

دور التميز الإدارى فى الإبداع
”دراسة ميدانية على البنوك فى مصر”

د. الفت إبراهيم جاد الرب عطا
أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة الأزهر

١ - مقدمة البحث:

تسعى البنوك إلى تطبيق الأساليب الإدارية المتقدمة التي تمكنها من توجيه الإمكانيات وتطوير الأداء للاستثمار، وتحقيق أعلى مستويات من التوسع والنمو، وتلبية مطالب العملاء للتنمية الاقتصادية ومواكبة التقدم على كافة المستويات المحلية والدولية، ومواجهة التحديات الكبيرة بالقطاع المصرفي المصري.

١/١ أهمية البحث:

يقوم القطاع المصرفي بدور حيوي في الاقتصاد المصري من خلال الأنشطة الاقتصادية ودورها في الاستثمار والادخار ودعم سوق رأس المال وتهدف معايير " بازل " لزيادة قدرة المصارف في كيفية إدارة المخاطر ومراجعة الأحكام، وقواعد الحوكمة، وتم توقيع اتفاقية مع البنك المركزي الأوروبي على التنفيذ والمساعدة الفنية لمصر (البنك المركزي، ٢٠٠٩/٢٠١٠، ص٧). والجدول (١) يوضح هيكل الجهاز المصرفي والكثافة المصرفية في مصر وعدد البنوك وعدد الفروع.

جدول (١)

هيكل الجهاز المصرفي المصري والكثافة المصرفية في الفترة من

٢٠٠٥/٢٠١١م

| السنوات | عدد البنوك العاملة في مصر | عدد الفروع | الكثافة المصرفية * |
|---------|---------------------------|------------|--------------------|
| ٢٠٠٥ | ٥٢ | ٢٨٤١ | ٢٤,٨ |
| ٢٠٠٦ | ٤٣ | ٢٩٤٤ | ٢٤,٥ |
| ٢٠٠٧ | ٤١ | ٣٠٥٦ | ٢٤,٢ |
| ٢٠٠٨ | ٣٩ | ٣٢٩٧ | ٢٢,٩ |
| ٢٠٠٩ | ٣٩ | ٣٤٤٣ | ٢٢,٣ |
| ٢٠١٠ | ٣٩ | ٣٥٠٢ | ٢٢,٣ |
| ٢٠١١ | ٣٩ | ٣٥٧٣ | ٢٢,٣ |

المصدر: المجلة الاقتصادية، قطاع الإحصاءات والتقارير الاقتصادية، البنك المركزي

المصري، ٢٠١٠/٢٠١١م، ص ١٥٩.

الكثافة المصرفية *: عدد السكان بالألف لكل وحدة مصرفية.

كل هذا أوجد الأهمية العلمية والاقتصادية والحاجة لبحث دور التميز الإدارى وأثره على الإبداع فى البنوك بمصر، وضرورة التصدى للتحديات والتغلب عليها من خلال التميز الإدارى والتطبيقات المميزة والرائدة والاستفادة منها فى البنوك بمصر.

٢/١ مشكلة البحث:

هناك قصور بالنظام المصرفى المصرى فى تناول التميز الإدارى وتأثيره على الإبداع، مما يجعل هناك ضرورة ملحة لتناوله فى ظل التغييرات السياسية والاقتصادية الحالية وإعادة الهيكلة بالقطاع المصرفى المصرى لمواجهة التحولات والاستفادة منه.

٣/١ أهداف البحث:

يستهدف البحث الوصول لما يلى:

- ١- تحديد عوامل التميز الإدارى فى البنوك محل البحث.
- ٢- توضيح آلية التطبيق للتميز الإدارى فى البنوك محل البحث.
- ٣- تأثير العلاقة بين التميز الإدارى والإبداع فى البنوك محل البحث.
- ٤- التوصل إلى المشكلات التى تعوق تطبيق التميز الإدارى فى البنوك محل البحث.
- ٥- التوصل إلى الاقتراحات التى قدمها العاملين بقطاع البنوك محل البحث وآلية التنفيذ لها.
- ٦- التوصل إلى الأبحاث المستقبلية للبحث.

٤/١ الإطار النظرى والدراسات السابقة:

١/٤/١ الإطار النظرى:

١/٤/١/١ التميز الإدارى:

قدم كلا من (السلمى، ٢٠٠٢، ص ١٥) (Noone, 2001, P.10) النقاط الأساسية لإدارة التميز هى: أهمية الفهم الصحيح لإدارة التميز، والفهم المتجدد لظروف المناخ المحيط بالمنظمة، والنظرة الشاملة لظروف المنظمة الذاتية،

وتفعيل وبناء استراتيجيات متكاملة، وإعادة هيكلة المنظمة، وتأكيد التوجه بالسوق، ودعم العلاقات مع العملاء، وبناء وتنمية وتفعيل الموارد البشرية، وإعادة تصميم وتفعيل وتحديث التقنيات، وتنمية الموارد البشرية، وتنمية شبكة العلاقات والاتصالات، وتقويم الأداء المؤسسى المتكامل، وبناء نظام لإدارة الجودة الشاملة، وبناء مقومات للتطوير المستمر.

كما وضع (الحارثى، ٢٠٠٩، ص ٢٨٥) أهم العوامل التى تنمى التفكير فى التميز هى: توافر البيئة المناسبة للتفكير والتعلم، والمعلم الذى يقوم بدور المسهل والميسر للتعليم والتفكير، والدور الذى يراه المتعلم لنفسه وفكرته وإمكانياته وقدراته، أما العوامل التى تعوق التفكير السليم فهى: عوامل داخلية من الفرد نفسه كالخوف من الفشل والضغط النفسى والتعب ومشتتات الانتباه والغموض، والعوامل الخارجية من البيئة كالعوامل الثقافية وملوثات البيئة وتشتت المعلومات. واستخدام المصادر المبتكرة لجمع البيانات وكيفية تحليلها وتفسيرها، يحتاج إلى قدرة فى الابتكار والتحليل بالمنطق، وفن فى استخدام الأساليب المبتكرة لحل المشكلات التى يصعب مواجهتها، واستخدام الطرق المبتكرة بشكل جماعى مع الزملاء أو بشكل منفردا يجمع بين الأفكار غير المترابطة للوصول لفكرة بطريقة جديدة. (ميرفى، ترجمة العامرى، ٢٠٠٨، ص ٢٣٧، ٢٤٨).

٢/١/٤/١ خصائص الشخص المبدع:

من سمات الشخصية المبدعة أن يتسم بالاستقلالية والشجاعة فى انفتاحه على الخبرات وله صراحة فى معالجة المشكلات والتعبير الصادق، وعدم التزامه بآراء المجتمع ولا يركز على الأشياء الحسية فيدرك المعانى العميقة المرتبطة بالأحداث. وأهم عناصر الإبداع وجود الفكرة المنتجة، والشخص المبدع، وعملية إنتاج الأفكار، والبيئة الإبداعية، ويكمن مفهوم الإبداع فى القدرة على إنتاج أشياء غير عادية لحل المشكلات بطريقة جديدة، والقدرة على إنتاج نظريات جديدة، وبناء أفكار استكشافية، فهى ليست صفات وراثية بل من خلال التنمية والتعلم، فكل إنسان يبحث فى نفسه يجد لديه شيئاً يمكن أن يبدع فيه، أما التفكير الإبداعي

فهو تفكير غير رسمى ومغامر وغير تقليدى ونوع من الاستكشاف، ولكن المناخ الإبداعى هو الذى يدعم الشخصية المبدعة المتفتحة على الخبرات الجديدة والإطلاع لاكتشاف أنماط جديدة يأمل بالنجاح ومشاركة الآخرين لأحلامه ومشاعره وتصويراته. ومن أهم العناصر المستخدمة فى توفير المناخ الإبداعى هى الفكرة المثيرة التى تدل على سعة الأفق والخيال واللفكرة بدائل أخرى، وعلى المنظمة احترام ذلك وتشجيعه وتبدي استعدادها للمشاركة وطرح النظريات وتنقاسم المخاطرة ولا تحملهم مسئولية الفشل وحدهم، وتعطيهم فرصة للتعبير عن أفكارهم والتفاؤل بالنتائج (الحارثى، (٢٠٠٩)، المرجع السابق، ص ٦١-٦٥).

٣/١/٤/١ خطوات العملية الإبداعية:

من أهم خطوات العملية الإبداعية كما ذكرت بالدراسة (المرجع السابق، ص ٨٧، ٧٨) هى: وجود المثير (Stimulus) حب الاستطلاع والرغبة فى البحث لإيقاظ الرغبة والقدرة الإبداعية، والاستكشاف (Exploration) إعادة ترتيب ما نعرفه لنتعرف على ما لا نعرفه، والتخطيط (planning) تحويل الأفكار إلى خطة مكتوبة محددة، والنشاط (Activity) تحويل الفكرة إلى عمل والى أفعال عملية، والمراجعة (Review) تخصيص الوقت للمراجعة والتقييم لتخضع العملية الإبداعية إلى التفكير الناقد لتتم العملية الإبداعية والمبدعين هم أكثر قدرة على التكيف الاجتماعى، ومن أهم سمات التفكير الإبداعى الطلاقة (Fluency) هى قدرة الشخص على استخدام المخزون المعرفى لإنتاج عدد كبير من الأفكار، والمرونة (Flexibility) الاستجابة للتغيير والتكيف والتغلب على المشاكل، والأصالة (Originality) استجابة غير عادية لإنتاج ما هو غير مألوف، والتوسيع (Elaboration) إضافة التفاصيل لجعله عملياً.

من هنا يمكن القول بان الوصول للتميز الإدارى هو درجة من درجات التفكير للوصول للنفرد واستخدامها للوصول لأفضل أداء ممكن، والإبداع هو التغيير المدروس مهما اختلفت المنظمات فضرورة التكيف مع هذا التغيير لأنه

القدرة التي تولد داخل الإنسان ويمكن رعايتها. ومن أهم المهارات لتنفيذ الإبداع بنجاح في المنظمة كما ذكره (توفيق، ٢٠٠٨، ص ٢٢٠، ٣٤٧): تجنب الأفكار السلبية، والترحيب بأفكار الآخرين لدعم الحل، وإظهار الاتجاهات الإيجابية الجديدة واختيار الحل غير التقليدي، والتوصل لأفكار ابتكارية دون خوف من الآخرين، ومضاعفة الجهود لتزيد الأفكار الجديدة، وتحديد معايير لاختيار أفضل الأفكار، ووضع الإستراتيجيات لمشاركة الآخرين لحل المشكلات وتفويض العمل على التحديات وليس تنفيذ الحلول فقط، وان يكون هناك قائد للعملية لمتابعة ما تم وليس ما يجب أن ينفذ، وترسيخ القواعد للتشجيع على الإبداع، وتوضيح التوافق بين تحديات الآخرين مع أهداف المنظمة.

١/٤/٤ أنواع الإبداع:

اتفقت معظم الدراسات وكما ذكره (السويطي، ٢٠٠٩) على تقسيم الإبداع: الإبداع الإداري المتضمن للبناء التنظيمي، والقواعد والأدوات والإجراءات، وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة للنظم الرقابية جديدة بجانب الأنشطة الإبداعية لتهدف لتحسين العلاقات بين الأفراد، والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف.

وللإبداع الإداري خمس مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليتها، وهى قدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، وكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة.

الإبداع الفني التقني: يتضمن ابتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات بوسائل وأدوات المنظمة.

الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج: يشير الإبداع المبرمج للإبداعات المخطط لها كتطور الخدمات وتحسين الإجراءات، أما الإبداع غير المبرمج يتضمن الإبداعات غير المخطط لها.

الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات: هو الإبداع المتعلق بالوسائل والإبداعات الواجب القيام بها لتيسير الوصول للإبداع المطلوب، والإبداع القائم على الغايات إبداع هدفا في حد ذاته.

الإبداع الفردي: الذى يقوم به الأفراد ويعتمد على سماتهم والعوامل البيئية المحيطة، وهو فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية.

الإبداع الجماعي: تنسيق الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، وتبني الفكرة الإبداعية للفرد والعمل على تحقيقها، مع الجماعة لتنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية.

ومن هنا يمكن القول أن تشجيع أصحاب التفكير المبدع وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بفاعلية في وضع إجراءات العمل وأساليب تنفيذه، للاستفادة من الأفكار المتطورة في دفع العمل بأساليب أكثر فعالية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة، وركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر من الإبداع الإداري الذى ينتج عنه فجوة تنظيمية تؤثر سلبا على أداء المنظمة.

١/٤/١/٥ علاقة الإبداع بالتميز:

الإبداع هو القوة التنافسية اللازمة لتحقيق نجاح المنظمات ولذلك توجهت الدراسات إلى الاهتمام بالموارد البشرية وتصنيفها إلى رأس مال بشري وفكري، وصولاً للطرق الجديدة لاكتشاف المعرفة ووسائل اكتسابها، وان تغير حالات المنافسة وتضخم الأسواق وقصر دورة حياة المنتج والتطورات المتلاحقة في التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها الواسعة من أسس المنافسة وقواعدها التى أدت لزيادة إدراك الإبداع.

أما التميز فيعني تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لإيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة بأنه شيء فريد ومميز، ويأخذ تحقيق هذه الميزة أشكالا متعددة كتصميم أو علامة تجارية وتحاول إيجاد تصور لدى المستفيدين بأن خدمات المنظمة المعنية تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه، وقد يأتي هذا

التميز من خلال إيجاد شهرة و استخدام تقنية كما ذكر في دراسة (آل مراد، الحياي، ٢٠٠٩).

من هنا يمكن القول أن الإبداع والتميز العنصران اللذان يقدمان الميزة التنافسية كمعيار لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها عن النماذج القديمة التي أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، والمنافسين على علم كامل لها فتحتاج إلى التطوير المستمر لملاحقة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية.

٢/٤/١ الدراسات السابقة: تنقسم الدراسات السابقة إلى قسمين هما:

١/٢/٤/١ دراسات خاصة بالتميز الإداري:

قدم (الخالدي، ٢٠١٢، ص ٧١) دراسة لتحديد دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعليم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، وطبقت في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وبلغ عددها (٢٧) شركة، والعينة مكونة من (١٠٥) مديرين بالشركات محل الدراسة، وتوصلت النتائج لوجود علاقة بين البعد المادى الملموس وتطوير ثقافة التميز، ومن التوصيات الاهتمام بقدرات التعليم التنظيمي لتأثيره على تطوير ثقافة التميز بالشركات.

(Benjamin, 2012) قدمت دراسة لتهدف للتوصل لتأثير المناخ على موظفين البنك وقدرتهم على الالتزام التنظيمي للعمل على تنمية الموارد البشرية بالموظفين في البنوك النيجيرية، وطبقت الدراسة على عينة من الموظفين بالبنك (٣٠٣) مفردة مع قائمة الاستبيان الموزعة عليهم، وتوصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين المناخ وتنمية الموارد البشرية والولاء التنظيمي بالبنوك خاصة الالتزام العاطفي، وأوصت بضرورة استخدام العاملين للنتائج والاستفادة منها بالبنوك النيجيرية، واقترحت تعزيز الالتزام بالثقافة الإيجابية والثقة والحكم الذاتي والأصالة والتعاون في الثقافة التنظيمية بالبنوك النيجيرية. وفي دراسة (المطيري، ٢٠١١) التي تهدف للتوصل لإدراك العاملين بالبنوك الكويتية باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، معتمدا على استمارة الاستقصاء لجمع

البيانات من عينة (١٩٦) مفردة من المديرين بالبنوك الكويتية، وتوصلت الدراسة لأدراك العاملين لاستخدام أسلوب المقارنة المرجعية فى الأعمال الالكترونية، وإدراكهم من أهم الأدوات التى تؤدى للتفوق التنافسى، وأوصت بأهمية تبنى أساليب تنفيذ المقارنة المرجعية لتحقيق التفوق التنافسى.

