتذى به في قيمهم وأخلاقيهم .
- السياسات والإستراتيجيات : يتناول هذا البعد تطوير الإستراتيجيات لتنفيذ مهام المنظمة ورؤيتها ، وتطوير السياسات والخطط والعمليات لتطبيق الإستراتيجية .
- إدارة الموارد البشرية : يهتم هذا البعد بإدارة وتطوير الموارد البشرية ، وخلق ثقافة تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية والتشخصية ، وتعزيز العدل والمساواة بين الأفراد ، بالإضافة إلى الإهتمام بالتواصل معهم ومكافئتهم حيث يؤدي ذلك إلى تحفيزهم ، وإلتزامهم . فضلا عن تمكينهم من إستخدام مهاراتهم ومعارفهم في تحقيق المنافع للمنظمة .
- الشراكات والموارد : يبحث هذا البعد في الحصول على الموارد ، وأيضا الحفاظ عليها ، بالإضافة إلى كيفية إدارتها ، فضلا عن إختيار الشراكات الناجحة ، و أخيرا كيفية توزيع إستخدام الموارد المتاحة والبيانات والمعلومات بفاعلية وكفاءة ، وذلك من أجل دعم الإستراتيجيات والسياسات ، والتشغيل الفعال للعمليات .
- العمليات : يتناول هذا البعد الطريقة التي تقوم المنظمة من خلالها بتصميم عملياتها ، وإدارتها ، وتحسينها من أجل تحقيق المنفعة للعملاء وأصحاب المصلحة .

٢ / ٣ : الدراسات السابقة الخاصة بالتميز التنظيمي :

توصلت دراسة (Cetin & et al , 2012) إلى أن تطبيق نموذج التميز له تأثير إيجابي على سلوكيات ريادة الأعمال للأفراد .

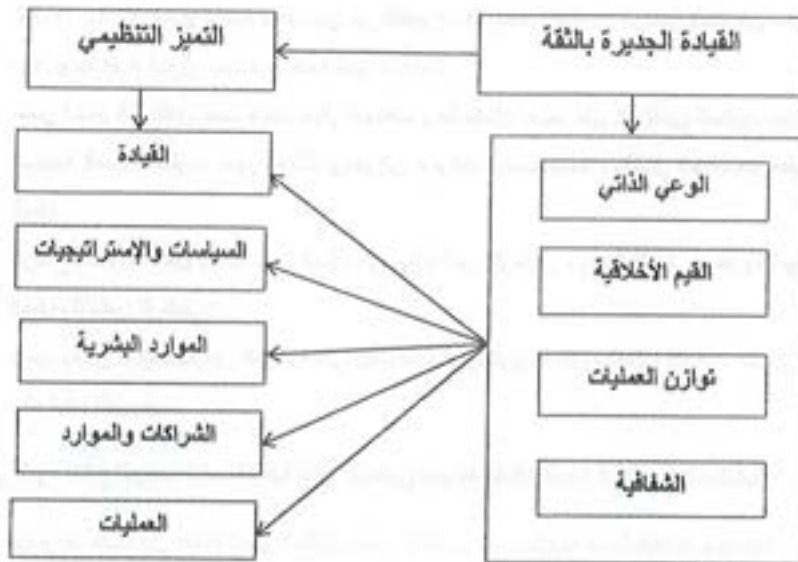
كما توصلت دراسة (حسن ، ٢٠١٣) إلى وجود تأثير معنوي للتميز التنظيمي على كل من جودة حياة العمل والإلتزام التنظيمي ، وأيضاً وجود فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك في إدراكهم للتميز التنظيمي ، وجودة حياة العمل ، والإلتزام التنظيمي حسب نوع البنك .

كما أظهرت دراسة (Baraibar et al , 2014) وجود علاقة إيجابية بين التميز التنظيمي والرضا الوظيفي ، وأن التطبيق المتقدم لنموذج التميز الأوروبي يؤدي إلى تحقيق أثر كبير في نواحي متعددة وتحديداً في التدريب ، الإتصالات الداخلية ، نمط القيادة ، السياسات والإستراتيجيات .

أما دراسة (Singleton , 2015) فقد كشفت عن أن السلوكيات الغامضة وغير الغامضة وثيقة الصلة في تحقيق التميز التنظيمي ، فضلاً عن وجود علاقة إيجابية بين التفكير الإيجابي والتميز التنظيمي .

أما دراسة (Shehadeh & et al , 2016) توصلت إلى وجود تأثير إيجابي مرتفع لكل من (القيادة ، ممارسات إدارة الموارد البشرية ، إستراتيجية العمليات ، ثقافة المشاركة) على التميز التشغيلي ، كما كانت القيادة هي الأكثر تأثيراً في التميز التشغيلي .

ويقوم الباحثون في هذا البحث بدراسة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي ، وذلك بإعداد نموذج البحث الموضح في الشكل رقم (١) .



شكل رقم (١) نموذج مقترح للعلاقات بين متغيرات البحث
المصدر : إعداد الباحثون

ثانياً : مشكلة وتساؤلات البحث :

لتوضيح مشكلة البحث قام الباحثون بعمل دراسة إستطلاعية^(١) من موظفي البنوك التجارية العامة في قطاع الذين يمثلون مجتمع الدراسة ، لإستطلاع آرائهم في متغيرات الدراسة . وكشفت نتائجها عن بعض الظواهر أهمها :

- ١- انخفاض التواصل بين الموظفين والقيادة حيث توضح الدراسة الإستطلاعية أن عدد ١٧ موظف بنسبة ٥٦,٦٧ % لا يعبرون عن وجهات نظرهم أو يشاركون الإدارة في صياغة السياسات والإستراتيجيات .

تم تصميم إطار للدراسة الإستطلاعية بغرض تكوين فكرة مبدئية عن مدى توافق آراء كل من القيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي بالبنوك العامة في محافظة القاهرة ، تمت الدراسة في الفترة من ٢٠١٥/١٢/١٢ إلى ٢٠١٥/١٢/٢٤ حيث قام الباحثون بإجراء عدد ٢٥ مقابلة شخصية مع ١٨ موظفة من صلا في البنوك المستقلة ، وعدد ٢ مسؤولين إثنين في البنك الأهلي ، وعدد ٢ مسؤولين إثنين في بنك القاهرة ، وعدد ٣ مسؤولين إثنين في بنك مصر .

