



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية العلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

**دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي**  
**دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة**  
**العاصمة صنعاء**

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

**إعداد الطالب/**

**يعقوب داوود يوسف الجعدي**

**إشراف/**

**أ.د/ عبداللطيف مصلح محمد عايض**

أستاذ إدارة الأعمال بكلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا

**صنعاء**

2023-1444

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ  
وَمَرْسُولَهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى  
عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ  
بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ"

صدق الله

المائدة (105)

## تقرير المراجع اللغوي بصلاحيه الرسالة

التاريخ: 2023 / 1 / 24

المرفقات:

المرجع ( )



جامعة المنصورة

للعلوم والفنون

رئاسة الجامعة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

### تقرير المراجع اللغوي بصلاحيه رسالة الماجستير للمناقشة

❖ بيانات الطالب:

اسم الطالب الرباعي: الدكتور محمد يوسف إسماعيل محمد إسماعيل  
الكلية: كلية الدراسات والبحوث التطبيقية التخصص: إدارة الأعمال

❖ عنوان الرسالة:

دور التكنولوجيا الحديثة في التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة  
من وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية في الشركات الناشئة في مصر

❖ تمت مراجعة رسالة الماجستير والتأكد من التالي:

م	المعيار	مستوى الصلاحيه		
		ممتازة	جيدة	مقبولة
1	صحة المصطلحات والمفاهيم اللغوية.	✓		
2	الصحة النحوية والصرفية.	✓		
3	الخلو من الأخطاء الإملائية.		✓	
4	الخلو من الأخطاء المطبعية.	✓		
5	صحة استخدام علامات الترقيم.	✓		
المستوى العام للغة الرسالة		صالحة للمناقشة (✓) غير صالحة للمناقشة ( )		

❖ ملاحظات المراجع اللغوي (إن وجدت):

لا توجد ملاحظات

❖ رأي المراجع اللغوي:

أطلع على الرسالة التي تم تقديمها من قبل الطالب المذكور في الرسالة السابقة  
والموافق لها من حيث اللغة والصياغة، وهي جيدة، ولا تحتاج إلى أية تعديلات.

المراجع اللغوي  
أ.د/ خالد الهزازي

# قرار لجنة المناقشة

التاريخ: 6 / 3 / 2023 م

المرفقات: .....

المرجع: ( )



جامعة البلقاء

للعلوم والتقنية

رئاسة الجامعة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

## قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم (163)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين... وبعد:  
تم بحمد الله وتوفيقه يوم الأحد بتاريخ: 14/ شعبان/ 1444 هـ الموافق: 6 / 3 / 2023 م، اجتماع اللجنة المشكلة بقرار مجلس الدراسات العليا رقم (3) بتاريخ: 28 / 2 / 2023 م  
لمناقشة الطالب/ة: يعقوب داوود يوسف مرشد الجعدي الكلية: العلوم الإدارية التخصص: إدارة أعمال في رسالته التي هي  
بعنوان:

دور القيادة التحولية في تحقيق التميز المنظمي دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء  
وبعد مناقشة علنية للطالبة/ة من الساعة (الساعة المستمرة)..... إلى الساعة (الساعة المستمرة) وبعد المناقشة  
والمناقشة، اتخذت اللجنة القرار التالي:

إجازة الرسالة ويمنح الطالب معدل ( ) (%) بتقدير ( ) كتابة ( )

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات عليها بمعرفة المشرف ويمنح الطالب معدل (95 %) بتقدير (امتياز) كتابة ( )

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات بمعرفة المشرف وموافقة الدكتور..... كتابة ( )

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات بمعرفة المشرف وموافقة الدكتور..... كتابة ( )

بمعدل ( ) (%) بتقدير ( ) كتابة ( )

### أسماء لجنة المناقشة والحكم

م	اسم المناقش	الصفة	الدور في المناقشة	التوقيع
1	أ.د/ أحمد محمد الشامي	مناقشا	رئيسا	
2	أ.د/ عبد اللطيف مصلح عايش	مشرفا	عضوا	
3	د / محمد عبد الله الكهالي	مناقشا	عضوا	

يعتمد،،،،

عميد الدراسات العليا  
أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران

مدير الدراسات العليا  
د. عبد الحسين الضبيبي

المختص  
أ.وليد محمد هريرة

دراسات.ع - ن- 26 - م0

## إقرار مشرف الرسالة



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

### إقرار المشرف

اشهد بأن إعداد هذه الدراسة الموسومة بـ:

دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي، دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية العاملة  
بأمانة العاصمة صنعاء\*

المقدمة من الطالب: يعقوب داوود يوسف الجعدي

قد جرى تحت إشرافي في قسم العلوم الإدارية- كلية العلوم الإدارية - جامعة  
الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء، اليمن، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة  
الماجستير في إدارة الأعمال.

التاريخ: 1/1/2023م

التوقيع	المشرف
	أ.د. عبداللطيف مصلح محمد عايض استاذ إدارة الأعمال جامعة العلوم والتكنولوجيا

# الإهداء

\* إلى القلب الحنون والشمعة المضيئة، إلى من كانت دعواتها سر نجاحي، والدتي الغالية أمد الله في عمرها ومتعها بالصحة والعافية ورزقني برها.

\* إلى من أفنى عمره في سبيل تربيته وتعليمي، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من أحاطني برعايته وتوجيهه ودعواته: والدي العزيز أطل الله في عمره ومتعه بالصحة والعافية.

\* إلى إخواني ( صادق و عبدالله )، وأخواتي ( أم عبدالكريم ، أم مالك ، أم عبدالله ، أم عبدالرحمن ) ، الذين شاركوني الأفراح والألام طوال مشواري، الذين دعموني وشجعوني في مواصلة دراستي، ووصول هذه الدراسة إلى النور.