أما دراسة (Khan, 2011) التى تهدف لتحقيق الرضا الوظيفى للعاملين بالقطاع المصرفى بباكستان من خلال وضع إستراتيجية، وتوضيح تأثير الرضا الوظيفى للعاملين من خلال الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين، وطبقت على عينة من الدراسة (٤٥٠) مفردة لموظفين بالبنك كدراسة حالة على (١٠٠) فرع من فروع البنوك مع المقابلات المتعمقة والاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى أن العمل الزائد ونقص المنهجية العلمية اتجاه الخطط التدريبية يحتاج الاهتمام بالإضافة لاتجاه الحوافز للكفاءة وليست الأقدمية من قبل الإدارة للعاملين بالقطاع المصرفى وأوصت بضرورة نشر ثقافة الثناء والتقدير والتحفيز فى العمل للعاملين، ومراجعة المكافآت الموجهة من الأقدمية للكفاءة والتركيز على رأس المال البشرى لتحقيق التفوق التنافسى للبنوك.

و دراسة (الشيخ، ٢٠١١، ص ٢٥-٦٣) هدفت للمقارنة بين أداء بنوك القطاع العام والخاص كمدخل للإصلاح المصرفى طبقت فى الفترة من ٢٠٠٨/٢٠٠٩م ثلاث بالقطاع العام وثلاث من القطاع الخاص، وفقا للمراكز المالية لكل من البنك الأهلى، بنك مصر، بنك القاهرة، ثم القطاع الخاص البنك التجارى الدولى والبنك الأهلى سوستيه جنرال والبنك العربى الأفريقى الدولى. وتوصلت النتائج إلى استحواد البنوك التجارية الثلاثة بالقطاع العام على السوق المصرفية المحلية بمصر، ومن نقاط القوة لها كبر حجم البنوك أدى لزيادة العملاء وتقديم الخدمات، ونقاط الضعف لمستوى الأداء للعاملين الأقل من المطلوب وأوصت بالتدريب وتعديل قواعد الترقية المرتبطة بالأقدمية إلى الكفاءة، و باشتراك البنك المركزى فى تطوير البنوك ووضع خطة تنفيذية لتطوير الأداء ووضع المعايير اللازمة. فى دراسة (عبد المنعم، ٢٠١٠، ص ١-١٢٣) التى

تهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للبنوك من خلال وضع إطار مقترح لقياس الأداء وتقييمه في ظل المتغيرات العالمية، وطبقت على ستة بنوك تعمل في مصر اثنين بالقطاع العام، وأربعة بالقطاع المشترك والخاص، ويشمل مجتمع البحث المناصب القيادية بالإدارة المالية، وإدارة خدمة العملاء، وإدارة العمليات التشغيلية، وإدارة البحوث والتطوير، وحجم العينة بالإدارة الوسطى (٤٠٠) مفردة وتوصلت النتائج لوجود علاقة جوهرية بين استخدام بطاقات القياس المتوازن محور العملاء لتؤثر ايجابيا على الإستراتيجية التنافسية بالبنوك، ويوجد علاقة جوهرية بين استخدام محور الابتكار والتعلم لتؤثر ايجابيا على الإستراتيجية المنافسة للبنوك، أوصت بضرورة اهتمام البنوك بتدريب جميع الموظفين ليساعدهم على استخدام بطاقات الأداء المتوازن وتحسين الأداء.

ودراسة (آل مراد، الحياي، ٢٠٠٩، ص ١-٢٥): تهدف لدراسة العلاقة بين نظام المعلومات الإدارية الناجح ودوره في تحقيق الإبداع والتميز، ومن المزايا التنافسية التي يحققها استخدام نظام المعلومات الإدارية الناجح في البنوك العراقية و العلاقة بين مؤشرات نظام المعلومات الإدارية الناجح والإبداع والتميز في تلك البنوك، وطبقت منهجية البحث من خلال الاستمارة وتضمنت (١٧) فقرة بالاستمارة. وتوصلت النتائج لوجود ارتباطات قوية ذات دلالة معنوية بين مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية والمتمثلة في استخدام النظام وقناعة المستفيد لكل من الإبداع والتميز، وأن هناك تأثير لمؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية والمتمثلة في استخدام النظام وقناعة المستفيد في الميزة التنافسية المعبر عنها بالإبداع والتميز، واقترحت ضرورة اهتمام المديرين في البنوك بتحقيق الميزة التنافسية بطرق أكثر حداثة وذلك من خلال تفعيل ما تمتلكه من قدرات مادية وفكرية ومعلوماتية، وعلى الجهات المسؤولة أن تعمل على رفع مستوى كفاءة وتطوير هذه البنوك بما يتلائم مع عمل هذا القطاع، ومن خلال استخدام أساليب حديثة في أداء أعمال هذه البنوك وترك الطرق التقليدية ودعم البنوك العراقية للعمل بالاستثمار الخارجي بشكل يرتقي إلى مستوى البنوك

العربية والعالمية واعتماد الخبرات والتخصصات والشهادات العليا الحديثة في إدارة البنوك للنهوض بها.

، (٢٠٠٨) Gallo) تهدف الدراسة إلى كيفية استجابة البنوك للتحويلات الخارجية والتغير التنظيمي للبنوك استجابة للتغيير البيئي، وتوصلت لوجود كلا من القوى الداخلية والقوى الخارجية التي تؤثر على التغيير التنظيمي باستخدام أسلوب التحليل العنقودي، وأهمية التغيير التنظيمي في الإدارة الإستراتيجية للبنوك بما يتلائم مع ذلك. كما توصلت إلى التأثير والاستجابة لهذه التغيرات يتوقف على الموارد المادية والبشرية والمهارات الفردية للأفراد بالبنوك، وأوصت بإمكانية عمل الدراسات المستقبلية في مجال القوى الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة على صناعة البنوك الأجنبية.

وفى دراسة (دروزة، ٢٠٠٨) التي تهدف لتوضيح العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي والتي طبقت على (٣٠٠) مفردة من الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط وتوصلت إلى ضرورة إيجاد التميز في الأداء المؤسسي للمنافسة من خلال المعرفة لتفوق المؤسسة التعليمية بالأردن.

ودراسة (صديق، ٢٠٠٦)، ص ٤٩-٩٤) تهدف إلى تحديد كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية على مراحل إدارة المعرفة بالبنوك، وطبقت على أربعة بنوك تجارية هي: بنك مصر - البنك الأهلي - بنك الإسكندرية - بنك القاهرة وتم اختيار المراكز الرئيسية دون الفرعية لهذه البنوك، وحجم العينة (٢٨٤) مفردة، وصلت النتائج لوجود علاقة قوية بين كافة مراحل إدارة المعرفة والثقة في الرئيس المباشر ماعدا مرحلة توفير المقومات التي لم يثبت لها ارتباط بالثقة في الرئيس المباشر، مما يعني أن الجهود التي تبذلها المنظمة تزيد من الثقة في الرئيس المباشر، وأوصت الدراسة بضرورة توفير إستراتيجية متناسقة مع الثقافة العامة للبنك لتحديد الفجوات المعرفية، والبيئة التنظيمية التي تشتمل على الهيكل الرسمي وغير الرسمي وقواعد العمل والمرونة والمشاركة والتفاعل بين الأفراد والعمليات.

كما قدم (رفاعي، ٢٠٠٦، ص ١-٨٦) دراسة تهدف إلى تطبيق كلا من منهجية ستة سيجما لاستبعاد الفاقد في القطاع المصرفي، وتحقيق كفاءة وفاعلية من خلال زيادة الإنتاجية وزيادة النصيب السوقى والربحية بالبنوك. وطبقت على فروع البنوك بالقاهرة الكبرى وعددها (٥١٢) بنك واختير منها (٣٨٤) بنك خلال الفترة ٢٠٠٣/٢٠٠٤م، وعلى عملاء البنوك وعددهم ٤٠٠ مفردة، وتوصلت النتائج إلى كفاءة الأداء للعاملين بالبنوك هي مقياس التطوير ثم المقاييس المالية، والتشغيلية ثم المقاييس الخارجية، وأوصت بضرورة تبني القطاع المصرفي لمقاييس أبعاد كفاءة الأداء وهي المقاييس المالية والمقاييس الخارجية من رضا وولاء العميل ومعدلات الاحتفاظ بالعملاء، ثم المقاييس التشغيلية بالتركيز على المعدات والعاملين الملائمين لحجم العمل اليومي، ومقاييس التطوير والابتكارات لتقديم الخدمة وكسب رضا العميل الخارجى.

٢/٢/٤/١ دراسات خاصة بالإبداع:

فى دراسة (المشوط، ٢٠١١) التى تهدف لتوضيح اثر بيئة العمل على الإبداع الإدارى دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية بدولة الكويت، وطبقت على (٥٣) مفردة كمنهج وصفى تحليلى لأعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية. وتوصلت لوجود تأثير معنوى للهيكل التنظيمى على الإبداع الإدارى، بالنسبة للسلوك الإبداعى والقدرات الإبداعية، وعدم وجود تأثير معنوى للأنظمة على الإبداع الإدارى بالنسبة للسلوك الإبداعى والقدرات الإبداعية، ووجود تأثير معنوى للتدريب على الإبداع الإدارى وكذلك الحوافز والمكافآت والتكنولوجيا وظروف العمل، ووجود تأثير معنوى للمشاركة على الإبداع الإدارى وأوصت على ضرورة نشر روح فريق العمل بين العاملين، وتوفير الأنظمة الرقابية الفعالة فى الأكاديمية، فالإبداع الإدارى أساسى لأى منظمة يدعمها وقوة متميزة عن باقى المنظمات.

وفى دراسة (السويطى، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٩) تهدف لمعرفة واقع الإبداع الإدارى لإدارات المصارف العاملة فى الضفة الغربية، وصمم إستبان

ووزع على (٧٤) مديراً في الإدارة العليا لهذه المصارف باستخدام المنهج الوصفي لوصف الظاهرة و تحليل البيانات وتفسيرها للوصول لاستنتاجات تسهم بتحديد واقع الإبداع الإداري لإدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية وتطويره. يتضمن التطبيق للإبداع الإداري من خلال عناصر الإبداع الإداري وهي الأصالة، والطلاقة، المرونة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات، والمعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع لدى إدارات هذه المصارف، وهذه البنوك في مدينة رام الله، ومن نتائج الدراسة أن إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري بدرجة عالية، أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف ضغوط العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين، ولتطبيق الإبداع الإداري بشكل فاعل يتطلب تدريب الإدارات العليا لاستيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال المتطورة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف.

وفي دراسة (shamah, 2008, pp. 47-67) التي تهدف إلى بناء نموذج المعرفة من خلال نجاح المنظمات في الإنتاجية، والتركيز على القيمة للمعرفة من خلال دور المعرفة وتقليل تكلفة العمليات، وتقديم خدمات متنوعة، وطبقت من خلال استمارة للاستقصاء على البنوك المصرية بالقطاع العام والخاص (٥٠%) منها، في الفترة من (٢٠٠٣/٢٠٠٧م) وطبقت على الإدارة العليا والتشغيلية ورؤساء الأقسام باستخدام التحليلي الإحصائي (ANOVA)، وتوصلت النتائج إلى أن بنوك القطاع الخاص يعطى أعلى إنتاجية في مراحل إدارة المعرفة، ومساهمة أسلوب المعرفة في تحديد العقبات والتعلم عن البنوك بالقطاع العام، كما أن زيادة الأداء يحسن الإنتاجية ويقلل التكلفة ويزيد من قيمة حملة الأسهم.

قدمت الدراسة (MOHANBIR, et al., 2006, p.12) اثني عشر طريقة مختلفة للابتكارية وهي إعادة التفكير وخلق إضافة للتطوير والتحسين، وتوزيع الحوافز على المسئوليات الأدوار، والكشف عن مناطق القوة النسبية والضعف في البنوك الرائدة بأمريكا اللاتينية (ما هو العميل؟ ما هي العمليات؟ كيف تتم العمليات؟ أين نصل للعملاء؟ ماهية منهجية الحلول؟)، وتدعيم فكرة نجاح الإبداع عن طريق التحفيز، ووضع إستراتيجيات تركز على نقاط القوة ذو التأثير العالي وخلق قيمة مضافة، ووضع إطار للنمو والإبداع، وتمكين الابتكار بعد التطور التكنولوجي. أيضا دراسة (الدكروري، ٢٠٠٥، ص ٢٧) تهدف إلى تطبيق مفهوم تسويق العلاقات في الأجل الطويل بالبنوك التجارية وتحديد أهم الفوائد التي تعود عليه، وطبقت على العاملين بالبنوك (٢٥٦) مفردة ومن العملاء عددهم (١٢٨) مفردة في الفترة ٢٠٠٢/٢٠٠٣م على أربع بنوك بالقطاع العام: بنك مصر وبنك القاهرة والبنك الأهلي وبنك الإسكندرية - قبل تحويله إلى قطاع خاص مع سان باولو - وأربع بنوك بالقطاع الخاص: بنك التجارى الدولى وبنك مصر الدولى وبنك الدلتا والبنك الوطنى المصرى، من خلال المقابلات وقائمة الاستقصاء، وتوصلت النتائج لوجود فروق معنوية بين آراء العملاء بالبنوك القطاع العام والخاص حول مفهوم تسويق العلاقات وعناصر إدارة توقعات العملاء وتمكين العاملين.

١/٤/٢/٣ وضع البحث الحالى من الدراسات السابقة:

ينفق هذا البحث مع أغلب الدراسات السابقة التى تناولت موضوع البحث، فأجمعت على الفوائد التى تعم على كلا من العاملين والعملاء والمديرين التى طبقت أساليب الوصول للتميز الإدارى، وركز الجزء الأول على التميز الإدارى: من خلال ثقافة التميز والمناخ التنظيمى والالتزام وأسلوب المقارنة المرجعية والرضا الوظيفى، والثقافة التنظيمية، والإدارة الإستراتيجية للوصول لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التى تواجه البنوك فى مصر، واستخدام نظم المعلومات ومنهجية ستة سيجما، أما الجزء الثانى ركز على الإبداع: وأثره

على بيئة العمل وتسويق العلاقة مع العملاء، وتمكين العاملين، ولكن اختلفت هذه الدراسة فى التوصل إلى تأثير التميز الإدارى لبعض أبعاده الثلاث المرونة والقيادة الفعالة وتطبيق الجودة الشاملة وآلية التطبيق له وأثره على الإبداع الإدارى للبنوك بالقطاع العام والخاص فى مصر.

٥/١ فروض البحث:

الفرض الرئيسى "لا يوجد تأثير معنوى بين البنوك التجارية فى مصر بالقطاع الحكومى والخاص لتأثير التميز الإدارى على الإبداع" والفروض الفرعية التالية:

١- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية من حيث اتجاهات العاملين بالبنوك محل البحث حول عناصر آلية التطبيق التميز الإدارى والإبداع الإدارى وفقا لنوع القطاع الذى ينتمى إليه.

٢- لا يوجد تأثير معنوى ذات دلالة إحصائية للأبعاد الخاصة بالتميز الإدارى (المرونة - القيادة الفعالة - نظام تطبيق الجودة الشاملة) على الإبداع الإدارى بالبنوك التجارية العاملة فى الاقتصاد المصرى محل البحث.

٣- لا يوجد تأثير معنوى ذات دلالة إحصائية لعناصر آلية التطبيق للتميز الإدارى على الإبداع الإدارى بالبنوك التجارية العاملة فى الاقتصاد المصرى محل البحث.

٤- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول تأثير آلية التطبيق للتميز والإبداع الإدارى على الأداء السوقي بالبنوك التجارية العاملة فى الاقتصاد المصرى محل البحث.

٦/١ منهجية البحث:

١/٦/١ مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث:

هم العاملون بالبنوك التجارية بالقطاع المصرفى المصرى، حيث لا يوجد إحصاء واضح ومحدد المعالم وأن العاملين بجميع البنوك التجارية أعدادهم كبير

مما يعكس تجانس البنوك فيما بينها، وكما بالملحق (١) جدول (٢٠) بيان البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري.