- ٢- إنخفاض شعور الموظفين بالإتصاف والتقدير من قاداتهم .
- ٣- العلاقة التي تربط الموظفين بقاداتهم والموظفين ببعضهم علاقات متوترة في أوقات التقييم بنسبة ٦٣,٣٣ % لأن المدير مرتبط بعدد معين من التقديرات فقد يعطي تقديرات مرتفعة لأشخاص معينة بينما يوجد أفراد آخرين يستحقون هذه التقديرات أيضا .
- ٤- نقص أعداد الموظفين حيث تتعدد مهام الموظف وهذا يشكل عبء على الموظفين الحاليين بسبب ضخامة العمل المطلوب منهم ، وذلك يؤدي إلى عدم أداء الخدمة للعملاء بالشكل المناسب وتعطيل العمل .
- ٥- ارتفاع ضغوط العمل بسبب عبء العمل ، وصراع الدور الوظيفي ، ونمط القيادة ، وظروف بيئة العمل والتنافس الوظيفي .
- ٦- وجود بعض السياسات غير المناسبة التي يجب تغييرها وتطويرها مثل سياسات التقييم ، الحوافز ، والترقية ، التفويض .

وفي ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية أمكن للباحثون صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

- ١- هل يوجد علاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي ؟ وما طبيعة هذه العلاقة إن وجدت ؟
- ٢- هل يوجد تأثير للقيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي ؟ وما نوع هذا التأثير إن وجد ؟

ثالثا : أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الجديرة والتميز التنظيمي .
- ٢- قياس تأثير القيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي .

رابعا : فروض البحث :

يسعى هذا البحث إلى إختبار صحة أو خطأ الفروض التالية :

- ١- لا يوجد علاقة ارتباط معنوي بين القيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي .
- ٢- لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي .

خامساً : أهمية البحث :

تتبع الأهمية العلمية للبحث من أنها تلقى المزيد من الضوء على القيادة الجديرة بالثقة بما له من أهمية كبيرة في مواجهة تحديات قيادة المنظمات مما يساهم في تحقيق القاعدية الإدارية والقيادية للمنظمات ، كما يتناول التميز التنظيمي باعتباره هدف تسعى إليه المنظمات حتى تحقق نجاحاً مستمراً وميزة تنافسية مستمرة وتحسين الصورة الذهنية لهذه البنوك لدى العملاء ، وهو بذلك يسهم بجهد متواضع في تأصيل المفاهيم وبيان أبعادها ، الأمر الذي يشجع الباحثين الآخرين على إجراء المزيد من الدراسات والتحليل في هذا المجال .

وفيما يتعلق بالأهمية التطبيقية لهذا البحث ، فإنها تساعد على تنمية أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدى قادة البنوك ، كما تساعد إدارات البنوك محل التطبيق على تحقيق التميز التنظيمي ، وذلك عن طريق فهم المتغيرات التي سوف تساعدهم وتسهل لهم عملية التميز في ضوء وضع التوجهات والتوصيات المناسبة ، فضلاً عن بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على التميز وتساعد على الارتقاء بمستوى أداء البنوك .

سادساً : أمـلـوب البحث :

ويتضمن أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها ، ومجتمع وعينة الدراسة ، وأداة جمع البيانات الأولية ، وقياس متغيرات الدراسة ، واختبارات الصدق والثبات ، وأساليب تحليل البيانات . وفيما يلي عرض لهذه البنود على النحو التالي :

أ - أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحثون في هذا البحث على نوعين من البيانات هما :

١ - بيانات ثانوية :

وتشمل الإطلاع على الكتب والدوريات العربية والأجنبية ، والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بهم بما يمكن الباحثون من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة .

٢- بيانات أولية :

وقد تم الحصول عليها من العاملين بالقطاع المصرفي في محافظة الدقهلية من خلال قوائم الاستقصاء بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث ، واختبار صحة أو خطأ فروض البحث بعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب عليها .

ب - مجتمع وعينة البحث :

١- مجتمع البحث :

يمثل مجتمع هذا البحث في العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة الدقهلية ، والبالغ عددهم ١٢٦٠ ، ويبلغ عدد البنوك التجارية العامة في محافظة الدقهلية ثلاثة بنوك بإجمالي عدد فروع (٣٧) فرع (تقرير من البنك المركزي - هيئة الرقابة والإشراف في ٢٠١٧/ ١٢ / ٣١) ، ويوضح جدول رقم (١) مجتمع البحث كالتالي :

جدول رقم (١)

مجتمع البحث

اسم البنك	عدد العاملين
البنك الأهلي المصري	٤٢٧
بنك مصر	٥٠٩
بنك القاهرة	٣٢٤
الإجمالي	١٢٦٠

المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً على سجلات شئون العاملين بالبنوك محل الدراسة .

٢- عينة البحث : ويعرضها الباحثون على النحو التالي :

- نوع العينة : تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية .
 - حجم العينة : تم حساب حجم العينة ببرنامج Sample Size Calculator ، وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ ١٢٦٠ مفردة ، عند مستوى ثقة ٩٥ ٪ وحدود للخطأ ٥ ٪ ، وبإختلال هذه البيانات البرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ عددها ٢٩٥ مفردة .
 - وحدة المعاينة : وتمثلت وحدة المعاينة التي اعتمد عليها الباحثون في جمع البيانات هي الموظفون في البنوك التجارية العاملة بمحافظة الدقهلية لاستطلاع آرائهم حول متغيرات البحث .
- ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع مفردات العينة على البنوك محل الدراسة كما يلي :

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات العينة على مجتمع البحث

البنك	عدد العاملين	النسبة	حجم العينة
البنك الأهلي المصري	٤٢٧	٠,٣٣٩	١٠٠
بنك مصر	٥٠٩	٠,٤٠٤	١١٩
بنك القاهرة	٣٢٤	٠,٢٥٧	٧٦
الإجمالي	١٢٦٠	% ١٠٠	٢٩٥

المصدر: من إعداد الباحثون .