عينة البحث: استخدم الباحث أسلوب المعاينة العشوائية متعددة المراحل (Multi-stag Random sampling) والعينة العنقودية العشوائية (cluster Random sampling) ويتم عرض مراحل عينة البحث على النحو التالي:

المرحلة الأولى: تتعرض البنوك التجارية المصرية لظروف وأجواء اقتصادية تكاد تكون متماثلة بشكل كبير جداً، تم اختيار ٥٠% من البنوك يمثل بشكل عشوائي، عن طريق استخدام الأرقام العشوائية بعد إعطاء ترميز رقمي لكل بنك من هذه البنوك كما بالجدول (٢١) والجدول (٢٢) بيان بالبنوك التي تم اختيارها بشكل عشوائي بالملحق (١).

المرحلة الثانية: تتناول ثلاث نقاط هي:

الأولى: تحديد حجم عينة البحث: استخدم الباحث جداول المعاينة الإحصائية (عاشور، أبو الفتوح سالم، ١٩٩٤، ص ٢٨٤) نظراً لعدم توافر إحصاء دقيق لحجم المجتمع عند مستوى خطأ $(D= 5\%)$ وحجم العينة (٤٠٠) مفردة كما بالجدول (٢٣) الملحق (٢).

الثانية: تخصيص وتوزيع عينة البحث: استخدم الباحث أسلوب التخصيص المتناسب (PROPORTIONAL ALLOCATION) كأساس لتوزيع عينة البحث، واعتبر الباحث النصيب السوقي من الودائع هو أساس التخصيص والتوزيع نظراً لوجود درجة عالية من التباينات، فيما بين القيم والمشاهدات الخاصة بقيم الودائع بين البنوك محل البحث، والتي تمثل عينة البحث بعد أخذ التحويلة اللوغاريتمية على إجمالي قيم الودائع، وبالتالي تم احتساب الوزن النسبي لتوزيع عينة البحث على النحو التالي: يعرض الجدول (٢) أعداد العاملين بالبنوك حسب كل بنك من البنوك محل البحث، وتم تقدير أعداد العاملين لعدم وجود تعريف محدد ودقيق لأعداد العاملين بين (مؤقت - دائم) ويصعب التوصل لرقم دقيق.

جدول (٢)

نتائج توزيع عينة البحث باستخدام أسلوب التخصيص المتناسب

| م | اسم البنك | الوزن النسبى* | عينة العاملين | |
|----------|------------------------------------|---------------|---------------|-------|
| | | | العدد | % |
| ١ | بنك مصر | ٠,٠٠٨ | ٣٢ | ٨,٠٠ |
| ٢ | بنك الإسكندرية | ٠,٠١١ | ٤٤ | ١١,٠٠ |
| ٣ | بنك القاهرة | ٠,٠٠٩ | ٣٧ | ٩,٠٠ |
| ٤ | البنك الأهلى المصرى | ٠,٠٠٧ | ٢٩ | ٧,٠٠ |
| ٥ | البنك الأهلى سوستيه جنرال (NSGB) | ٠,٠١١ | ٤٢ | ١١,٠٠ |
| ٦ | البنك الوطنى المصرى | ٠,٠٠٧ | ٢٨ | ٧,٠٠ |
| ٧ | بنك الاتحاد الوطنى | ٠,٠١١ | ٤٥ | ١١,٠٠ |
| ٨ | بنك الشركة المصرفية الدولية (SAIB) | ٠,٠١٢ | ٤٦ | ١٢,٠٠ |
| ٩ | البنك التجارى النولى (CIB) | ٠,٠١٢ | ٤٩ | ١٢,٠٠ |
| ١٠ | بنك اتش اس بى سى (HSBC) | ٠,٠١٢ | ٤٨ | ١٢,٠٠ |
| الإجمالى | | ١,٠٠ | ٤٠٠ | ١٠٠ |

* تم تقريب الوزن النسبى لأقرب رقمين عشرين

الثالثة: **خصائص العينة:** يوضح الجدول (٣) توصيف العينة بالبنوك محل البحث البالغ عددهم (٤٠٠) مفردة من المستجيبين (١٤٢) مفردة من العاملين بالقطاع الحكومى بنسبة ٣٥,٥%، (٢٥٨) مفردة من البنوك بالقطاع الخاص بنسبة ٦٤,٥% وهم العاملون بالمستويات الإدارية الثلاث (عضو مجلس الإدارة، مدير عام، مدير الإدارة المساعد، المراقب، المراقب المساعد). وكانت الغالبية بالقطاعين الحكومى والخاص من البنوك هي:

أولاً: النوع: نسبة الذكور ٦٦,٩%، ٦٧,٤% على التوالى. ثانياً: الفئات العمرية: الغالبية من ٣٤-٤٤ سنة من الفئات محل البحث على التوالى، ٤٧,٩%، ٦٨,٢% يليها من سن ٤٤ إلى ٥٥ سنة على التوالى ٣١,٧%، ١٣,٦%، وأقلهم أعماراً هم الأقل من ٢٥ سنة بنسبة ١,٤%، ٣,٩% ثالثاً: المستوى التعليمى: فى القطاع الحكومى بالبنوك تساوى المؤهل فوق المتوسط مع المؤهل فوق الجامعى بنسبة ٢٨,٢%، ثم المؤهل المتوسط ٢٤,٦% يليه المؤهل الجامعى ١٩%. أما

القطاع الخاص بالبنوك على التوالي المؤهل الجامعي، والمؤهل فوق المتوسط، ٤٢،٢%، ٣٢،٢% وتساوى كلا من المؤهل المتوسط والمؤهل فوق الجامعي بنسبة ١٢،٨% رابعا: مستوى الخبرة: ٥٨،٤% من عينة البحث بالبنوك فى القطاع الحكومى لأكثر من ١٥ سنة، وأقلهم خبرة ١٠،٦%، أما القطاع الخاص الغالبية كانت من ١٠-٥ سنوات ٣٥،٧%، والأكثر من ١٥ سنة ٣٠،٣%، وأقلهم خبرة الأقل من خمس سنوات بنسبة ١٤،٣%. مما يعنى أن الغالبية من مفردات البحث بالبنوك فى القطاع الحكومى من الذكور، وأعمارهم من ٣٤-٤٤ سنة ومستويات التعليم مؤهل فوق المتوسط ومؤهل فوق الجامعي، ومستوى الخبرة لأكثر من ١٥ سنة خبرة. ومفردات البحث بالبنوك فى القطاع الخاص الغالبية من الذكور، وأعمارهم من ٣٤-٤٤ سنة، ومؤهلات جامعية والخبرة من ١٠-٥ سنوات.

جدول (٣) التوزيع التكرارى والنسبى لبعض الخصائص الديموجرافية لعينة البحث موزعة حسب نوع القطاعى (الحكومى - الخاص)

| المتغيرات الديموجرافية | | القطاع الحكومى | | القطاع الخاص | | الإجمالى | |
|---------------------------|----|----------------|-----|--------------|-----|----------|---|
| | | ك | % | ك | % | ك | % |
| <u>١- النوع:</u> | | | | | | | |
| ذكر | ٩٥ | ٦٦،٩ | ١٧٤ | ٦٧،٤ | ٢٦٩ | ٦٧،٢ | |
| أنثى | ٤٧ | ٣٣،١ | ٨٤ | ٣٢،٦ | ١٣١ | ٣٢،٨ | |
| <u>٢- الفئات العمرية:</u> | | | | | | | |
| - أقل من ٢٥ سنة | ٢ | ١،٤ | ١٠ | ٣،٩ | ١٢ | ٣،٠ | |
| - من ٢٥ إلى ٣٤ سنة | ٥ | ٣،٥ | ١٥ | ٥،٨ | ٢٠ | ٥،٠ | |
| - من ٣٤ إلى ٤٤ سنة | ٦٨ | ٤٧،٩ | ١٧٦ | ٦٨،٢ | ٢٤٤ | ٦١،٠ | |
| - من ٤٤ إلى ٥٥ سنة | ٤٥ | ٣١،٧ | ٣٥ | ١٣،٦ | ٨٠ | ٢٠،٢ | |
| - أكثر من ٥٥ سنة | ٢٢ | ١٥،٥ | ٢٢ | ٨،٥ | ٤٤ | ١١،٠ | |
| <u>٣- مستوى التعليم:</u> | | | | | | | |
| - مؤهل متوسط | ٣٥ | ٢٤،٦ | ٣٣ | ١٢،٨ | ٦٨ | ١٧،٠ | |
| - مؤهل فوق المتوسط | ٤٠ | ٢٨،٢ | ٨٣ | ٣٢،٢ | ١٢٣ | ٣٠،٨ | |
| - مؤهل جامعي | ٢٧ | ١٩،٠ | ١٩ | ٤٢،٢ | ١٣٦ | ٣٤،٠ | |
| - مؤهل فوق جامعي | ٤٠ | ٢٨،٢ | ٣٣ | ١٢،٨ | ٧٣ | ١٨،٢ | |

| الإجمالي | | القطاع الخاص | | القطاع الحكومي | | المتغيرات الديموجرافية |
|----------|-----|--------------|----|----------------|----|--------------------------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| ١٣،٠ | ٥٢ | ١٤،٣ | ٣٧ | ١٠،٦ | ١٥ | ٤- مستوى الخبرة: - أقل من ٥ سنوات |
| ٢٧،٥ | ١١٠ | ٣٥،٧ | ٩٢ | ١٢،٧ | ١٨ | - من ٥ - ١٠ سنة |
| ١٩،٢ | ٧٧ | ١٩،٧ | ٥١ | ١٨،٣ | ٢٦ | - من ١٠ - ١٥ سنة |
| ٤٠،٣ | ١٦١ | ٣٠،٣ | ٧٨ | ٥٨،٤ | ٨٣ | - ١٥ سنة فأكثر |

٧/١ حدود البحث:

- ١- الحدود المكانية: تضمنت البنوك التجارية المصرية بالقطاع العام والخاص.
- ٢- الحدود البشرية: تناولت العاملون الذين يشغلون الوظائف التالية بالمستويات الإدارية الثلاثة (عضو مجلس الإدارة، مدير عام، مدير إدارة مساعد، مراقب، مراقب مساعد).
- ٣- حدود زمنية: تمت الدراسة على البيانات لمدة عامين كمؤشرات للبنوك المصرية ٢٠٠٩/٢٠١٠م.
- ٤- حدود نظرية: اقتصر على دور التميز الإداري في الإبداع الإداري للبنوك التجارية بالقطاع العام (الحكومي) والقطاع الخاص بمصر.

٨/١ التحليل الإحصائي:

- اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف البحث واختبار الفروض وهي كالتالي:
- ١- الاتساق الداخلي (inter - consistency) بهدف التأكد من صلاحية الأداة، ومعامل كرونباخ ألفا (Alpha krounpak) للتأكد من درجة ثبات المتغيرات.
 - ٢- المعاينة العشوائية متعددة المراحل (Multi-stag Random sampling) و العينة العنقودية العشوائية (cluster Random sampling).
 - ٣- التخصيص المتناسب (PROPORTION AL ALLOCATION) كأساس لتوزيع عينة

- ٤- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين وذلك على مستوى المؤشرات الأربعة للمقارنة بين المجموعتين بالبنوك بالقطاع الحكومى والقطاع الخاص.
- ٥- الوصف الإحصائى للبيانات والممثل فى الوسط الحسابى وكل من الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.
- ٦- اختبار مان-ويتنى (MAN-WEATNY) بهدف دراسة الفروق والاختلافات بين اتجاهات العاملين بالبنوك بالقطاع الحكومى والخاص لتحقيق الفرض الأول.
- ٧- تحليل الانحدار التدريجى المتعدد (Multiple stepwise regression analysis) للتوصل لأفضل توليفة لأبعاد التميز الإدارى لتحقيق الفرض الثانى والثالث.
- ٨- التحليل التمييزى التدريجى (Stepwise Discrine and Analysis) وذلك عن طريق استخدام أسلوب ويلكس (WILKS) الذى يعتمد على قيمة معامل ويلكس (WILKS LAMBDA COEFFICIAL) لاختيار المتغيرات الأكثر أهمية والتي تعكس التصنيف والتميز و تعكس مدى جودة النموذج المقدر نموذج دالة فيشر. لتحقيق الفرض الرابع.

٢- الدراسة الميدانية:

١/٣ صلاحية واعتمادية أداة البحث:

للتأكد من صلاحية أداة البحث ومدى الاعتماد عليها فى قياس متغيرات البحث ودرجة الاعتماد عليها فى التحقق من فرضيات البحث، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية تعتمد على (٤٠) مفردة من أداة البحث المعدة لهذا الغرض، واستخدم الباحث أسلوب الاتساق الداخلى (Inter - consistency) بهدف التأكد من صلاحية الأداة، ومعامل كرونباخ ألفا (Alpha krounpak) للتأكد من درجة ثبات المتغيرات ومدى الاعتماد عليها.

١/١/٣ النتائج الخاصة بأبعاد التميز الإداري:

أكدت نتائج الجدول (٤) لنتائج أبعاد التميز الإداري الصلاحية والاعتمادية التي جاءت كالتالي:

النتائج الخاصة بالمرونة: جاءت النتائج معنوية لمعاملات الارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠١ مما يعكس أن هذه العناصر على درجة عالية من المصدقية، وأكدت قيمة معامل كرونباخ ألفا (٠,٦٩٧) لجميع العناصر التي يعتمد عليها في قياس البعد والمتغير الخاص بالمرونة.

النتائج الخاصة بالقيادة الفعالة: أكدت النتائج على معنوية معاملات الارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠١ مما يعكس أن هذه العناصر على درجة عالية من المصدقية، فيما عدا العنصر الثاني

الجدول (٤)

نتائج الصلاحية والاعتمادية الخاصة بعناصر التميز الإداري بالبنوك محل البحث

| معامل كرونباخ ألفا | معامل الارتباط لبيرسون | عناصر التميز الإداري |
|--------------------|---|--|
| ٠,٦٩٧ | **٠,٤٧٧ **٠,٧١٣ **٠,٨٣٥ **٠,٨٢٣ | ١- المرونة: ١/١ يشجع العاملين على قبول التغيير بالبنك. ٢/١ يتوافر لدى البنك التجديد التكنولوجي المستمر. ٣/١ يوجد مرونة في أداء العمل للعاملين في البنك. ٤/١ يحافظ البنك على مرونة التعامل مع عملاء البنك. |
| ٠,٦٣٧ | **٠,٥٢٢ ٠,٠٢٩ **٠,٥٤٦ **٠,٧٥٣ **٠,٧٢٥ | ٢- القيادة الفعالة: ٥/١ يوجد فرق عمل ويعمل على تنميتها بالتدريب المستمر. ٦/١ يهتم البنك بالانفتاح على العالم الخارجي. ٧/١ يوجد هيكل تنظيمي مناسب مع متطلبات الأداء بالبنك. ٨/١ يحافظ البنك على القيادات الإدارية ذات الخبرات. ٩/١ تلتزم القيادة بقواعد ومعايير لاتخاذ القرارات الإدارية بالبنك. |

| معامل كرونباخ ألفا | معامل الارتباط ليبرسون | عناصر التميز الإداري |
|--------------------------|-------------------------------|--|
| ٠,٦٢٨ | **٠,٧٤٢ **٠,٥٥٢ **٠,٨٠٨ | ٣-نظام تطبيق الجودة الشاملة: ١٠/١ يوجد خطة إستراتيجية لها أهداف محددة ومتكاملة لكسب مزايا تنافسية في البنك. ١١/١ يوجد نظام متطور لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنك. ١٢/١ يوجد اهتمام من القادة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنك. |
| | ٠,٦٧٠ | معامل كرونباخ ألفا الإجمالية |

** تشير لمعنوية معامل الارتباط ليبرسون عند مستوى معنوية ٠,٠١

وهو (٦/١) الذي يهتم البنك بالانفتاح على العالم الخارجى) وبالتالي تم حذفه عند حساب الاعتمادية وعند حساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (٠,٦٣٧) و له أثر كبير على زيادة القيمة، وانعكس ذلك على درجة عالية من الاعتمادية وقيم المصداقية الخاص بالقيادة الفعالة بشكل عام

النتائج الخاصة بنظام تطبيق الجودة الشاملة:

أكدت النتائج على معنوية معاملات الارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠١ مما يعكس أن هذه العناصر على درجة عالية من المصداقية، وانعكس ذلك على درجة عالية من الاعتمادية وقيم المصداقية، وبدراسة ذلك من خلال قيمة معامل كرونباخ ألفا تبين أن هذه القيمة جاءت ضعيفة إلى حد ما، ويبين ضعف قيمة الثبات الخاصة بالعنصر الأول وهو (١٠/١) يوجد خطة إستراتيجية لها أهداف محددة ومتكاملة لكسب مزايا تنافسية في البنك وبحذف هذا العنصر وارتفعت قيمة معامل كرونباخ ألفا (٠,٦٢٨) مما ينعكس أن هذا البعد أصبح على درجة عالية من الثبات وبشكل عام درجة الثبات الإجمالية على مستوى أبعاد التميز الإداري، كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا (٠,٦٧٠) فيعكس أن جميع العناصر الخاصة بالأبعاد الثلاثة تساهم في قياس الأبعاد الثلاث بشكل مناسب ويعتمد عليها بشكل كبير في القياس

٣/١/٢ النتائج الخاصة ببعء الإبداع الإدارى:

الجدول (٥)

| معامل الارتباط ليبرسون | عناصر الإبداع الإدارى |
|---------------------------|--|
| **٠,٧٨٦ | ٣/١ ترى القيادة أن الإبداع والابتكار شىء عادى لا يستحق التقدير والاهتمام من البنك. |
| **٠,٦٨٣ | ٣/٢ ترى القيادة أنها تستطيع القضاء على التنظيمات والجماعات غير الرسمية. |
| **٠,٧٠٦ | ٣/٣ يوجد لديك الجرأة والشجاعة لقيام بتقديم اقتراحات وأساليب جديدة للبنك. |
| **٠,٦٠١ | ٤/٣ يوجد لديك القدرة على اكتشاف أفكار جديدة فى أساليب العمل بالبنك |
| ٠,٦٣١ | معامل كرونباخ ألفا الإجمالية |

نتائج الصلحية والاعتمادية الخاصة بعناصر الإبداع الإدارى

** معنوية معامل الارتباط ليبرسون عند مستوى معنوية ٠,٠١

أكدت النتائج الخاصة ببعء الإبداع الإدارى على معنوية معاملات الارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠١ وذلك على مستوى كافة جميع العناصر، مما يعكس أن هذه العناصر على درجة عالية من المصادقية، وأكدت قيمة معامل كرونباخ ألفا (٠,٦٣١) وان جميع العناصر يمكن الاعتماد عليها فى قياس الإبداع الإدارى. مما سبق يتبين أن جميع العناصر تحقق درجة عالية من المصادقية والثبات فى قياس أبعاد ومتغيرات البحث فيما عدا العنصرين السابق ذكرهما وبناء على ذلك تم استبعاد كل منهما.

٣/٢ دراسة الأداء السوقى للبنوك محل البحث:

قام الباحث باستخدام مجموعة من المؤشرات التى تعكس الأداء السوقى للبنوك محل البحث وفقا لما ذكره كلامن: (الشيخ، ٢٠١١، ص ٢٥-٦٣)، (رفاعى، ٢٠٠٦، ص ٤٥)، (أبو إسماعيل، الشعراوى، ٢٠٠٥، ص ٧٣) والموضحة بالجدول (٢٤) ملحق (٢) والأربعة مؤشرات هى:

المؤشر الأول: الربحية هي معدل العائد على الأصول أى صافى الربح إلى إجمالى الأصول المؤشر الثانى: الربحية هي معدل العائد على حقوق الملكية أى صافى الربح / حقوق الملكية المؤشر الثالث: السيولة هي إجمالى الودائع إلى إجمالى الأصول.

المؤشر الرابع: الأمان هي حقوق الملكية إلى إجمالى الأصول. يعبر المؤشرين الأول والثانى عن الربحية والمؤشر الثالث عن كفاية رأس المال والسيولة، والمؤشر الرابع عن الأمان وفقا "لاتفاقية بازل" التى لا تقل هذه النسبة عن ٨% (Bankers almananc, (2011),p.48) ولإعادة توصيف عينة البحث استخدم أسلوب التحليل العنقودى (cluster analysis) لتصل إلى مجموعتين مستقلتين بناء على نتائج التحليل العنقودى الشكل (١) بالملحق (٣) Dandrogram)، والجدول (٢١) يعرض بيان بمجموعتى البحث بالملحق (١) وعرض نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين على مستوى المؤشرات الأربعة للمقارنة بين المجموعتين بجدول (٦):

جدول (٦)

نتائج المقارنة بين مجموعتى البنوك محل البحث تبعا للمؤشرات المالية

المستخدمة باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين

| مستوى الدلالة | قيمة اختبار "ت" (د.ح) | الوصف الإحصائى | | مجموعتى البنوك | المؤشرات المالية |
|-----------------------------|-----------------------|----------------|---------------|----------------|-----------------------------|
| | | الخطأ المعيارى | الوسط الحسابى | | |
| ٠،٣٣٩ غير دالة | ١،٠١٦ (٨) | ٠،٨١٠ | ١،١٤٣ | الأولى | المؤشر الأول: الربحية |
| | | ٠،٢٥١ | ٠،٥٠٦ | الثانية | صافى الربح لإجمالى الأصول |
| ٠،٠٠١ دالة عند مستوى ٠،١ | ٥،٠٠٣ (٨) | ٠،٩٢٧ | ١٠،٥٠٦ | الأولى | المؤشر الثانى: الربحية |
| | | ٠،٩٢٠ | ٢،٧١٨ | الثانية | صافى الربح لحقوق الملكية |
| ٠،٥٤٢ غير دالة | ٠،٦٣٦ (٨) | ٢،٣٧٣ | ٨٠،٤٠٧ | الأولى | المؤشر الثالث: السيولة |
| | | ٢،١٣١ | ٨٢،٧٣٤ | الثانية | إجمالى الودائع لإجمالى أصول |
| ٠،٢١٢ غير دالة | ١،٣٧١ (٨) | ٠،١٦٠ | ٠،١٩١ | الأولى | المؤشر الرابع: الأمان |
| | | ٠،١٩٥ | ٠،٥٣٧ | الثانية | حقوق الملكية لإجمالى الأصول |

أكدت النتائج بالجدول السابق على معنوية الفروق بين مجموعتي البنوك من حيث المؤشر الثانى صافى الربح إلى حقوق الملكية، حيث أكد على ذلك قيمة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (ت المحسوبة = ٥,٠٠٣) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بدرجات حرية (٨)، وجاءت الفروق والدلالات الإحصائية لصالح المجموعة الأولى.

أما باقى المؤشرات الأخرى أكدت النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المجموعتين و يمكن القول بان المجموعة الأولى الأعلى من حيث الأرباح ونجاح مؤشر الربحية الخاص بحقوق الملكية وهو ما أكدت عليه النتائج بالجدول (٦) بالإضافة لوجود زيادة فى نسبة مؤشر صافى الربحية للأصول، وبالتالي يمكن القول أن المجموعة الأولى (بنك الإسكندرية، وبنك الشركة المصرفية العربية الدولية، والبنك التجارى الدولى) أكثر ربحية وأقل أمان وسيولة، والمجموعة الثانية (بنك مصر، القاهرة، الأهلى المصرى، الأهلى سوستيه جنرال، الوطنى المصرى، الاتحاد الوطنى، بنك HSBC) الأكثر أمان وسيولة وأقل ربحية.

٣- اختبار صحة فروض البحث:

الفرض الرئيسى للبحث " لا يوجد تأثير معنوى بين البنوك التجارية فى مصر بالقطاع العام والخاص حول تأثير التميز الإدارى على الإبداع والفروض الفرعية التالية:

٣/١ اختبار صحة الفرض الأول:

لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية من حيث اتجاهات العاملين بالبنوك محل البحث حول عناصر آلية التطبيق التميز الإدارى والإبداع الإدارى وفقا لنوع القطاع الذى ينتمى إليه. استخدم الباحث كل من: الوصف الإحصائى للبيانات والممثل فى الوسط الحسابى وكل من الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، اختبار مان-ويتنى (MAN-WEATNY) بهدف دراسة الفروق والاختلافات بين اتجاهات العاملين بالبنوك بالقطاع الحكومى والخاص على

مستوى آليات تطبيق التميز الإدارى، اختبار "ت" لعينتين مستقلتين بهدف دراسة الفروق والاختلافات بين اتجاهات العاملين بالبنوك محل البحث على مستوى البعد الخاص بالإبداع الإدارى.

١/١/٣ النتائج الخاصة بعناصر آليات تطبيق التميز الإدارى:

أكدت النتائج بالجدولين (٧، ٨) وجود فروق دالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بالبنوك محل البحث من حيث عناصر آلية تطبيق التميز الإدارى التالية:

جدول (٧)

مدى الاختلافات بين اتجاهات العاملين بالبنوك محل البحث حول عناصر آلية

تطبيق التميز الإدارى وفقا لنوع القطاع

| عناصر آلية التطبيق للتميز الإدارى | نوع القطاع | المتوسط الرتبى | قيمة اختبار z | مستوى الدلالة |
|---|------------------|------------------|---------------|------------------------------------|
| ١- يوجد دوافع للتعبير عن الأفضل لدى العاملين بالبنك. | الحكومى الخاص | ٢٣٨،٢٠ ١٧٩،٧٥ | ٥،٢١٠ | ٠،٠٠٠ (دالة عند مستوى (٠،٠١) |
| ٢- يوجد للعاملين بالبنك التعلم مدى الحياة والوصول للأفضل. | الحكومى الخاص | ١٩١،٧٣ ٢٠٥،٣٣ | ١،٣٢٤ | ٠،١٨٦ (غير دالة) |
| ٣- يتم تطبيق نماذج للتميز الإدارى بالبنك. | الحكومى الخاص | ٢٣٥،٨٦ ١٨١،٠٤ | ٤،٧٥٩ | ٠،٠٠٠ (دالة عند مستوى (٠،٠١) |
| ٤- يهتم بتطبيق أفضل النتائج بأقل الموارد المتاحة البنك. | الحكومى الخاص | ١٩٢،٩٠ ٢٠٤،٦٨ | ١،٢٣٥ | ٠،٢١٧ (غير دالة) |
| ٥- يوجد تحسين مستمر لأداء العاملين بالبنك. | الحكومى الخاص | ١٩٣،١٦ ٢٠٤،٥٤ | ١،١٦٥ | ٠،٢٤٤ (غير دالة) |
| ٦- يوجد مرجعية إرشادية لقياس مدى التقدم بالبنك. | الحكومى الخاص | ٢١٥،٦٣ ١٩٢،١٧ | ٢،٣٥٥ | ٠،٠١٩ (دالة عند مستوى (٠،٠٥) |
| ٧- يتم تقدير العاملين ذو الأعمال المتميزة بالبنك | الحكومى الخاص | ١٨٨،١٤ ٢٠٧،٣٠ | ١،٨٤٠ | ٠،٠٦٦ (غير دالة) |

جدول (٨)

الوصف الإحصائي لاتجاهات العاملين بالبنوك محل البحث حول عناصر آلية تطبيق التميز الإداري وفقا لنوع القطاع

| الوصف الإحصائي | | | نوع القطاع | عناصر آلية التطبيق للتمييز الإداري |
|------------------|-------------------|---------------|------------|---|
| معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | | |
| ٢٠،٠٠ | ٠،٧٧٢ | ٣،٨٣ | الحكومي | 1- يوجد دوافع للتعبير عن الأفضل لدى العاملين بالبنك. |
| ٥٤،٨ | ٠،٨٢٨ | ٣،٣٤ | الخاص | |
| ٢٠،٨ | ٠،٧٩٢ | ٣،٨٠ | الحكومي | 2- يوجد للعاملين بالبنك التعلم مدى الحياة والوصول للأفضل. |
| ١٥،٩ | ٠،٦٢٥ | ٣،٩٢ | الخاص | |
| ٢٨،٨ | ١،٠٥٢ | ٣،٦٥ | الحكومي | 3- يتم تطبيق نماذج للتمييز الإداري بالبنك |
| ٢٩،٣ | ٠،٩٣٤ | ٣،١٩ | الخاص | |
| ٢٠،٥ | ٠،٨١١ | ٣،٩٦ | الحكومي | 4- يهتم بتطبيق أفضل النتائج بأقل الموارد المتاحة للبنك. |
| ١٣،٤ | ٠،٥٥٠ | ٤،٠٩ | الخاص | |
| ١٨،٢ | ٠،٧٢٤ | ٣،٩٩ | الحكومي | 5- يوجد تحسين مستمر لأداء العاملين بالبنك. |
| ١٥،٢ | ٠،٦١٨ | ٤،٠٦ | الخاص | |
| ٢٣،٦ | ٠،٩١٦ | ٣،٨٩ | الحكومي | 6- يوجد مرجعية إرشادية لقياس مدى التقدم بالبنك. |
| ٢٥،٠ | ٠،٩١٩ | ٣،٦٧ | الخاص | |
| ٢٢،٩ | ٠،٩٠١ | ٣،٩٤ | الحكومي | 7- يتم تقدير العاملين ذو الأعمال المتميزة بالبنك. |
| ١٥،٧ | ٠،٦٥١ | ٤،١٣ | الخاص | |

يوجد دوافع للتعبير عن الأفضل لدى العاملين بالبنك: بلغت قيمة اختبار "مان وتني" (Z المحسوبة = ٥،٢١٠) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠،٠٠١، وأكدت قيم المتوسطات الرتبية بالجدول أن هذه الفروق والاختلافات لصالح استجابات العاملين بالقطاع الحكومي كما بالجدول (٧)، وأكدت قيم الوسط الحسابي بالجدول (٨).

يتم تطبيق نماذج للتمييز الإدارى بالبنك: بلغت قيمة اختبار "مان وتنى" (z) (MAN-WEATNY المحسوبة = ٤,٧٥٩) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وأكدت قيم المتوسطات الرتبية بالجدول أن هذه الفروق والاختلافات لصالح استجابات العاملين بالقطاع الحكومى كما بالجدول (٧)، وأكدت قيم الوسط الحسابى بالجدول (٨).

يوجد مرجعية إرشادية لقياس مدى التقدم بالبنك: بلغت قيمة اختبار "مان وتنى" (z) (Z المحسوبة = ٢,٣٥٥) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥، وأكدت قيم المتوسطات الرتبية بالجدول أن هذه الفروق والاختلافات لصالح استجابات العاملين بالقطاع الحكومى كما بالجدول (٧)، وأكدت قيم الوسط الحسابى بالجدول (٨).

أما باقى العناصر أكدت النتائج على عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين حسب نوع القطاع الذى ينتمى إليه البنك فلم تصل قيم اختبار مان - ويتنى (MAN-WEATNY) للحد الذى يجعلها دالة عند مستوى ٠,٠٥ على الأقل.

٢/١/٣ النتائج الخاصة بالإبداع الإدارى:

يتم عرض النتائج المقارنة بين اتجاهات العاملين بالقطاع الحكومى والقطاع الخاص من حيث الإبداع الإدارى.