ويوضح الجدول رقم (٢) نسبة إستجابة مفردات العينة كالتالي :

جدول رقم (٣)

نسبة إستجابة مفردات العينة

البنك	حجم العينة	القوائم الصحيحة	نسبة الإستجابة
البنك الأهلي المصري	١٠٠	٨٧	%٨٧
بنك مصر	١١٩	٩٨	%٨٢
بنك القاهرة	٧٦	٦٦	%٨٧
الإجمالي	٢٩٥	٢٥١	%٨٥

المصدر : إعداد الباحثون .

ج - أداة البحث وطريقة جمع البيانات :

تتمثل أداة البحث في الاستقصاء. ولأغراض هذا البحث ، فقد تم إعداد قائمة استقصاء يتم الإجابة عنها بمعرفة المستقصى منه وينفسه. وشملت قائمة الاستقصاء على جزئين، الأول: يحتوي على ١٦ عبارة لقياس القيادة الجديرة بالثقة ، الثاني : يحتوي على ٢٤ عبارة لقياس التميز التنظيمي (يرجى الرجوع إلى قائمة الاستقصاء بملحق البحث) تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت ذو النقاط الخمس، والتي تقع في مستويات تتراوح بين موافق تماماً (٥) إلى غير موافق تماماً (١) ، وتم تطوير هذه العبارات ونهيتها من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بالموضوع ، ويوضح الجدول التالي رقم (٤) أرقام العبارات التي تعبر عن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي .

جدول رقم (٤)

القيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي ، وحدود العبارات التي تعبر عن كل منها بقائمة الاستقصاء .

متغيرات الدراسة	الأبعاد	حدود العبارات في قائمة الاستقصاء
القيادة الجديرة بالثقة	١- شفافية العلاقات	١ - ٥
	٢- القيم الأخلاقية	٦ - ٩
	٣- توازن العمليات	١٠ - ١٢
	٤- الوعي الذاتي	١٣ - ١٦
التميز التنظيمي	١- القيادة	١ - ٥
	٢- السياسات والإستراتيجيات	٦ - ٩
	٣- الموارد البشرية	١٠ - ١٤
	٤- الشراكات والموارد	١٥ - ١٩
	٥- العمليات	٢٠ - ٢٤

المصدر : من إعداد الباحثون .

د - إختبارات الصدق والثبات :

١- إختبار الصدق :

للتحقق من صدق قائمة الاستقصاء في تحقيق الهدف الذي تم تصميمها من أجله ، فقد عرض الباحثون قائمة الاستقصاء على مجموعة من الخبراء والمختصين من أساتذة الموارد البشرية قبل عرضها على عينة البحث ، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء بعض التعديلات حتى ظهرت بشكلها النهائي الموجود بملحق البحث.

٢- إختبار الثبات :

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات ، وقد اعتمد الباحثون على معامل الثبات ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha لإختبار ثبات القائمة ، وأظهرت نتائج التحليل والتي يوضحها الجدول (٥) ما يلي :

جدول رقم (٥)

معاملات الثبات والصدق لمنغبرات البحث

المنغبرات	عدد العبارات	معامل الثبات الفكر وتباين	معامل الصدق الذاتي
القيادة الجديرة بالثقة	١٦	٠,٨٩٦	٠,٩٤٧
شفافية العلاقات	٥	٠,٧٠٤	٠,٨٣٥
القيم الأخلاقية	٤	٠,٧٢١	٠,٨٤٩
توازن العمليات	٣	٠,٦٧٥	٠,٨١٦
الوعي الذاتي	٤	٠,٧٧٠	٠,٨٧٧
التميز التنظيمي	٢٤	٠,٩٠٧	٠,٩٥٢
القيادة	٥	٠,٧٦٣	٠,٨٧٣
السياسات والإستراتيجيات	٤	٠,٦٩٣	٠,٨٣٢
الموارد البشرية	٥	٠,٧٦٣	٠,٨٧٣
الشركات والموارد	٥	٠,٦٨٦	٠,٨٢٨
العمليات	٥	٠,٧٨٥	٠,٨٨٦

المصدر : إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي .

ويشبين من الجدول رقم (٥) أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع العبارات ، وتعد هذه القيم مقبولة حيث تقترب من الواحد الصحيح بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة لمنغبرات البحث .

٨ - الأساليب الإحصائية المستخدمة :

سوف يعتمد الباحثون على الأساليب الإحصائية التالية :

- ١ - معاملات ارتباط بيرسون : لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك لإختبار مدى صحة الفرض الأول .

٢- أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد : يستخدم لقياس أثر عدد من المتغيرات المستقلة على متغير تابع ،
ويستخدم لاختبار الفرض التالي .

مسابعا : منهج البحث :

قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات وإخضاعها للمعالجة الإحصائية
وإستخلاص النتائج منها، وذلك في جميع فروض البحث.

ثامنا : تحليل ومناقشة نتائج البحث واختبار الفروض :

فيما يلي تحليل لبيانات الدراسة الميدانية ومناقشة نتائج البحث واختبار فروضه ، وذلك على النحو
التالي :

١- علاقة الإرتباط بين القيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي :

لمعرفة علاقة الإرتباط بين متغيرات البحث ، قام الباحثون بصياغة الفرض الأول من فروض البحث
والذي ينص على : " لا يوجد علاقة إرتباط معنوي بين القيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي " .
وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام معامل إرتباط بيرسون النتائج التالية كما هو
موضح في جدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦)

معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد التميز التنظيمي

الأبعاد	التميز التنظيمي	القيادة	المياسات والاستراتيجيات	الموارد البشرية	الشراكات والموارد	العمليات
القيادة الجديرة بالثقة	**٠,٧٣٢	**٠,٦٦٢	**٠,٥٩٣	**٠,٦٨٥	**٠,٦٤٦	**٠,٥٥٢
شفافية العلاقات	**٠,٧١٢	**٠,٦٢٨	**٠,٥٤٨	**٠,٦٧٠	**٠,٥٧٦	**٠,٤٦٢
القيم الأخلاقية	**٠,٦٥٢	**٠,٤٨٩	**٠,٥٥٦	**٠,٦٤٢	**٠,٥٤٤	**٠,٣٢٢
توازن العمليات	**٠,٥٩٢	**٠,٥٧٤	**٠,٣٨٣	**٠,٥٧٢	**٠,٤٤٦	**٠,٥٢٥
الوعي الذاتي	**٠,٦٢١	**٠,٥٥٢	**٠,٥٧٤	**٠,٥١٤	**٠,٤٠٨	**٠,٣٤١

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

** معاملات معنوية عند مستوى معنوية ١%

ومن بيانات الجدول السابق رقم (٦) يتضح ما يلي :

• يرتفع قيمة معامل الارتباط بين القيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٣٢) وذلك عند مستوى معنوية ١% .

• كما يتضح من الجدول وجود ارتباط قوى بين " الشفافية " كأحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين التميز التنظيمي بوجه عام حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧١٢) وهي أعطى قيمة ارتباط بالنسبة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة ، حيث يليها في الترتيب ، القيم الأخلاقية ، الوعي الذاتي ، توازن العمليات على التوالي ، لذلك يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد التميز التنظيمي بالبنوك العامة ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Beckman , 2013) .

ومما سبق يتضح عدم صحة الفرض الأول وصحة الفرض البديل : " يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي " .

٢- أثر القيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي .

للتعرف على هذا الأثر، قام الباحثون بصياغة الفرض الثاني من فروض البحث والذي ينص على أنه : " لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي " .

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- ١ / ٢ : لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة على تميز القيادة .
 - ٢ / ٢ : لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة على تميز السياسات والإستراتيجيات .
 - ٣ / ٢ : لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة على تميز الموارد البشرية .
 - ٤ / ٢ : لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة على تميز الشراكات والموارد .
 - ٥ / ٢ : لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة على تميز العمليات .
- ولاختبار صحة هذا الفرض اعتمد الباحثون على أسلوب الانحدار المتدرج .

وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما نظيره الجداول التالية :

١ / ٢ : أثر القيادة الجديرة بالثقة على تميز القيادة :

جدول رقم (٧)

معاملات الانحدار المتعدد للقيادة الجديرة بالثقة على تميز القيادة

التقديرات				F (sig.)	معامل التحديد R ²
Sig.	T	β			
٠,٠٠٠	١٠,٤٦٧	١,٩٦٨	Constant	٣٧,٧٣٦ (٠,٠٠٠)	٠,٤٨٢
*٠,٠٠٠	٤,٢١٢	٠,٣١٥	الوعي الذاتي		
*٠,٠٠١	٣,٧٧٣	٠,٢٧٣	الشفافية		
**٠,٠٠٣	٢,٣٨٠	٠,١٥٨	القيم الأخلاقية		

المصدر : من إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي .

* مستوى معنوية (% *) .

** مستوى معنوية (% ١) .

من الجدول السابق رقم (٧) يتضح :

يتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار المقدر عند مستوى معنوية ٠,٠١ من خلال قيمة F (٣٧,٧٣٦) ، وقيمة (sig=0.000) ، كما يتضح معنوية معامل الانحدار والحد الثابت عند مستوى معنوية ٥ % ، ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد القيادة الجديرة بالثقة التي تؤثر في المتغير التابع الفرعي (تميز القيادة) حسب ترتيب دخولها في النموذج هي الوعي الذاتي ، الشفافية ، القيم الأخلاقية .
وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٤٨٢) مما يدل على أن المتغير المستقل في النموذج يفسر (٤٨,٢ %) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع والباقي (٥١,٨ %) يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر بالنموذج .

كما تبين أن إشارات معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الجديرة بالثقة : وهي الوعي الذاتي ، الشفافية ، القيم الأخلاقية) و (تميز القيادة) ، ولم يثبت إحصائيا وجود تأثير معنوي لبعد توازن العمليات على تميز القيادة .

ويرى الباحثون أن هذا التأثير يأتي من إدراك المديرين لحياتهم وخبراتهم ونقاط قوتهم وضعفهم ، كما أنهم يكونوا متركبين لتأثير تصرفاتهم على الآخرين ، وأيضا قيامهم بالبحث عن ردود أفعال وملاحظات العاملين لأخذها في الاعتبار عند تطوير رؤية ، رسالة ، والنظم الإدارية في البنك ، بالإضافة إلى تعامل القادة بشفافية حيث يخبر العاملين بالحقائق دون تزييف ، ومشاركة المعلومات مع العاملين ، وأنه صادق في مشاعره وعواطفه ، ويعترف بالأخطاء عند حدوثها ، فضلا عن تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم ، وتمسك القادة بالقيم الأخلاقية .

٢ / ٢ : أثر القيادة الجديرة بالثقة على تمييز السياسات والإستراتيجيات .

جدول رقم (٨)

معاملات الانحدار المتعدد للقيادة الجديرة بالثقة على تمييز السياسات والإستراتيجيات

معامل التحديد R ²	F (sig.)	التقديرات		
		Sig.	T	β
٠,٤٤٦	٦٠,٧٥٩ (٠,٠٠٠)	٠,٠٠٠	٩,٩٤٠	١,٩٣٥
		٠,٠٠٠ *	٤,٩٨٩	٠,٣٠٢
		٠,٠٠٣ *	٢,٧٤٩	٠,٢٥٦
		٠,٠٠٣ *	٢,١٦٢	٠,١٢٥

المصدر : من إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي .

* معنوي عند مستوى (٠,٠١) .

من الجدول السابق رقم (٨) يتضح :

ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار المقدر عند مستوى معنوية ٠,٠١ حيث بلغت قيمة F (٦٠,٧٥٩) ، وقيمة (sig=0.000) ، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت من خلال قيمة t و Sig (P- value) . وقد كانت أهم أبعاد القيادة الجديرة بالثقة التي تؤثر في المتغير التابع الفرعي (السياسات والإستراتيجيات) بترتيب دخولها في النموذج هي الشفافية ، توازن العمليات ، الوعي الذاتي وتفسر هذه الأبعاد (٤٤,٦ %) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (السياسات والإستراتيجيات) ، والباقي (٥٥,٤ %) يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر بالنموذج .