جدول (٩)

مدى الاختلافات بين اتجاهات العاملين حول الإبداع الإدارى وفقا لنوع القطاع

| الوصف الإحصائى | | | نوع القطاع | |
|---|-------------|----------------|---------------|--------------|
| فترة الثقة للمتوسط بواقع ٩٥% | | الخطأ المعياري | الوسط الحسابى | نوع القطاع |
| الحد الأدنى | الحد الأعلى | | | |
| ٣,٧٣٢ | ٣,٥٠٣ | ٠,٦٨٨ | ٣,٦١٨ | قطاع الحكومى |
| ٣,٦٨٨ | ٣,٥٥٠ | ٠,٥٦٣ | ٣,٦١٩ | قطاع خاص |
| قيمة اختبار "ت" = ٢,٠١٨ عند مستوى الدلالة ٠,٠٩٨٦ د.ح = ٢٤٦ (غير دالة) | | | | |

أكدت النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين اتجاهات عينة البحث وفقا لنوع القطاع، أكد على ذلك قيمة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين على ذلك، حيث لم يصل للحد الأدنى الذى يجعلها دالة عند مستوى ٠,٥ على الأقل، كما أكد على ذلك قيم الوسط الحسابى لاتجاهات عينة البحث فى القطاعين الحكومى والخاص.

مما سبق يمكننا قبول الفرض الأول للبحث بشكل جزئى يميل اتجاه القبول بشكل كبير.

٢/٣ اختبار الفرض الثانى:

" لا يوجد تأثير معنوى ذات دلالة إحصائية للأبعاد الخاصة بالتميز الإدارى (المرونة، القيادة الفعالة، نظام تطبيق الجودة الشاملة) على الإبداع الإدارى بالبنوك التجارية العاملة بالاقتصاد المصرى محل البحث."

استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار التدرجى المتعدد (Multiple Stepwise Regression Analysis) بهدف التوصل لأفضل توليفة لأبعاد التميز الإدارى (المرونة - القيادة الفعالة - الجودة الشاملة) والتي تفسر التغيرات التى تطرأ على الإبداع الإدارى. يتم عرض ما سبق على مستوى نوع القطاع، والجدول (١٠) بيان بالمتغيرات الخاصة بنتائج الفرض الثانى وفقا لطبيعة نتائج نموذج التحليل الانحدار التدرجى وترميز إدخالها بالحاسب الآلى.

جدول (١٠)

بيان بمتغيرات الفرض الثانى بوصفه حسب النموذج ورموزه حسب إدخالها بالحاسب الآلى

| م | المتغيرات موصفة حسب طبيعة النموذج | الترميز |
|---|---|---------|
| ١ | أولاً: المتغيرات المستقلة: المرونة | X1t-1 |
| ٢ | القيادة الفعالة | X1t-2 |
| ٣ | نظام تطبيق الجودة الشاملة | X1t-3 |
| ٤ | ثانياً: المتغير التابع الإبداع الإدارى | X3t |

جدول (١١)

نتائج تأثير الأبعاد الخاصة بالتميز الإداري على الإبداع الإداري حسب نوع القطاع والإجمالي

| نوع القطاع | التقديرات والاختبارات | النموذج المقدر واختباراته |
|----------------|-----------------------------------|---|
| القطاع الحكومي | معالم النموذج اختبارات المعالم | $X3t = 2.523 + 0.383x1 t-1 - 0.137x1 t-3$ (-2.385*) (3.927**) (5.901 **) |
| | اختبارات النموذج | قيمة اختبار "ف" = 9,٥٦٩ **, د.ح = (٢, ١٣٩), مستوى الدلالة ٠,٠٠٠ معامل التحديد $(R)^2 = ١٢,١\%$, الخطأ المعياري = ٠,٦٥٠ |
| القطاع الخاص | معالم النموذج اختبارات المعالم | $X3t = 2.144 + 0.659 X1T-1 - 0.329 X 1T-3$ (-7.480**) (7.840**) (5.823**) |
| | اختبارات النموذج | قيمة اختبار "ف" = ٥٢,٢٨٨ **, د.ح = (٢, ٢٥٥), مستوى الدلالة ٠,٠٠٠ معامل التحديد $(R)^2 = ٢٩,١\%$, الخطأ المعياري = ٠,٤٧٦ |
| إجمالي العينة | معالم النموذج اختبارات المعالم | $X3t = 2.375 + 0.498 X1T-1 - 0.233X1T-3$ (-6.377**) (7.922**) (8.612**) |
| | اختبارات النموذج | قيمة اختبار "ف" = ٤٦,٢٤٤ **, د.ح = (٢, ٣٩٧), مستوى الدلالة ٠,٠٠٠ معامل التحديد $(R)^2 = ١٨,٩\%$, الخطأ المعياري = ٠,٥٥٠ |

** تشير لمعنوية اختبارة ف، ت عند مستوى معنوية ٠,٠١ * تشير لمعنوية اختبارات عند مستوى معنوية ٠,٠٥

ويعرض الجدول (١١) نتائج تحليل الانحدار التدريجي وفقا لنوع القطاع وحسب مستوى إجمالي عينة البحث، أكدت النتائج بالجدول (١١) على معنوية النماذج الثلاث المقدره، إلا أن هناك تباين واضح بين هذه النتائج وخاصة من حيث الدرجة التفسيرية والخطأ المعياري بالنموذج، حيث أكدت النتائج على قدرة تحقيق النموذج بشكل واضح بين نتائج العاملين بالبنوك بالقطاع الخاص وظهر واضحا بكلا من: زيادة معامل التحديد، وانخفاض قيمة الخطأ المعياري. بالرغم من معنوية النماذج الثلاث عند مستوى ٠,٠١ واتفق المتغيرات التفسيرية في النماذج الثلاث والتي انحصرت في كلا من:

المرونة ($X1t-1$) لها تأثير طردى كلما زادت المرونة بالبنوك أدى لزيادة الإبداع الإدارى.

أما نظام تطبيق الجودة الشاملة ($X1t-3$) لها تأثير عكسى كلما طبقت الجودة الشاملة قللت من فرصة الإبداع الإدارى للعاملين فى البنوك مجال البحث. يمكن القول بأن البنوك تحتاج إلى المرونة فى قبول التغيير والتجديد التكنولوجى والمحافظة على المرونة فى أداء العمل ومع التعامل مع عملاء البنك لزيادة الإبداع الإدارى. أما نظام تطبيق الجودة الشاملة واهتمام القادة بتطبيقه يعرقل الإبداع للأفراد ويؤثر على الأداء.

يمكن رفض صحة الفرض الثانى للبحث بشكل قاطع بالرغم من وجود اختلاف وتباين فى النماذج الثلاثة القطاع الحكومى والقطاع الخاص وإجمالى العينة. لا يوجد تأثير معنوى ذات دلالة إحصائية للأبعاد الخاصة بالتميز الإدارى (المرونة، القيادة الفعالة، نظام تطبيق الجودة الشاملة) على الإبداع الإدارى بالبنوك التجارية العاملة بالاقتصاد المصرى محل البحث.

٣/٣ اختبار الفرض الثالث:

"لا يوجد تأثير معنوى ذات دلالة إحصائية لعناصر آلية التطبيق للتميز الإدارى على الإبداع الإدارى بالبنوك التجارية العاملة فى الاقتصاد المصرى محل البحث". استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار التدرجى المتعدد (Multiple stepwise Regression Analysis) بهدف التوصل إلى أفضل توليفة لأبعاد التميز الإدارى (المرونة - القيادة الفعالة - الجودة الشاملة) والى تفسر التغيرات التى تطرأ على الإبداع الإدارى ويتم عرض ما سبق على مستوى نوع القطاع. والجدول (١٢) بيان للمتغيرات الخاصة بنتائج الفرض الثالث وفقا لطبيعة نتائج نموذج التحليل الانحدار التدرجى وترميز إدخالها بالحاسب. ويعرض الجدول (١٣) نتائج تحليل الانحدار التدرجى وفقا لنوع القطاع وحسب مستوى إجمالى عينة البحث. كما أكدت النتائج بالجدول (١٣) معنوية النماذج الثلاث المقدره، وأكدت قيم اختبار "ف" التى جاءت جميعها معنوية عند مستوى معنوية

٠,٠١ إلا أن هناك تباين واضح بين هذه النتائج من حيث الدرجة التفسيرية للنموذج.

جدول (١٢)

يوضح بيان بمتغيرات الفرض الثالث موصفه حسب النموذج ورموزه حسب إدخالها بالحاسب الآلى

| الترميز | المتغيرات موصفة حسب طبيعة النموذج | م |
|---------|--|---|
| X2t-1 | أولاً: المتغيرات المستقلة: عناصر آلية تطبيق التميز الإدارى يوجد دوافع للتعبير عن الأفضل لدى العاملين بالبنك. | ١ |
| X2t-2 | يوجد للعاملين بالبنك دافع أن التعلم مدى الحياة وصولاً للأفضل. | ٢ |
| X2t-3 | يتم تطبيق نماذج للتميز الإدارى بالبنك. | ٣ |
| X2t-4 | يهتم بتقديم أفضل النتائج بأقل الموارد المتاحة البنك | ٤ |
| X2t-5 | يوجد تحسين مستمر لأداء العاملين بالبنك. | ٥ |
| X2t-6 | يوجد مرجعية إرشادية لقياس مدى التقدم بالبنك. | ٦ |
| X2t-7 | يتم تقدير العاملين أصحاب الأعمال المتميزة بالبنك. | ٧ |
| X3t | ثانياً: المتغير التابع الإبداع الإدارى. | |

حيث أكدت النتائج على أن تحقيق النموذج بشكل واضح فى نتائج عينة البحث والممثلة فى اتجاهات العاملين بالقطاع الحكومى وأظهر بوضوح فى الدرجة التفسيرية والمتمثلة فى قيمة معامل التحديد والتى بلغت ٣١,١%، والقطاع الخاص بلغت ١٤,٤%، وكذلك إجمالى عينة البحث بلغت ١٢,٦%.

هذا بالإضافة لوجود تباين من حيث عدد المتغيرات المفسرة والتى جاءت نتائج القطاع الحكومى، إلا أنه بالرغم من وجود التباين والاختلاف إلا أن هناك اتفاق واضح على أهمية العنصر الخاص (يوجد تحسين مستمر لأداء العاملين بالبنك) وانه مشترك بالنماذج الثلاث. مما سبق يمكننا رفض صحة الفرض الثالث للبحث بشكل قاطع بالرغم من وجود تباين واختلاف للنتائج الثلاث.

جدول (١٣)

نتائج تأثير الأبعاد الخاصة بالتميز الإداري على الإبداع الإداري حسب نوع القطاع الحكومي والخاص والإجمالي

| نوع القطاع | التقديرات والاختبارات | النموذج المقدر واختباراته |
|----------------|--------------------------------------|--|
| القطاع الحكومي | معالم النموذج اختبارات المعالم | $X_{3t} = 0.647 + 0.283x_{2-1} + 0.205x_{2-5} + 0.0171X_{2-6} + 0.147X_{2-7}$ (1.693) (30602**) (2.773**) (3.055**) (2.545**) |
| | اختبارات النموذج | قيمة اختبار "ف" = 15.441**، د.ح = (٤، ١٣٧)، مستوى الدلالة ٠،٠٠٠ معامل التحديد $(R)^2 = ٣١،١\%$ ، الخطأ المعياري = ٠،٥٧٩. |
| القطاع الخاص | معالم النموذج اختبارات المعالم | $X_{3t} = 3.619 - 0.338 X_{2T-2} + 0.327 X_{2T-5}$ (5.479**) (-5.734**) (14.645**) |
| | اختبارات النموذج | قيمة اختبار "ف" = ٢١،٤٨٤، د.ح = (٢، ٢٥٥)، مستوى الدلالة ٠،٠٠٠ معامل التحديد $(R)^2 = ١٤،٤\%$ ، الخطأ المعياري = ٠،٥٢٣. |
| إجمالي العينة | معالم النموذج اختبارات المعالم | $X_{3t} = 2.932 + 0.202 X_{2-2} + 0.268X_{2-5} + 0.096X_{2-7}$ (12.837**) (-4.605**) (-5.697**) (2.315*) |
| | اختبارات النموذج | قيمة اختبار "ف" = ١٩،٠٧٢**، د.ح = (٢، ٣٩٦)، مستوى الدلالة ٠،٠٠٠ معامل التحديد $(R)^2 = ١٢،٦\%$ ، الخطأ المعياري = ٠،٥٧٢. |

** تشير لمعنوية اختباري ف، ت عند مستوى معنوية ٠،٠١ * تشير لمعنوية اختبارات عند مستوى معنوية ٠،٠٥

٤/٣ اختبار الفرض الرابع:

لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول تأثير آلية التطبيق للتميز الإداري والإبداع الإداري على الأداء السوقي بالبنوك التجارية العاملة في الاقتصاد المصري محل البحث. استخدم الباحث أسلوب التحليل التمييزي التدريجي (Stepwise Discrimination and Analysis) وذلك عن طريق استخدام

أسلوب ويلكس (WILKS) الذي يعتمد على قيمة معامل ويلكس (WILKS) (LAMBDA COEFFICIAL) فى اختيار المتغيرات الأكثر أهمية والتي تعكس التصنيف والتميز و تعكس مدى جودة النموذج المقدر. وفيما يلي عرض لنتائج التحليل التمييزى على النحو التالى:

٣/٤/١ نموذج دالة فيشر: ذكر كلا من:

(S. Schindler, 2011, P.709) (Donald R. Cooper & Pamela Joseph. Hair, et. al, 2009)، والموضح بالجدول (١٤) لنتائج نموذج دالة فيشر.

الجدول (١٤)

نتائج نموذج دالة فيشر

| معاملات دالة فيشر | | الإبداع الإدارى وعناصر آلية التطبيق | م |
|-------------------|-----------------|---|---|
| المجموعة الثانية | المجموعة الأولى | | |
| ٧،٧٤٢ | ٨،٩٥٥ | X3T الإبداع الإدارى | ١ |
| ٢،٧٧١ | ٢،١٦٠ | X2-3 يتم تطبيق نماذج للتميز الإدارى بالبنك | ٢ |
| ٦،٥٩٢ | ٧،٠٢٦ | X2-5 يوجد تحسين مستمر لأداء العاملين بالبنك. | ٣ |
| ١،٨٢٨ | ١،٢٦٣ | X2-6 يوجد مرجعية إرشادية لقياس مدى التقدم بالبنك. | ٤ |
| ٣٥،٨٢٨- | ٣٧،٩٤١- | الجزء الثابت | |

أكدت النتائج بالجدول السابق أن أهم متغيرات التى تساهم فى تصنيف المشاهدات فى أى من مجموعتى البحث هم (X2-3، X2-5، X2-6، X3T) وهذه المتغيرات الأربعة يتم التركيز عليها فى جميع النماذج التى يتم تناولها وتقدير معالمها كالتالى:

٣/٤/٣ نموذج الدالة المعيارية وغير المعيارية:

يعرض الجدول (١٥) نتائج الدالة المعيارية وغير المعيارية.

جدول (١٥)

نتائج الدالة التصنيفية المعيارية وغير المعيارية

| م | المتغيرات الفاعلة بالنموذج | المعاملات المعيارية | المعاملات غير المعيارية |
|---|---|---------------------|-------------------------|
| ١ | X3T الإبداع الإدارى | ٠,٦٤٣ - | ١,١٠٥ - |
| ٢ | X2-3 يتم تطبيق نماذج للتمييز الإدارى بالبنك | ٠,٥٣٠ | ٠,٥٥٧ |
| ٣ | X2- 5 يوجد تحسين مستمر لأداء العاملين بالبنك. | ٠,٢٥٨ - | ٠,٣٩٥ - |
| ٤ | X2-6 يوجد مرجعية إرشادية لقياس مدى التقدم بالبنك. | ٠,٤٧٠ | ٠,٥٢٤ |
| | الجزء الثابت | | ١,٧٥٨ |

أكدت النتائج بالجدول (١٥) أن أهم المتغيرات التى تساهم فى تصنيف المشاهدات والتى تفسر الأداء السوقى لدى البنوك كانت كالتالى:
الإبداع الإدارى له تأثير عكسى على الأداء السوقى للبنوك محل البحث،
(X3T)

((X2-3)) يتم تطبيق نماذج للتمييز الإدارى بالبنك لها تأثيرا طرديا على الأداء السوقى للبنوك محل البحث، (X2-6) يوجد مرجعية إرشادية لقياس مدى التقدم بالبنك لها تأثير طرديا على الأداء السوقى للبنوك محل البحث، (X2-5) يوجد تحسين مستمر لأداء العاملين بالبنك لها تأثير عكسى على الأداء السوقى للبنوك محل البحث.