كما تبين أن إشارات معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وهي : الشفافية ، توازن العمليات ، الوعي الذاتي) و (السياسات والإستراتيجيات) ، ولم يثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي للقيم الأخلاقية على تمييز السياسات والإستراتيجيات .

ويرى الباحثون أن هذا التأثير يرجع إلى تعامل القادة بشفافية حيث يخبر العاملين بالحقائق دون تزوير ، ويقوم بمشاركة المعلومات مع العاملين ، وصديق في مشاعره وعواطفه ، ويعترف بالأخطاء عند حدوثها ، فضلا عن تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم وقدرة القادة على تحليل البيانات قبل إتخاذ القرارات والاستماع إلى وجهات النظر قبل التوصل للنتائج ، وإدراكه لكتابته ونقاط قوته وضعفه .

٢ / ٣ : أثر القيادة الجديرة بالثقة على تميز الموارد البشرية .

جدول رقم (٩)

معاملات الإندثار المتعدد للقيادة الجديرة بالثقة على تميز الموارد البشرية

معامل التحديد R ²	F (sig.)	التقديرات		
			β	T
٠,٤٨٦	٧٤,٨٤٣ (٠,٠٠٠)	Constant	١,٨٧١	١٢,٦٧٥
		الشفافية	٠,٣٧٨	٥,٤٠٦
		الوعي الذاتي	٠,٢٥١	٤,٣٥٢
		توازن العمليات	٠,١٥٤	٢,١٩٨
		القيم الأخلاقية	٠,٠٩٦	٢,٤٢٦

المصدر : من إعداد الباحثون إعمالنا على نتائج التحليل الإحصائي .

* معنوي عند مستوى (٠,٠١) .

من الجدول السابق رقم (٩) يتضح :

ثبت إحصائيا معنوية نموذج الإندثار المقدر عند مستوى معنوية ٠,٠١ حيث بلغت قيمة F (٧٤,٨٤٣) ، وقيمة (sig=0.000) ، كما يتضح معنوية معاملات الإندثار والحد الثابت من خلال قيمة t و Sig (P- value) .

وقد كانت أهم أبعاد القيادة الجديرة بالثقة التي تؤثر في المتغير التابع الوعي (تميز الموارد البشرية) بترتيب دخولها في النموذج هي الشفافية ، الوعي الذاتي ، توازن العمليات ، القيم الأخلاقية . وتفسر هذه

الأبعاد ٤٨,٦ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تميز الموارد البشرية) ، والباقي (٥١,٤ %) يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر بالنموذج .

كما تبين أن إشارات معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الجديرة بالثقة) و (تميز الموارد البشرية) .

ويرى الباحثون أن هذا التأثير يرجع إلى تعامل القادة بشفاقة حيث يخبر العاملين بالحقائق دون تزييف ، ويقومون بمشاركة المعلومات مع العاملين، وصانعين في مشاعرهم وعواطفهم ، وتوضيح الأخطاء عند حدوثها ، فضلا عن تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم ، فضلا عن قدرة المديرين على تحليل البيانات قبل اتخاذ القرارات والاستماع إلى وجهات النظر قبل التوصل للتنتاج ، وتمسك المديرين بالقيم الأخلاقية عند اتخاذ القرارات ، وهذا يتعكس على سياسات الموارد البشرية من حيث تخطيط الموارد البشرية ، تمكينهم ، تطوير قدراتهم ومهاراتهم ، فضلا عن مكافئهم ورعايتهم .

٢ / ٤ : أثر القيادة الجديرة بالثقة على تميز الشراكات والموارد .

جدول رقم (١٠)

معاملات الانحدار المتعدد للقيادة الجديرة بالثقة على تميز الشراكات والموارد

التقديرات				F (sig.)	معامل التحديد R ²
Sig.	T	β			
*٠,٠٠٠	١٠,٩٨٥	١,٩٤٩	Constant	٤٣,٢٢٤ (0.000)	٠,٣٦٨
*٠,٠٠٠	٤,١٩١	٠,٢٣١	توازن العمليات		
*٠,٠٠١	٣,١٦٧	٠,١٦٤	القيم الأخلاقية		
*٠,٠٠٣	٢,١٩٨	٠,٠٨٦	الوعي الذاتي		

المصدر : من إعداد الباحثون اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي .

* معنوي عند مستوى (٠,٠١) .

من الجدول السابق رقم (١٠) يتضح ما يلي :

ثبت إحصائياً معنوية نموذج الإنحدار المقدر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ حيث بلغت قيمة F (١٣,٢٢٤) ، وقيمة (sig=0.000) ، كما يتضح معنوية معاملات الإنحدار والحد الثابت من خلال قيمة t و Sig (P- value) .

وقد كانت أهم أبعاد القيادة الجديرة بالثقة التي تؤثر في المتغير التابع الفرعي (تميز الشراكات والموارد) بترتيب دخولها في النموذج هي توازن العمليات ، القيم الأخلاقية ، الوعي الذاتي . وتفسر هذه الأبعاد (٣٦,٨ %) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تميز الشراكات والموارد) ، والباقي (٦٣,٢ %) يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر بالنموذج ، ولم يثبت وجود تأثير للشفافية على تميز الشراكات والموارد .

كما تبين أن إشارات معاملات الإنحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وهي : توازن العمليات ، القيم الأخلاقية ، الوعي الذاتي) و (تميز الشراكات والموارد) .

ويرى الباحثون أن هذا التأثير يرجع إلى قدرة القادة على تحليل البيانات قبل إتخاذ القرارات والاستماع إلى وجهات النظر قبل التوصل للنتائج ، بالإضافة إلى إدراك القادة لكتابهم وخبراتهم ونقاط قوتهم وضعفهم ، كما أنهم يكونوا مدركين لتأثير تصرفاتهم على الآخرين وقيامهم بالبحث عن ردود أفعال وملاحظات العاملين لأخذها في الاعتبار عند تطوير رؤية ، رسالة ، النظم الإدارية في البنك ، فضلاً عن تمسكهم بالقيم الأخلاقية عند إتخاذ القرارات .

٢ / ٥ : أثر القيادة الجديرة بالثقة على تميز العمليات .

جدول رقم (١١)

معاملات الانحدار المتعدد للقيادة الجديرة بالثقة على تميز العمليات

معامل التحديد R ²	F (sig.)	التقديرات		
			β	T
٠,٣١٧	٢٨,٧٩٨ (٠,٠٠٠)	Constant	٢,١٢٧	١١,٣٠٩
		القيم الأخلاقية	٠,٢٤٨	٥,١٨٤
		توازن العمليات	٠,١٢٩	٣,٢١٠
		الشفافية	٠,٠٩٨	١,٥٤١

المصدر : من إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي .

* معنوي عند مستوى (٠,٠٠١) .

من الجدول السابق رقم (١١) يتضح :

ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار المقدر عند مستوى معنوية ٠,٠١ حيث بلغت قيمة F (٢٨,٧٩٨)، وقيمة (sig=0.000) ، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت من خلال قيمة t و Sig (P- value) .

وقد كانت أهم أبعاد القيادة الجديرة بالثقة التي تؤثر في المتغير التابع الفرعي (تميز العمليات) بترتيب دخولها في النموذج هي القيم الأخلاقية ، توازن العمليات ، الشفافية وتصدر هذه الأبعاد (٣١,٧ %) من التغيرات التي تحدث في المتغير الفرعي التابع (تميز العمليات) ، والباقي (٦٨,٣ %) يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر بالنموذج .

كما تبين أن إشارات معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وهي : القيم الأخلاقية ، توازن العمليات ، الشفافية) و (تميز العمليات) ، ولم يثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي للوعي الذاتي على تميز العمليات .

ويرى الباحثون أن هذا التأثير يرجع إلى تمسك القادة بالقيم الأخلاقية عند اتخاذ القرارات ، وقدرتهم على تحليل البيانات قبل اتخاذ القرارات والاستماع إلى وجهات النظر قبل التوصل للنتائج . فضلا عن التعامل بشفافية حيث يخبر العاملين بالحقائق دون تزيف ، ويقوم بمشاركة المعلومات مع العاملين ، وصادق في مشاعره وعواطفه ، ويعترف بالأخطاء عند حدوثها ، فضلا عن تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم ، والذي ينعكس إيجابيا على تميز العمليات حيث يتم تصميم العمليات من أجل تحقيق المنفعة للشركاء والعملاء والذي شارك في وضعها العاملين ، فضلا عن قيام العاملين بتقديم خدمات تحقق رضا العملاء ويعملون على تعزيز العلاقات معهم .

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثاني وصحة الفرض البديل : " يوجد تأثير مغزوي للقيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي " .

تاسعا : ملخص النتائج وتوصيات البحث :

أ - ملخص نتائج البحث :

- ١- وجود ارتباط مغزوي إيجابي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي بالبنوك محل الدراسة ، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (٠,٧٣٢) .
- ٢- وجود تأثير مغزوي لبعض أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الوعي الذاتي ، الشفافية ، القيم الأخلاقية على تميز القيادة حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٤٨٢) . مما يعني أن هذه الأبعاد تفسر (٤٨,٢ %) .
- ٣- وجود تأثير مغزوي لبعض أبعاد القيادة الجديرة بالثقة الشفافية ، توازن العمليات ، الوعي الذاتي على المياسات والإستراتيجيات ، وتفسر هذه الأبعاد (٤٤,٦ %) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المياسات والإستراتيجيات) .
- ٤- وجود تأثير مغزوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة وهي الشفافية ، الوعي الذاتي ، توازن العمليات ، القيم الأخلاقية على تميز الموارد البشرية ، وتفسر هذه الأبعاد ٤٨,٦ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تميز الموارد البشرية) .

- ٥- وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على تميز الشراكات والموارد ، وهي توازن العمليات ، القيم الأخلاقية ، الوعي الذاتي ، وتفسر هذه الأبعاد (٣٦,٨ ٪) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تميز الشراكات والموارد) .
- ٦- وجود تأثير لبعض أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على تميز العمليات وهي القيم الأخلاقية ، توازن العمليات ، الشفافية ، وتفسر هذه الأبعاد (٣١,٧ ٪) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تميز العمليات) .

ب - توصيات البحث :

- ١ - تنظيم دورات تدريبية لمديري البنوك لتنميتهم ونشر مدخل القيادة الجديرة بالثقة بين قيادات البنوك .
 - ٢ - القيام بإجراء اختبارات الشخصية على المديرين ، حيث أن كل مدير لا يصلح أن يكون قائدا ، وأن يتم اختيار المدير بالانتخاب بالإضافة إلى عن الخبرة والأقدمية .
 - ١- وجود قنوات اتصال بين موظفي البنوك والبنك المركزي ، وأن يحرص البنك المركزي على إرسال متابعين للتعرف على أداء المديرين بالبنوك وسياساتهم .
 - ٢- أن يشجع المديرين العاملين على التعبير عن آرائهم ومآذور في أذهانهم لتعزيز مشاركتهم في وضع سياسات ونظام العمل من أجل تنمية شعورهم بالانتماء لعملهم .
 - ٣- وضع دليل إرشادي يمثل إطار واضح لأبعاد التميز التنظيمي الواجب توافرها في البنوك .
 - ٤- اعتماد سياسات البنوك على الإحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء والشركاء .
 - ٥- قيام البنوك بجذب الشراكات الناجحة والعمل على الاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم .
 - ٦- إهتمام البنوك بتطوير الخدمات المقدمة من أجل تحقيق رضا العملاء .
 - ٧- قيام إدارات الجودة بالتأكد من تنفيذ هذا الإطار ، وتقويم مدى الإلتزام أو الإلتفاف عن المعايير المحددة ، والعمل على تصحيح الإلتفات .
 - ١٠- ضرورة تفعيل دور البنك المركزي بالتأكد من تنفيذ الإطار العام للتميز التنظيمي للبنوك .
- يوصي الباحثون بإجراء مزيد من البحوث المتعلقة بالقيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي ، والتي يمكن عرضها فيما يلي :

- ١- أثر القيادة الجديرة بالثقة في الإلتزام التنظيمي .
- ٢- إدارة المواهب كمستغير وسيط بين القيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي .
- ٣- أثر الإستغراق الوظيفي في التميز التنظيمي .
- ٤- علاقة إدارة المعرفة بالتميز التنظيمي .
- ٥- إجراء نفس البحث في قطاعات أخرى .