يمكن القول بان استخدام وتطبيق نماذج للتمييز الإدارى للبنوك ووجود مرجعية إرشادية لقياس مدى تقدم البنوك يؤثر تأثيرا طرديا على الأداء السوقى للبنوك التجارية العاملة فى الاقتصاد المصرى محل البحث. أما عناصر الإبداع الإدارى من حيث اهتمام القيادة من البنك بالابتكارية والتقدير، والاهتمام بالجماعات غير الرسمية واحتوائها والتخفيف من حداثها، والشجاعة فى تقديم الاقتراحات والأساليب الجديدة للبنك، واكتشاف أساليب عمل جديدة، بالإضافة إلى الاهتمام بتحسين المستمر لأداء العاملين له أيضا تأثيرا عكسيا على الأداء السوقى

للبنوك التجارية العاملة في الاقتصاد المصري محل البحث وهي مرتبة وفقا لدرجة الأهمية (وطبقا لنتائج المعاملات المعيارية).

٣/٤/٣ اختبار النموذج:

يعرض الجدول (١٦) نتائج اختبار معنوية النموذج وكذلك بعض المقاييس المحددة التي تعكس مدى الاعتماد على نتائج النموذج المقدر.

جدول (١٦)

نتائج المقاييس الخاصة بالنموذج واختباره

| المقاييس | | اختبار كا | | |
|-------------------|-------------------------|-----------------------|-----|----------------|
| معامل ويلكس لامدا | معامل الارتباط التوافقي | مستوى الدلالة | د.ح | قيمة اختبار كا |
| ٠,٧٨٥ | ٠,٤٦٤ | ٠,٠٠ | ٤ | ٩٦,٠٩٢ |
| | | دالة عند مستوى (٠,٠١) | | |

أكدت النتائج بالجدول (١٦) على معنوية النموذج المقدر وبلغت قيمة اختبار كا (٢كا) المحسوبة (= ٩٦,٩٢) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ وذلك بدرجات حرية ٤، إلا أنه بالرغم من معنوية النموذج المقدر فإن نتائج المقاييس جاءت متوسطة إلى حد ما، وهو ما يعكس قيمة معامل الارتباط التوافقي والتي جاءت متوسطة. وكذلك معامل ويلكس لامدا والتي جاءت كبيرة بشكل واضح بينما كان من المفترض أن تكون صغيرة.

٤/٤/٣ استخدام النموذج في التنبؤ والتقدير:

يتم استخدام النموذج التصنيفي ما إذا كانت المشاهدات تنتمي إلى المجموعة الأولى أو الثانية، وذلك تطبيقاً لنظرية الاحتمالات يتم استخدام دالة المعاملات غير المعيارية وذلك من خلال حساب قيمة (Z SCORE) كالتالي:

$$Z = 1.758 - 1.105X_{3T} + 0.557X_{2-3} - 0.395X_{2-3} + 0.524X_{2-6}$$

القطع (صفر) هذا يعنى أن هذه المشاهدة تنتمى للمجموعة الأولى والعكس صحيح.

٥/٤/٣ جودة النموذج:

بعرض نتائج القدرة التنبؤية والتصنيفية للنموذج من الجدول (١٧)

جدول (١٧)

نتائج التصنيف الصحيح للمشاهدات باستخدام النموذج المقدر

| المجموعات | المجموعة الأولى | المجموعة الثانية | الإجمالى |
|-------------------------------|-----------------|------------------|----------|
| المجموعة الأولى | ١٠٤ | ٣٥ | ١٣٩ |
| % | ٧٤,٨ | ٢٥,٢ | |
| المجموعة الثانية | ٦٣ | ١٩٨ | ٢٦١ |
| % | ٢٤,١ | ٧٥,٩ | |
| نسبة التصنيف الصحيح الإجمالية | %٧٥,٥ | | |

أكدت النتائج أن النموذج ساهم فى تصنيف ٧٥,٥ % من عينة البحث تصنيفا صحيحا، وجاء هذا التصنيف متوازيا فيما بين المجموعتين ٧٥% - ٧٦% فى المجموعة الأولى والثانية على الترتيب.

من هنا يمكن القول رفض الفرض الرابع بشكل قاطع والذى ينص على " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول تأثير آلية التطبيق للتميز الإدارى والإبداع الإدارى على الأداء السوقي بالبنوك التجارية العاملة فى الاقتصاد المصرى محل البحث "

٤-آراء العاملين نحو المشكلات التى تواجه تطبيق التميز الإدارى

واقترحات لها:

تم عرض النتائج بالجدول (١٩،١٨) من خلال إجاباتهم على الأسئلة المفتوحة الموجهة إلى العاملين بالبنوك محل البحث بقائمة الاستقصاء بالملحق (٤).

الجدول (١٨)

آراء العاملين للمشكلات التي تواجه تطبيق التميز الإداري واقتراحات حلها
بالبنوك محل البحث

| المشكلات | الاقتراحات لحلها |
|--|--|
| ١- الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها البلاد تؤثر بدرجة كبيرة على القطاع المصرفي المصري للعاملين بالبنك. | ١- تعديل الهيكل التنظيمي مع المهام والمسئوليات وإعادة توزيع الأدوار بما يحقق التطوير والتحسين المستمر بجميع الأقسام بالبنك واتفقت مع نتائج دراسة (صديق، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٦) ونشر ثقافة المعرفة. |
| ٢- الوساطة والمحسوبية للعمل في البنوك للعاملين بالبنك. | ٢- الربط بين تقييم الأداء الدورى الوظيفى والحوافز التشجيعية وتنفيذ برامج التطوير للعاملين بالبنك. |
| ٣- صعوبة الإجراءات والرقابة المالية من البنك المركزى تحد من التميز فى الأداء للعاملين بالبنك. | ٣- تنفيذ سياسات الثواب والعقاب وتشجيع على التميز والإبداع وعمل نماذج موحدة لتقييم الأداء للعاملين بالبنك. |
| ٤- كبر حجم الأعمال وعدد العملاء بالبنك يؤدي إلى عدم القدرة على تطبيق نظم جديدة أو تطبيق الجودة الشاملة بأقسام البنك. | ٤- تحديد المهام والمسئوليات والرقابة المالية بكفاءة وفعالية للعاملين بالبنك. |
| ٥- عدم تقبل النقد من المديرين للتطوير فى الأداء للعاملين بالبنوك. | ٥- استخدام الدورات التدريبية التى تطور المهارات لاستغلال الطاقات الفكرية للعاملين ونشر ثقافة التفكير المبدع بالبنك. |
| ٦- قلة وجود الخبرات المؤهلة من العاملين لكى تساعد الإدارة فى تطبيق التميز الإدارى بالبنوك. | ٦- التعاون والتنسيق بين الإدارة والعاملين والمشاركة بينهم فى جميع المستويات الإدارية للعاملين بالبنك. |

المصدر: إجابات المستقصى منهم للعاملين بالبنوك محل البحث بقائمة الاستقصاء

بالملحق (٤)

٥- آراء العاملين نحو آلية التنفيذ لاقتراحات العاملين نحو تطبيق

التميز الإدارى:

تم عرض النتائج بالجدول (١٩) من خلال الأسئلة المفتوحة الموجهة إلى العاملين بالبنوك محل البحث بالملحق (٤).

الجدول (١٩)

آراء العاملين نحو آلية التنفيذ لإقتراحات تطبيق التميز الإدارى بالبنوك محل البحث

| المسئول عنها | آلية التنفيذ |
|---|--|
| ١- الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية بالبنك. | ١- تعديل الهيكل التنظيمى وتحديد المهام والمسئوليات، وإعادة توزيع الأدوار بما يحقق التطوير والتحسين المستمر، وتوصيف وتحليل الوظائف واختيار العاملين بالبنك. |
| ٢- الإدارة العليا مع إدارة الموارد البشرية. | ٢- الربط بين تقييم الأداء الدورى الوظيفى والحوافز التشجيعية وتنفيذ برامج التطوير يتم بالتدريب على جودة الأداء للعاملين بالبنك. |
| ٣- إدارة تسويق العلاقة مع العملاء لتلبية متطلباتهم. | ٣- نشر ثقافة العامة لبيئة المعرفة وتسويق العلاقة مع العملاء البنك. |
| ٤- إدارة البحوث والتطوير التى توجد الخدمات البنكية المتطورة والمبدعة لتسويق لخدمات البنك. | ٤- تشجيع العاملين على التميز والإبداع، وعمل نماذج موحدة لتقييم الأداء للعاملين بالبنك. |
| ٥- المديرين فى الإدارة العليا والوسطى والمباشرة بالبنك. | ٥- تحديد المهام والمسئوليات للعاملين والرقابة المالية بكفاءة وفعالية بالبنك. |
| ٦- الإدارة العليا وإدارة التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالبنك. | ٦- استخدام الدورات التدريبية التى تطور المهارات لاستغلال الطاقات الفكرية للعاملين ونشر ثقافة التفكير المبدع بالبنك. |
| ٧- المديرين فى الإدارة العليا والوسطى والمباشرة بالبنك. | ٧- التعاون والتنسيق بين الإدارة والعاملين والمشاركة بينهم فى جميع المستويات الإدارية للعاملين بالبنك. |

المصدر: إجابات المستقصى منهم للعاملين بالبنوك محل البحث بقائمة الاستقصاء

بالملحق (٤)

٦- النتائج والتوصيات

١/٦ نتائج اختبار فروض البحث:

يتكون الفرض الرئيسى للبحث من " لا يوجد تأثير معنوى بين البنوك التجارية فى مصر بالقطاع العام والخاص حول تأثير التميز الإدارى على الإبداع " وينقسم للفروض الفرعية التالية:

١/١/٦ نتائج اختبار الفرض الأول:

" لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية من حيث اتجاهات العاملين بالبنوك محل البحث حول عناصر آلية التطبيق التميز الإدارى والإبداع الإدارى وفقا لنوع القطاع الذى ينتمى إليه "

كانت النتائج بالنسبة لعناصر آلية التطبيق التميز الإدارى: كما بالجدولين (٧)، (٨) تؤكد أن هناك ثلاث عناصر لها دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين تبعاً لنوع القطاع ولصالح القطاع الحكومى وهى: يوجد دوافع للتعبير عن الأفضل لدى العاملين بالبنك، ويتم تطبيق نماذج للتميز الإدارى بالبنك، ويوجد مرجعية إرشادية لقياس مدى التقدم بالبنك، أما باقى العناصر أكدت النتائج على عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين حسب نوع القطاع الذى ينتمى إليه البنك. وبالنسبة للإبداع الإدارى أكدت النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين اتجاهات عينة البحث وفقاً لنوع القطاع، وأكد ذلك اتجاهات عينة البحث فى القطاعين الحكومى والخاص. يمكننا قبول الفرض الأول للبحث بشكل جزئى يميل اتجاه القبول بشكل كبير.

٢/١/٦ نتائج اختبار الفرض الثانى:

"لا يوجد تأثير معنوى ذات دلالة إحصائية للأبعاد الخاصة بالتميز الإدارى (المرونة، القيادة الفعالة، نظام تطبيق الجودة الشاملة) على الإبداع الإدارى بالبنوك التجارية العاملة بالاقتصاد المصرى محل البحث." كما لا يوجد تأثير معنوى ذات دلالة إحصائية للأبعاد الخاصة بالتميز الإدارى (المرونة، القيادة الفعالة، نظام تطبيق الجودة الشاملة) على الإبداع الإدارى بالبنوك التجارية

العاملية بالاقتصاد المصرى محل البحث. المرونة لها تأثير طردى كلما زادت المرونة بالبنوك أدى لزيادة الإبداع الإدارى. أما نظام تطبيق الجودة الشاملة لها تأثير عكسى كلما طبقت الجودة الشاملة قللت من فرصة الإبداع الإدارى للعاملين فى البنوك محل البحث.

يمكن القول بأن البنوك تحتاج إلى المرونة فى قبول التغيير والتجديد التكنولوجى والمحافظة على المرونة فى أداء العمل ومع التعامل مع عملاء البنك لزيادة الإبداع الإدارى. أما نظام تطبيق الجودة الشاملة واهتمام القادة بتطبيقه لا يعزز إبداع الأفراد ويؤثر على الأداء.

يمكن رفض صحة الفرض الثانى للبحث بشكل قاطع بالرغم من وجود اختلاف وتباين فى النماذج الثلاثة.

٣/١/٦ نتائج اختبار الفرض الثالث:

" لا يوجد تأثير معنوى ذات دلالة إحصائية عناصر آلية التطبيق للتميز الإدارى على الإبداع الإدارى بالبنوك التجارية العاملة فى الاقتصاد المصرى محل البحث ". أكدت النتائج على أن أهم متغيرات التى تساهم فى تصنيف المشاهدات فى أى من مجموعتى البحث هم وهذه المتغيرات الأربعة: (الإبداع الإدارى، يتم تطبيق نماذج للتميز الإدارى بالبنك، يوجد تحسين مستمر لأداء العاملين بالبنك، ويوجد مرجعية إرشادية لقياس مدى التقدم بالبنك.) واتفقت مع الدراسة (KHAN, 2011) نشر الثقافة بين العاملين بالبنوك ومراجعة المكافآت من الأقدمية إلى الكفاءة، هذا بالإضافة لوجود تباين من حيث عدد المتغيرات المفسرة والتى جاءت نتائج القطاع الحكومى، إلا انه بالرغم من وجود التباين والاختلاف إلا أن هناك اتفاق واضح على أهمية العنصر الخاص (يوجد تحسين مستمر لأداء العاملين بالبنك) وانه مشترك بالنماذج الثلاث. مما سبق يمكننا رفض صحة الفرض الثالث للبحث بشكل قاطع بالرغم من وجود تباين واختلاف للنتائج الثلاث.

٤/١/٦ نتائج اختبار الفرض الرابع:

"لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول تأثير آلية التطبيق للتميز الإدارى والإبداع الإدارى على الأداء السوقى بالبنوك التجارية العاملة فى الاقتصاد المصرى محل البحث." أكدت النتائج حاجة البنوك لكلا من: الاهتمام بتطبيق نماذج التميز الإدارى ووجود مرجعية إرشادية لقياس تقدم البنوك ليكون أفضل أداء سوقى للبنوك محل البحث، أما الإبداع الإدارى والتحسين المستمر لأداء العاملين سيؤثر تأثيراً عكسياً على الأداء السوقى للبنوك التجارية العاملة فى الاقتصاد المصرى محل البحث.

أما عناصر الإبداع الإدارى من حيث اهتمام القيادة من البنك بالابتكارية والتقدير، والاهتمام بالجماعات غير الرسمية واحتوائها والتخفيف من حدتها، والشجاعة فى تقديم الاقتراحات والأساليب الجديدة للبنك، واكتشاف أساليب عمل جديدة، وأكدت النتائج أن النموذج ساهم فى تصنيف ٧٥,٥ % من عينة البحث تصنيفاً صحيحاً، وجاء هذا التصنيف متوازياً فيما بين المجموعتين ٧٥% - ٧٦% فى المجموعة الأولى والثانية على الترتيب بالجدول (١٧). من هنا يمكن القول رفض الفرض الرابع بشكل قاطع. من هنا يمكن القول بقبول الفرض الأول جزئى، ورفض الفرض الثانى كلى، ورفض الفرض الثالث كلى، ورفض الفرض الرابع.

مما سبق يمكن القول بأنه هناك تأثير بين أبعاد التميز الإدارى على الإبداع فى البنوك محل البحث، و يوجد تأثير لعناصر آلية التطبيق للتميز الإدارى على الإبداع، ويوجد فروق حول تأثير آلية تطبيق التميز الإدارى على الإبداع وعلى الأداء السوقى ولكن لا يوجد تأثير بين آلية التطبيق للتميز الإدارى على الإبداع تبعاً لنوع القطاع الحكومى الخاص بالبنوك محل البحث مما يعنى رفض جزئى للفرض الرئيسى.