قائمة المراجع

أولا : قائمة المراجع العربية :

- ١- الشويقة ، عطا الله بشير عبود (٢٠١٢) ، متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي : دراسة ميدانية على منظمات الأعمال الصغيرة و المتوسطة في محافظة الطائف ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، جامعة بورسعيد ، كلية التجارة ، العدد الثاني ، ص- ص ٤٢٦- ٤٥٢ .
- ٢- المسلمي ، علي (٢٠٠٢) ، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الغدرة في عصر المعرفة ، دار غريب ، القاهرة .
- ٣- حسن ، عزة احمد الشربيني (٢٠١٣) ، جودة حياة العمل كوسيط في العلاقة بين التميز التنظيمي والالتزام التنظيمي بالتطبيق على القطاع المصرفي في محافظة النفيشة : بنوك القطاع العام التجارية ، والبنوك المتخصصة ، والبنوك الاستثمارية ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، جامعة بنها ، كلية التجارة ، العدد الأول ، ص- ص ١٧٩- ٢٣٦ .
- ٤- سلمان ، عصمت السيد (٢٠١٣) ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، جامعة بنى سويف ، كلية التجارة ، العدد الثاني ، ص- ص ٢٤٩- ٢٨٥ .
- ٥- عجوة ، أحمد محمد فتحى عجوة (٢٠٠٩) ، القيادة الجديرة بالثقة : مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد ٣٤ ، العدد الثاني ، ص- ص ١- ٤٠ .
- ٦- عسرى ، نامر إبراهيم (٢٠١٥) ، توسيط القيادة الجديرة بالثقة في العلاقة بين تنوع الموارد البشرية والأداء الوظيفي بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر ، المجلة المصرية للدراسات التجارية .

ثانيا : قائمة المراجع الأجنبية :

- 1- Agarwal, A. & Vrat, P. (2015) A TISM based bionic model of organizational excellence . Global Journal of Flexible Systems Management , 4 (16) , 361 – 376 .
- 2- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. The Leadership Quarterly, 15(6), 801-823.
- 3- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The leadership quarterly, 16(3), 315-338.
- 4- Avolio, B. J., Mhatre , K , H . (2012) . Advances in theory and research on authentic leadership . The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship.
- 5- Avota , S . , McFadzean , E . , & Peiseniece, L . (2015) . LINKING PERSONAL AND ORGANISATIONAL VALUES AND BEHAVIOUR TO CORPORATE SUSTAINABILITY: A CONCEPTUAL MODEL . Journal of Business Management , No.10 .
- 6- Baraibar , M . , Andoni , A . , Gonz , C . (2014) . Is organizational progress in the EFQM model related to employee satisfaction . BMC health services research , 14 (1) , 468 .
- 7- Beckman , B . (2013) . Building excellence: A study of authentic leadership in health care organizations in northern Saskatchewan . Doctoral Dissertation , Capella University .
- 8- Braun, S & Peus, C . (2016) . Crossover of work--life balance perceptions: Does authentic leadership matter? . Journal of Business Ethics , 149 (4) , 875 – 893 .
- 9- Çetin, F., Şeşen, H. and Basım, H.(2014). Exploring the Effects of EFQM Excellence Model on the Process of Intrapreneurship: A Research from Turkey.

International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences. 2, 4 (Apr), 173-191.

- 10- Edge , R , L . , Rodgers , T . (1999) . ESCAPE FROM Organizational Nihilism: Leadership Core Values for Business Excellence . INTERNATIONAL JOURNAL OF APPLIED QUALITY MANAGEMENT, Volume 2, Number 1, pages 117-125
- 11- Dahlgaard-Park, S.M., Dahlgaard, J.J., (2007) . Excellence- 25 years evolution. Journal of Management History, 13(4), pp. 371-393. Agarwal, A. & Vrat, P. (2016) A TISM based bionic model of organizational excellence . Global Journal of Flexible Systems Management , 4 (16) , 361 – 376 .
- 12- Gardner , W . , Schermerhorn , J . (2004) Unleashing individual potential . Jornal of Organizational Dynamics , 3 (33) , 270 – 281 .
- 13- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly, 16(3), 343-372.
- 14- Gorji , M , B . , Siarni , S . (2011) . " Organizational Performance Assessment Based on Excellenc Model (EFQM) in the Fields of Staff and Customers Results" , International Conference on Management and Service Science , IPEDR vol.8 ,pp.
- 15- Gupta, R. K., & Nagpal, S. (2015). Next-Generation Business Excellence Model: Integrating Flexibility Dimension. In Systemic Flexibility and Business Agility (pp. 257-270). Springer India.
- 16- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. The Leadership Quarterly, 16(3), 373-394.
- 17- George , B. (2003) . Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value . John Wiley & Sons .

- 18- Hwang , Y . & Lee , C . (2015) . Structural relationship between authentic leadership, organizational communication, organizational effectiveness, and psychological capital of office workers . Indian Journal of Science and Technology, Vol 8(S7), 292-298.
- 19- Kotter, J. P., (2001), "What leaders really do?", Harvard Business Review, Vol. 79 Issue 11, p.85- 96.
- 20- Luthans, F. and Avolio, B.J. (2003), "Authentic leadership: a positive developmental approach", in Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (Eds) Positive Organisational Scholarship, Barrett-Koehler, San Francisco, CA, pp. 241- 261.
- 21- Markic, M . (2006) . Process innovation: a precondition for business excellence . International Journal of Innovation and learning , 3 (5) , 455- 467.
- 22- Men , L . (2014) . Internal reputation management: The impact of authentic leadership and transparent communication . Corporate Reputation Review , 17 (4) , 254 – 272.
- 23- Nohria , N . , khurana , R . (2010) . Handbook of leadership theory and practice . Harvard Business Press .
- 24- Northouse, P. G. (2013). Leadership: theory and practice. New Delhi: Sage.
- 25- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. The Leadership Quarterly, 23, 502-516.
- 26- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. Journal of Business Research, 65(3), 429-437.