٢/٦ نتائج البحث:

- ١- توصلت النتائج بالبحث للفرض الثانى أن تطبيق الجودة الشاملة يعوق الإبداع، أما المرونة فلها تأثير طردى فكلما زادت المرونة بالبنوك أدى لزيادة الإبداع الإدارى. ونظام تطبيق الجودة الشاملة لها تأثير عكسى كلما طبقت الجودة الشاملة قللت من فرصة الإبداع الإدارى للعاملين فى البنوك محال البحث. ضرورة الاهتمام بدوافع للتعبير عن الأفضل لدى العاملين لتطبيق عوامل التميز الإدارى بالبنوك محل البحث وهى نقاط أساسية لإدارة التميز التى ذكرها (السلمى، ٢٠٠٢، ص ١٥) هى بناء نظام لإدارة الجودة الشاملة.
- ٢- أن الإبداع والتميز هما العنصرين اللذان يقدم الميزة التنافسية كمعيار لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها فالمنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها، لأنها متيقنة من النماذج القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وان المنافسين على علم كامل لها فتحتاج إلى التطوير المستمر لملاحقة التغييرات البيئية.
- ٣- استخدام وتطبيق نماذج للتميز الإدارى يكون مرجعية إرشادية لقياس مدى تقدم البنك أسوة بالبنوك الأخرى للتفوق التنافسى بالبنوك محل البحث والتركيز على المرونة فى قبول التغيير والتجديد التكنولوجى والمحافظة على المرونة فى أداء العمل للعاملين وبعضهم وعند التعامل مع عملاء البنك لزيادة الإبداع الإدارى.
- ٤- هناك تأثير بين أبعاد التميز الإدارى على الإبداع، و يوجد تأثير لعناصر آلية التطبيق للتميز الإدارى على الإبداع فى البنوك محل البحث. فاهتمام القيادة الفعالة بفرق العمل وتدريبها المستمر وتهيئة مناخ البنك بالهيكل التنظيمى المناسب مع متطلبات الأداء بالبنك.

٥- يوجد تأثير بين آلية وكيفية التطبيق للتميز الإدارى على الإبداع وعلى الأداء السوقى ولكن لا يوجد تأثير بين نوع القطاع الحكومى الخاص بالبنوك وآلية التطبيق للتميز الإدارى على الإبداع فى البنوك محل البحث.

٦- تطبيق آراء العاملين لحل المشكلات واقتراحاتهم نحو تطبيق التميز الإدارى وآلية التنفيذ لتطبيق التميز الإدارى ونشر الثقافة بين العاملين بالبنوك ومراجعة المكافآت من الأقدمية إلى الكفاءة بالبنوك محل البحث.

٣/٦ توصيات البحث:

٣/٦/١ توصيات عامة:

١- الوصول إلى التميز الإدارى هو درجة من درجات التفكير للوصول إلى التفرد واستخدامها للوصول إلى أفضل أداء بالعمل وان الإبداع هو التغيير المدروس مهما اختلفت المنظمات فضرورة التكيف مع هذا التغيير فالإبداع قدرة تولد داخل الإنسان ويمكن رعايتها لاستغلالها زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين.

٢- استقطاب المبدعين بالعمل وتغذية الإدارات المختلفة بالمبدعين فى قطاع البنوك.

٣- عدم التردد فى تطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل له أهمية للإبداع.

٤- تدريب العاملين فى إدارات البنوك على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال. المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعاتهم والتميز الإدارى.

٥- زيادة فعالية إدارات البنوك بالاتصالات الرأسية والأفقية لتفعيل الاتصالات داخل البنوك مما يزيد الإبداع والتميز الإدارى.

٦- اهتمام إدارات البنوك بالمناخ التنظيمي لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لإدارات البنوك وتفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل الجماعي وصنع

القرار الإداري بما يشجع الإبداع، وتطبيق نماذج للتمييز الإداري بالبنوك، وجود مرجعية إرشادية لقياس مدى تقدم البنك كمعيار ومقياس له.

٧- إجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير الأعمال البنوك للتأثير إيجابي على الإبداع. وإنشاء وحدات إدارية تعنى بالإبداع الإداري وترعاه وتنميه في مناخ وبيئة تنظيمية وهيكل تنظيمي يشجع على الانتماء والولاء التنظيمي، وإتباع الإدارة الإنسانية ليشجع الإبداع الإداري.

١/٣/٢ التوصيات الخاصة بالعاملين في البنوك:

- ١- معالجة المديرين لخوف العاملين من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن، ولا ينشغل المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت للعاملين بالبنوك.
- ٢- على المديرين تحرى الدقة وألا يكون الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد والتركيز على الشكل وليس المضمون، والإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين والإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين بالبنوك.
- ٣- أن يراعى المديرين إلا يكون الانجاز والتفوق زائد يتجاوز قدرات الزملاء في العمل، ويشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع أو الابتعاد عنه وعزله عن العاملين بالبنوك.
- ٤- ضعف الحوافز المادية والمعنوية، تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي والأداء في العمل للعاملين بالبنوك.
- ٥- الإدارة لها الدور الأساسي في تحفيز العاملين وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية والتعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل البنك، فإذا ضعفت كفاءة الإدارة كانت مؤثرة على الإبداع للعاملين. والاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يتم التوصل لأفكارهم ومقترحاتهم ومناقشتها معهم وتحديد كيفية التوصل لآلية التنفيذ

- ٦- اهتمام المديرين بعدم تحديد سلوك العاملين وفق الأدوار الرسمية فقط، لأنه يؤثر على الإبداع فكلما زادت الأدوار تحديدا قل مجال الإبداع فلا يترك مجالاً للأفكار الجديدة.
- ٧- زيادة الولاء التنظيمي للعاملين بالبنك، مما يؤدي لأعلى انجاز من المهام، ويعمل بشكل ابتكاري للإبداع، كثيرا ما تكون العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع فالتعامل مع الأفكار دون تعمق، واعتبارها مسلمات غير خاضعة للنقاش يشكل حاجزا كبيرا للإبداع.
- ٨- مواجهه المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري كزيادة ضغوط العمل المصرفي، والجمود في تنفيذ القوانين، وعدم ملائمة المناخ التنظيمي السائد للإبداع.

٧ - الدراسات المستقبلية:

توصى الباحثة بالأفكار التي قد تفتح آفاقا جديدة للبحوث:

- ١/٧- أثر ثقافة العاملين بالبنوك وارتباطها بالتميز الإداري للبنوك.
- ٢/٧- دراسة التميز الإداري وعلاقته برضا العملاء بالإدارات المختلفة للبنوك.
- ٣/٧- مقارنة بين البنوك المصرية والأجنبية بالنسبة للتميز والإبداع الإداري.
- ٤/٧- دراسة اثر التميز الإداري على تحقيق المزايا التنافسية في البنوك.
- ٥/٧- العلاقة بين التميز والإبداع والجودة الشاملة في البنوك.
- ٦/٧ - أثر التدريب للفرد على التميز والإبداع الإداري في البنوك.

٨-المراجع

١/٨المراجع العربية

- ١- أبو إسماعيل، فؤاد، د.محمد عبد المحسن الشعراوى، (٢٠٠٥)، الإدارة المالية، القاهرة، كلية التجارة الأزهر.
- ٢- آل مراد، نجله يونس محمد، احمد مؤيد عطية الحيايلى، (٢٠٠٩)، " مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية ودورها فى الإبداع والتميز" - دراسة استطلاعية فى المصارف الحكومية والأهلية فى مدينة الموصل.قدم فى

- المؤتمر العلمى الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، بالأردن، بعنوان: إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة.
- ٣- الحارثى، إبراهيم بن احمد (٢٠٠٩)، تعليم التفكير، الطبعة الرابعة: القاهرة: الرابطة العالمية.
- ٤- السلمى، على، (٢٠٠٢)، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب..
- ٥- الشيخ، انجى طاهر عبد الله (٢٠١١)، "تقييم دور البنوك التجارية العامة فى عمليات الإصلاح المصرفى فى مصر" مجلة الاقتصاد والتجارة -جامعة عين شمس /العدد ٣ يوليو.
- ٦- السويطى، شلبى إسماعيل، (٢٠٠٩)، "واقع الإبداع لدى إدارات المصارف العاملة فى الضفة الغربية"، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، قدم فى المؤتمر العلمى الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، بالأردن، بعنوان: إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة.
- ٧- الخالدى، صالح عابر بشيت، (٢٠١٢) "دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعليم التنظيمى فى تطوير ثقافة التميز" جامعة الشرق الأوسط استكمالاً للحصول على درجة الماجستير فى إدارة الأعمال.
- ٨- المشوط، محمد سعد فهد، جامعة الشرق الأوسط، (٢٠١١)، "اثر بيئة العمل على الإبداع الإدارى"، استكمالاً للحصول على درجة الماجستير فى إدارة الأعمال، -دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية بدولة الكويت.
- ٩- المطيرى، مبارك مطلق، (٢٠١١)، "مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية فى الأعمال الالكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسى لدى

- البنوك التجارية الكويتية" استكمال درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بالكويت.
- ١٠- الدكتورى، منى إبراهيم، (٢٠٠٥)، "إطار مقترح لتطبيق تسويق العلاقات فى مجال الخدمة المصرفية بالبنوك التجارية فى مصر" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، إدارة الأعمال، جامعة المنصورة.
- ١١- توفيق، عبد الرحمن، (٢٠٠٨)، هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً، (الطبعة الثانية: القاهرة: مركز البحوث المهنية للإدارة).
- ١٢- دروزة، سوزان صالح، (٢٠٠٨)، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسى" -دراسة تطبيقية فى وزارة التعليم العالى بالأردن -جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، استكمالاً للحصول على درجة الماجستير فى إدارة الأعمال.
- ١٣- رفاعى، ممدوح عبد العزيز محمد، (٢٠٠٦)، "تقييم المنهج المتكامل لاستبعاد الفاقد وستة سيجما بالبنوك المصرية" المجلة العلمية لكلية التجارة -جامعة عين شمس.
- ١٤- صديق، محمد جلال سليمان، (٢٠٠٦)، "أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة فى البنوك التجارية"، المجلة العلمية لتجارة الأزهر -فرع تفهنا الإشراف، العدد ٣.
- ١٥- عاشور، سمير كامل، سامية أبو الفتوح سالم، (١٩٩٤)، مقدمة لنظريات العينات.
- ١٦- محمد، نبيل عبد المنعم، (٢٠١٠)، "إطار مقترح لاستخدام مدخل بطاقات القياس المتوازن لتقييم الأداء بالبنوك المصرية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الأول.
- ١٧- ميرفى، كريستوفر، ترجمة د.خالد العامرى، (٢٠٠٨)، فن إدارة التنافس، القاهرة: دار الفاروق للنشر.

٢/٨ النشرات:

- ١٨- دليل المصارف والمؤسسات المالية والعربية، الجزء الثالث، اتحاد المصارف العربية، ٢٠١٠م.
- ١٩- المجلة الاقتصادية، قطاع الإحصاءات والتقارير الاقتصادية، البنك المركزي المصري، ٢٠١٠/٢٠١١م.
- ٢٠- المجلة الاقتصادية، قطاع الإحصاءات والتقارير الاقتصادية، البنك المركزي المصري، ٢٠٠٩/٢٠١٠م.
- ٢١- النشرة الإحصائية الشهرية، العدد (١٨٥) أغسطس ٢٠١٢، قطاع الإحصاءات والتقارير الاقتصادية، البنك المركزي المصري.
- ٢٢- النشرة الإحصائية الشهرية، العدد (١٨٦) سبتمبر ٢٠١٢، قطاع الإحصاءات والتقارير الاقتصادية، البنك المركزي المصري.
- ٢٣- Bankers almanac (2011), vol.3,1.2, January, p,48.

٣/٨ المراجع الأجنبية:

- 24- Benjamin , Akinyemi ,(2012)"human resource development climate and employee commitment in recapitalized Nigerian banks" "International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 5; March.
- 25- Donald j. Noone ,(2001) "The skills you need to Succeed in the Business world creative problem solving" ,(2nd ed , New York, Barrons Educational Series ,Inc.
- 26- Cooper ,Donald R. &Pamela S. Schindler (2011)"Business Research Methods "(11th, New York, McGraw-Hill International edition.
- 27- Gallo Donna M.,(2008)"organizational response to change: a resource based view from the commercial banking industry.
- 28- Joseph. Hair, William c. Black, Barry, Rolph e. Anderson ,(2009), multivariate data analysis ,prentice Hall.
- 29- khan, Rabia inam ,(2011),Strategic conduit towards achieving Employee Retention and job satisfaction in

- Banking sector of Pakistan " Human Resource Management Academic Research Society ,vol.1,no.1.
- 30- shamah, Rania a. m ,(2008) "Afarame work for enhancing productivity through the application for knowledge management "the international journal of knowledge culture &change management ,vol8,no3.
- 31-Mohanbir sawhney, Robert c. wolcott and lingo Arroniz,(2006),."the 12 Different ways for companies to innovate "business performance management ,vol47,no. 3.
- للتوسع فى نموذج فيشر يمكن الرجوع إلى:
- 32- Barro, Robert j (1997),macroeconomics, uk: Cambridge, the mit press.
- 33- Fisher, irving (1977) the theory of interest, Philadelphia, porcupine press.

٤/٨ المقابلات الشخصية

- ١-مقابلات شخصية متعمقة (٢٠١٢م) مع المديرين ورؤساء مجلس الإدارة والمراقبين وخدمة العملاء فى البنوك بالقطاع الحكومى والخاص محل البحث فى الفترة من مارس - ديسمبر.

٥/٨ المؤتمرات

- ١-المؤتمر والمعرض الرابع للإبداع والابتكار، برعاية الأستاذ الدكتور/ كمال الجنزوى رئيس مجلس الوزراء، الأستاذ الدكتور/ نادية زخارى وزيرة الدولة للبحث العلمى بقاعة المؤتمرات، بمدينة نصر يومى ٢٧-٢٨ يونية ٢٠١٢م.
- ٢-المؤتمر العلمى الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، بالأردن، بعنوان: إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، ٢٧-٢٩ نيسان ٢٠٠٩م.

٩- الملاحق: ملحق (١): الجداول الإحصائية المستخدمة في البحث

الجدول (٢٠)

يوضح بيان البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري

| نوع القطاع | أسماء البنوك |
|------------|--|
| قطاع حكومي | ١-بنك مصر |
| قطاع حكومي | ٢-بنك القاهرة |
| قطاع حكومي | ٣-البنك الأهلي المصري |
| قطاع حكومي | ٤-البنك الأهلي سوستيه جنرال (NSGB) |
| قطاع حكومي | ٥-البنك الوطني للتنمية (NBD) |
| قطاع حكومي | ٦-البنك الوطني المصري |
| قطاع حكومي | ٧-بنك الاتحاد الوطني |
| قطاع حكومي | ٨-بنك بركة الإسلامى |
| قطاع حكومي | ٩-بنك الشركة المصرفية العربية الدولية (SAIB) |
| قطاع حكومي | ١٠-البنك التجارى الدولى (CIB) |
| قطاع حكومي | ١١-اتش اس بى سى (HSBC) |
| قطاع حكومي | ١٢-البنك العربى الأفريقى |
| قطاع حكومي | ١٣-البنك العقارى المصرى العربى |
| قطاع حكومي | ١٤-بنك الإسكندرية |
| قطاع حكومي | ١٥-بنك التعمير والإسكان |
| قطاع حكومي | ١٦-بنك ناصر الاجتماعى |
| قطاع حكومي | ١٧-بنك باركليز |
| قطاع حكومي | ١٨-بنك عودة |
| قطاع حكومي | ١٩-بنك قناة السويس |
| قطاع حكومي | ٢٠-بنك كريدى اجريكول مصر |
| قطاع حكومي | ٢١-بنك فيصل الإسلامى |

المصدر: دليل المصارف والمؤسسات المالية العربية، ٢٠١٠م.

الجدول (٢١)

بيان بالبنوك التي تم اختيارها عشوائيا

| م | أسماء البنوك محل البحث |
|----|------------------------------------|
| ١ | بنك مصر |
| ٢ | بنك الإسكندرية |
| ٣ | بنك القاهرة |
| ٤ | البنك الأهلي المصري |
| ٥ | البنك الأهلي سوستيه جنرال (NSGB) |
| ٦ | البنك الوطني المصري |
| ٧ | بنك الاتحاد الوطني |
| ٨ | بنك الشركة المصرفية الدولية (SAIB) |
| ٩ | البنك التجارى الدولى (CIB) |
| ١٠ | بنك انتش اس بي سى (HSBC) |

المصدر: التحليل الإحصائي بناء على الاختيار العشوائى

جدول (٢٢)

بيان بمجموعتى الدراسة محل البحث

| المجموعة | الأكواد | أسماء البنوك محل البحث |
|----------|------------|---|
| الأولى | ٢، ٨، ٩ | الإسكندرية، الشركة المصرفية العربية الدولية، التجارى الدولى |
| الثانية | ١، ٣، ٤، ٥ | مصر، القاهرة، الأهلي المصري، الأهلي سوستيه جنرال، |
| | ٦، ٧، ١٠ | الوطني المصري، الاتحاد الوطني، انتش اس بي سى. |

المصدر: وفقا لنتائج التحليل العنقودى والجدول السابق (٢)

ملحق (٢) حساب العينة والمؤشرات

جدول (٢٣) حساب العينة ٤٠٠

المصدر: د. سمير كامل عاشور، د. سامية أبو الفتوح سالم، مقدمة لنظريات العينات،

١٩٩٤، ص ٢٨٤

Sample size for specified confidence limits and precision when sampling attributes in percent.

A. 95% confidence interval ($p = 0.5$)^a

| Population size | Sample size for precision of | | | | |
|-----------------|------------------------------|-----|-----|-----|-------|
| | ±1% | ±2% | ±3% | ±4% | ±5% |
| 500 | → | → | → | → | 83 |
| 1,000 | → | → | → | → | 222 |
| 1,500 | → | → | → | → | 385 |
| 2,000 | → | → | → | → | 515 |
| 2,500 | → | → | → | → | 638 |
| 3,000 | → | → | → | → | 714 |
| 3,500 | → | → | → | → | 769 |
| 4,000 | → | → | → | → | 811 |
| 4,500 | → | → | → | → | 843 |
| 5,000 | → | → | → | → | 870 |
| 6,000 | → | → | → | → | 909 |
| 7,000 | → | → | → | → | 938 |
| 8,000 | → | → | → | → | 959 |
| 9,000 | → | → | → | → | 976 |
| 10,000 | → | → | → | → | 989 |
| 15,000 | → | → | → | → | 1,000 |
| 20,000 | → | → | → | → | 1,024 |
| 25,000 | → | → | → | → | 1,033 |
| 30,000 | → | → | → | → | 1,053 |
| 40,000 | → | → | → | → | 1,054 |
| 50,000 | → | → | → | → | 1,067 |
| 100,000 | → | → | → | → | 1,097 |
| → | → | → | → | → | 1,111 |
| → | → | → | → | → | 1,125 |
| → | → | → | → | → | 1,140 |

^a Proportion of units in sample possessing characteristic being measured. In other values of p , the required sample size will be smaller.

^b In these cases 50% of the universe in the sample will give more than the required accuracy. Since the normal distribution is a poor approximation of the hypergeometrical distribution when n is more than 50% of N , the formula used in the calculation does not apply.

جدول (٢٤)

مؤشرات البنوك التجارية المصرية محل البحث ٢٠١٠/٢٠٠٩ القيمة بالآلاف جنية

| ٢٠١٠ | ٢٠٠٩ | اسم البنك |
|-----------|-----------|-----------------------|
| ١٧٨٩٣٠٢٠٦ | ١٥٣٥٠٤٠٠٠ | ١- بنك مصر |
| ٧١٢١٦٨٦ | ٦٨٢٦٠٠٠ | إجمالي الأصول |
| ١٤٤٤٨٢٥٠٢ | ١٣١٧٣٢٠٠٠ | إجمالي حقوق المساهمين |
| ٥٠٩٦٥٨٠٠٠ | ١٦٤٩٧٤٠٠٠ | ودائع العملاء |
| | | صافي الربح |
| ٣٤٠٨٠٣٩٩ | ٣٢١٩٠٨٣٤ | ٢- بنك الإسكندرية |
| ٣٢٩٤٤٩٠ | ٢٩٣٢٤٨٠ | إجمالي الأصول |
| ٢٥٧٨١٣٥٩ | ٢٥٠٩٠٧٠٩ | إجمالي حقوق المساهمين |
| ٣٦٦٢٣٦٠٠٠ | ٣١٠٠٠٠٠٠٠ | ودائع العملاء |
| | | صافي الربح |
| ٤٤٢٢٧٦٥٩ | ٣٩٦٣٥١٩٦ | ٣- بنك القاهرة |
| | | إجمالي الأصول |

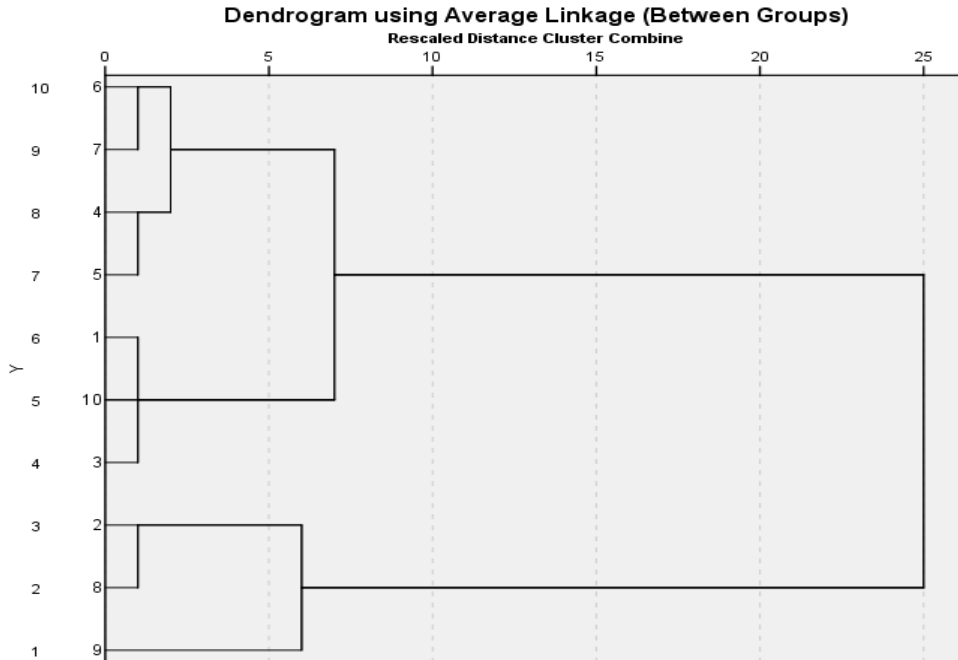
| ٢٠١٠ | ٢٠٠٩ | اسم البنك |
|-------------|-------------|--|
| ٢٥٩١٥٢٤ | ٢٧٨٧٦٥٧ | إجمالي حقوق المساهمين |
| ٣٨٩٩٩٨٥٦ | ٣٥٣٢٣٩٥٤ | ودائع العملاء |
| ١٥٣١٧١٠٠ | ١٠٦٠٠٠٠٠ | صافي الربح |
| ٢٩٩٩٩٨٩٩٣ | ٢٥٩٠٧٧٠٠٠ | ٤- البنك الأهلي المصري |
| ١٣٣٥١٢٤٥ | ٨٥٩٨٠٠٠ | إجمالي الأصول |
| ٢٤٤٧٢٨٣٣٨ | ٢١٨٨٨٩٠٠٠ | إجمالي حقوق المساهمين |
| ٢٠٨٤٦٧٢٠ | ١٦٠٨٠٠٠٠ | ودائع العملاء |
| | | صافي الربح |
| ٥٨٤٩٧٠٧٥ | ٥٢٣١٧٢٦٣ | ٥- الأهلي سوستيه جنرال |
| ٧٠٩٥٨٥١٩٩٩ | ٥٩٧٤٤٤٢٤٥٦ | إجمالي الأصول |
| ٥٠٠٨٣٦٢٤٨٨٣ | ٤٣٧١٥٤٧٣٨٤٩ | إجمالي حقوق المساهمين |
| ١١٩١٧٩٣٠٨٥ | ٩٥١٣١٧٦٣٣ | ودائع العملاء |
| | | صافي الربح |
| ١٧٠٦٣٩٩٥٤٢٦ | ١٤٨٢٦٢٧٦٢٧٦ | ٦- البنك الوطني المصري |
| ١٨٠٠٤٩١٣٩٤ | ١٧٧٠٧٦٩٠١٥ | إجمالي الأصول |
| ١٢٩١٣٢٥١٤٠٠ | ١٢٢٤٠٤٦٩٢٣٢ | إجمالي حقوق المساهمين |
| ٤٤٦٩٨٧٩٨٨ | ٤٠٥٣٤٨٥٨٠ | ودائع العملاء |
| | | صافي الربح |
| ٤١٧٥٧٩١٧٣١ | ٤١٨٢٦٢٣٦٧٣ | ٧- بنك الاتحاد الوطني |
| ٣٧٢٢٨٢٦٤٨٩ | ٣٧٤٢٤٠٧٢٦٩ | إجمالي الأصول |
| ٣٢٦٩٠٤٤٩٣٤ | ٢٧٧٢٧١٧٤٥٨ | إجمالي حقوق لمساهمين |
| ١٤٠٨٤٣٨٧ | ٦١١٩٢٩٢٠ | ودائع العملاء |
| | | صافي الربح |
| ١٩٠٧٢٩٣٤٦٢ | ١٧٨٦٠٨٣٧٨٢ | ٨- بنك الشركة المصرفية العربية الدولية |
| ٢٣٨٧٦٩١٦٤ | ٢٠٢٢٢٠٧٦١ | إجمالي الأصول |
| ١٥٢٣٦٠٤٩١٢ | ١٤١٧٨٢٩ | إجمالي حقوق لمساهمين |
| ٣١١٧٥٩٨ | ٢٢٥٨١٠٦٩ | ودائع العملاء |
| | | صافي الربح |

| ٢٠١٠ | ٢٠٠٩ | اسم البنك |
|----------|-------------|------------------------------|
| | | ٩- البنك التجارى الدولى |
| ٧٥٠٩٢٨٨١ | ٦٤١٢٤٦٩٧٩٥٣ | إجمالى الأصول |
| ١٤٨٨٠٢٥ | ٥٢٨٧٨١٧٢٦٦ | إجمالى حقوق لمساهمين |
| ٦٣٤٧٩٨٨٤ | ٥٤٦٤٨٦٥٤٥٢٢ | ودائع العملاء |
| ٢١٢٥٩٢٦ | ١٧٠٨٢٣٨٩٢٥ | صافى الربح |
| | | ١٠- بنك اتش اس بى سى (H SBC) |
| ٤٥١١٢٣١٨ | ٣٦٥٥٨١٢٤٨٧٧ | إجمالى الأصول |
| ٣٦٠٦٦٣٤ | ٢٢٩٥٠٩٠٢٨٧ | إجمالى حقوق لمساهمين |
| ٣٩٧٥٤٤٧٤ | ٣٢٢٥٥٥٨٥٣٢٧ | ودائع العملاء |
| ٢١٨٠٧٩ | ١١٧٦٤٥٩ | صافى الربح |

المصدر: التقارير السنوية والموازنة العامة لكل بنك من البنوك محل البحث

ملحق (٣)

شكل (١) نتائج أسلوب التحليل العنقودى والمتمثل فى شكل Dandogram



ملحق (٤): استمارة الاستقصاء الموجهة إلى العاملين بالبنوك في مصر محل
البحث

إعداد: د. الفت إبراهيم جاد الرب عطا أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية
التجارة - جامعة الأزهر
السيد الفاضل السيدة الفاضلة

تحية طيبة وبعد...

يهدف البحث إلى معرفة ما يتم في البنوك التجارية في مصر باعتبارها
ركيزة أساسية للاقتصاد المصري وعنصر من عناصر المزايا التنافسية في
الأسواق المالية برضاء التعاون معنا وإبداء الرأي حيث أن آرائكم ستكون محل
تقدير، علما بأنها ستكون سرية من أجل البحث العلمي فقط.
برضاء وضع علامة صح أو خطأ أمام العبارة التي ترونها مناسبة.

| العنصر | مدى التوافر | متوافر تمام | متوافرة | محايد | غير متوافر | غير متوافر تمام |
|--|-------------|----------------|---------|-------|---------------|--------------------|
| أولا عوامل التميز الإداري: ١- المرونة: ١/١ تشجيع العاملين على قبول التغيير بالبنك. | | | | | | |
| ٢/١ يتوافر لدى البنك التجديد التكنولوجي المستمر. | | | | | | |
| ٣/١ يوجد مرونة في أداء العمل للعاملين في البنك. | | | | | | |
| ٤/١ يحافظ البنك على مرونة التعامل مع عملاء البنك. | | | | | | |
| ٢- القيادة الفعالة: ٥/١ يوجد فرق عمل ويعمل على تنميتها بالتدريب المستمر. | | | | | | |
| ٦/١ يهتم البنك بالانفتاح على العالم الخارجي. | | | | | | |
| ٧/١ يحافظ البنك على القيادات الإدارية ذات الخبرات. | | | | | | |
| ٨/١ تلتزم القيادة بقواعد ومعايير لاتخاذ القرارات الإدارية بالبنك. | | | | | | |

| مدى التوافر | متوافر تمام | متوافرة | محايد | غير متوافر | غير متوافر تمام | العنصر |
|-------------|----------------|---------|-------|------------|--------------------|--|
| | | | | | | ٣-نظام تطبيق إدارة الجودة الشاملة: ٩/١ يوجد نظام متطور لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنك. |
| | | | | | | ١٠/١ يوجد خطة إستراتيجية لها أهداف محددة ومنكاملة لكسب مزايا تنافسية فى البنك. |
| | | | | | | ١١/١ يوجد هيكل تنظيمى مناسب مع متطلبات الأداء بالبنك. |
| | | | | | | ثانيا: آلية التطبيق التميز الإدارى ١/٢ يوجد دوافع للتعبير عن الأفضل لدى العاملين بالبنك. |
| | | | | | | ٢/٢ يوجد للعاملين بالبنك التعلم مدى الحياة والوصول للأفضل. |
| | | | | | | ٣/٢ يتم تطبيق نماذج للتميز الإدارى بالبنك. |
| | | | | | | ٤/٢ يهتم بتطبيق أفضل النتائج بأقل الموارد المتاحة البنك. |
| | | | | | | ٥/٢ يوجد تحسين مستمر لأداء العاملين بالبنك. |
| | | | | | | ٦/٢ يوجد مرجعية إرشادية لقياس مدى التقدم بالبنك. |
| | | | | | | ٧/٢ يتم تقدير العاملين نو الأعمال المتميزة بالبنك. |
| | | | | | | ثالثا:الإبداع الإدارى: ١/٣ ترى القيادة أن الإبداع والابتكار شىء عادى لا يستحق التقدير والاهتمام من البنك. |
| | | | | | | ٢/٣ ترى القيادة أنها يمكن القضاء على التنظيمات والجماعات غير الرسمية. |
| | | | | | | ٣/٣ يوجد لديك الجرأة والشجاعة لقيام بتقديم اقتراحات وأساليب جديدة للبنك. |
| | | | | | | ٤/٣ يوجد لديك القدرة على اكتشاف أفكار جديدة فى أساليب العمل بالبنك. |
| | | | | | | رابعا: البيانات الشخصية: ١/٤ ما هى المرحلة العمرية لسيادتكم؟ |