- 27- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & e Cunha, M. P. (2014). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79 .
- 28- Ringrose , D . (2013) . Development of an organizational excellence framework . *The TQM Journal*, Vol. 25 Issue: 4, pp.441-452.
- 29- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- 30- Shehadeh, R . , Al-Zu'bi, Z . , Abdallah, A . , Maqableh, M . (2016) . Investigating critical factors affecting the operational excellence of service firms in Jordan. *Journal of Management Research*, 8 (1), 18 – 49 .
- 31- Singleton , J . (2015) . The perception of followers of mid-level managers regarding ambiguity and organizational excellence . University of Phoenix , ProQuest Dissertations Publishing .
- 32- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.
- 33- Tammaru , T . (2010) . Excellence Models And National Quality Promotion In Estonia . 7th International DAAAM Baltic Conference" INDUSTRIAL ENGINEERING , 22-24 .
- 34- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. (2008) . Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure . *Journal of management*, 34 (1), 89 – 126 .
- 35- Wilson , D . (2016) . EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC LEADERSHIP BEHAVIORS AND FOLLOWER EMPLOYEE ENGAGEMENT . Capella University , ProQuest Dissertations Publishing .
- 36- Yukl, G. (2011). *Leadership in organizations*, New Delhi: Dorling Kindersley (India).

ملحق البحث

قائمة استقصاء بحث بعنوان العلاقة بين القيادة الجذيرة بالثقة والتميز التنظيمي : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العامة في محافظة الدقهلية

المجموعة الأولى :-

الرجاء وضع علامة (✓) تحت إجابة واحدة تتفق مع وجهة نظرك في كل عبارة من العبارات التالية مع رجاء عدم ترك أى عبارة بدون إجابة .

م	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
١	يخبرنى مديري بدقة ماذا يعنى أو يقصد .					
٢	يعترف مديري بالأخطاء عند حدوثها .					
٣	يشجع مديري العاملين على التعبير عن آرائهم وما يدور فى أذهانهم .					
4	يقول مديري الحقيقة وإن كانت صعبة .					
٥	يظهر مديري إنفعالاته التى تبين مشاعره وإحاسيسه .					
٦	يظهر مديري معتقداته التى تتفق مع أفعاله .					
٧	يتخذ مديري قراراته اعتمادا على القيم التى يؤمن بها .					
٨	يتخذ مديري القرارات الصعبة اعتمادا على أرقى معايير السلوك الأخلاقى .					
٩	يطلب منى مديري أن أتخذ المواقف التى تتفق مع قيمي .					
١٠	يشجع مديري وجهات النظر التى تختلف مع أداته .					
١١	يحلل مديري البيانات المتاحة وذات العلاقة بالموضوع قبل إتخاذ القرار .					

٢	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
١٢	يستمع مديري بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل الوصول للنتائج .					
١٣	يبحث مديري عن الملاحظات وردود أفعال العاملين لكي يحسن العلاقات والتفاعل معهم					
١٤	يعرف مديري بدقة قدراته ومهاراته .					
١٥	يعرف قائد الوقت المناسب لا عادة تقويم مواقفه فيما يتعلق بالموضوعات الهامة .					
١٦	يظهر قائد فهمه لتأثير تصرفات أو أفعال معينة على العاملين .					

المجموعة الثانية :-

الرجاء وضع علامة (✓) تحت إجابة واحدة تتفق مع وجهة نظرك في كل عبارة من العبارات التالية مع رجاء عدم ترك أى عبارة بدون إجابة .

٢	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
١	يحرص القادة على تطوير الرؤية ، الرسالة والقيم الأساسية للبنك .					
٢	يهتم القادة بمراجعة وتحسين النظم الإدارية والأداء في البنك .					
٣	يتعاون القادة مع صلاء وشركاء البنك .					
٤	يدعم القادة ثقافة التميز في البنك .					
٥	يؤكد القادة على مرونة نظام البنك وإمكانية إدارة التغيير بفعالية .					

٢	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
٦	تعتمد إستراتيجية البنك على الإحتياجات الحالية والمستقبلية وتوقعات الشركاء والعملاء .					
٧	تعتمد إستراتيجية البنك على معلومات عن مستوى الأداء والإمكانيات المتاحة .					
٨	يحرص البنك على مراجعة وتحديث الإستراتيجية والسياسات الداعمة .					
٩	يحرص البنك على إيلاغ العاملين بالإستراتيجية والسياسات الداعمة وتطبيقها ومتابعة تنفيذها .					
١٠	يهتم البنك بتخطيط الموارد البشرية .					
١١	يحرص البنك على تطوير قدرات ومهارات العاملين .					
١٢	يحرص البنك على مشاركة وتمكين العاملين .					
١٣	يتواصل العاملون بشكل فعال مع جميع من في البنك .					
١٤	يهتم البنك بمكافأة العاملين وتقديرهم ورعايتهم .					
١٥	يهتم البنك بإدارة الشراكات والموارد من أجل تحقيق المنافع بشكل دائم .					
١٦	يقوم البنك بإدارة موارده المالية بشكل يحقق النجاح المستدام .					
١٧	يقوم البنك بإدارة الأصول الثابتة والمباني والموارد المختلفة بشكل دائم .					
١٨	يحرص البنك على إدخال التكنولوجيا الحديثة لتسهيل العمل .					

٢	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما
١٩	يهتم البنك بتوفير المعلومات من أجل إتخاذ قرارات فعالة .					
١٩	يهتم البنك بتوفير المعلومات من أجل إتخاذ قرارات فعالة .					
٢٠	يتم تصميم وإدارة العمليات في البنك من أجل تعظيم المنفعة للشركاء والعملاء .					
٢١	يهتم البنك بتطوير الخدمات المقدمة من أجل تحقيق رضا العملاء .					
٢٢	يقوم البنك بالتسويق والترويج للخدمات المقدمة بشكل فعال .					
٢٣	يهتم البنك بتقديم منتجات وخدمات تلبي إحتياجات العملاء .					
٢٤	يهتم البنك بإدارة وتعزيز العلاقات مع العملاء .					