\* إلى رمز التضحية والوفاء، ورفيقة الدرب، زوجتي، التي شاركتني مشوار العناء والجهد وتحملت الكثير، من سارت معي نحو الحلم خطوة بخطوة، بذرناه معاً وحصدناه معاً، وسنبقى بإذن الله معاً.

\* إلى من أتشوق لأن أرى مستقبلهن المشرق بإذن الله ، نبض قلبي وقرّة عيني بناتي (سلسبيل وأفنان ) العزيزات.

\* إلى كل أخ وصديق وزميل ورفيق درب في العلم والمعرفة.

\* إلى كل من أسهم وشجع وقدم العوم والمساعدة في إنجاز هذا العمل.

\* إليكم جميعاً أهدي هذه الدراسة سائلاً المولى عز وجل أن ينفخ بها ويجعلها خالصةً لوجهه الكريم.

الباحث

# شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحابه أجمعين  
أما بعد، أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه، وعونه لي على إتمام هذه الرسالة.

ثم أتوجه بالشكر والتقدير إلى جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ممثلة برئاسة الجامعة  
وعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي وكلية العلوم الإدارية، وأعضاء هيئة التدريس في  
قسم إدارة الأعمال.

كما أتوجه بعظيم الشكر والإمتنان والتقدير إلى الأستاذ الدكتور عبداللطيف مصلح  
محمد عايض الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، والذي كان له دوراً كبيراً في  
إنجاز هذه الدراسة من خلال إرشاداته القيمة، وسعة صدره، والذي كان نعم الناصح  
والمرشد، فلم يبخل علينا بعلم أو خبرة.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة :

د/ محمد عبدالله

أ.د/ أحمد محمد الشامي

الكهالي

أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كما يطيب لي أن أقدم الشكر الجزيل إلى جميع الأهل والأصدقاء وكل من ساعد  
وأسهم في إخراج هذه الرسالة إلى الواقع العملي، وأخص بالذكر الدكتور محمود  
العزيزي.

أخيراً: نسأل الله التوفيق والعون والسادد للجميع، إنه القادر على كل شيء، وصلى الله  
وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحابه أجمعين.

الباحث

"دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي، دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء".

إعداد الطالب: يعقوب داوود يوسف الجعدي إشراف: أ.د/ عبداللطيف مصلح محمد عايض

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي، ومعرفة مستوى تحقق التميز المنظمي، وكذلك مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، إضافة إلى معرفة مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز المنظمي تُعزى للمتغيرات المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، البالغ عددهم (639) مفردة، وقد تم اختيار العينة بواسطة الطريقة الطبقيّة العشوائية التناسبية بواقع (250) مفردة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: تمارس البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء القيادة التحويلية بمستوى عالٍ بكافة أبعادها، وكذلك تهتم البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء بتحقيق التميز المنظمي بجميع أبعاده، كما تبين أن بُعد التأثير المثالي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في تحقيق التميز المنظمي وأن بُعد التحفيز الإلهامي أقلها تأثيراً، كذلك لا يوجد تباين في مستوى ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي)، ويوجد تباين في مستوى ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة)، كما لا يوجد تباين في مستوى تحقق التميز المنظمي تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)، مع وجود تباين في مستوى تحقق التميز المنظمي تُعزى لمتغير العمر، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: تعزيز ممارسة القيادة التحويلية بجميع أبعادها في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، لما لها من تأثير في تحقيق التميز المنظمي مع التركيز على بُعد التأثير المثالي كونه الأكثر تأثيراً.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	القرآن الكريم
ج	تقرير المراجع اللغوي
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	إقرار مشرف الرسالة
و	الإهداء
ز	شكر وعرفان
ح	ملخص الدراسة
ط	فهرس المحتويات
م	فهرس الجداول
ن	فهرس الأشكال
1	<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>
2	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 تساؤلات الدراسة
5	4.1 أهداف الدراسة
6	5.1 أهمية الدراسة
6	6.1 النموذج المعرفي للدراسة
9	7.1 فرضيات الدراسة
10	8.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية
14	9.1 حدود الدراسة
14	10.1 الدراسات السابقة
14	1.10.1 الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية)
18	2.10.1 الدراسات الخاصة بالمتغير التابع (التميز المنظمي)
21	3.10.1 الدراسات الخاصة بالمتغيرين (القيادة التحويلية والتميز المنظمي)
31	4.10.1 العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
31	أولاً: أوجه التشابه
32	ثانياً: الاستفادة من الدراسات السابقة
32	ثالثاً: أوجه الاختلاف
رقم الصفحة	الموضوع
33	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>
34	<b>المبحث الأول : القيادة التحويلية</b>
34	1.1.2 تمهيد

34	2.1.2 مفهوم القيادة
35	3.1.2 أهمية القيادة
36	4.1.2 مفهوم القيادة التحويلية
37	5.1.2 أهمية القيادة التحويلية
39	6.1.2 خصائص القيادة التحويلية
40	7.1.2 وظائف القائد التحويلي
42	8.1.2 نظريات القيادة التحويلية وتطورها
42	9.1.2 أبعاد القيادة التحويلية
43	أ- التأثير المثالي
43	ب- الاستثارة الفكرية
44	ج- الاعتبارية الفردية
45	د- التحفيز الإلهامي
45	10.1.2 معوقات القيادة التحويلية
47	11.1.2 القيادة التحويلية الإسلام
50	<b>المبحث الثاني : التميز المنظمي</b>
50	1.2.2 تمهيد
50	2.2.2 مفهوم التميز المنظمي
51	3.2.2 أهمية التميز المنظمي
52	4.2.2 خصائص التميز المنظمي
53	5.2.2 متطلبات تحقيق التميز المنظمي
54	6.2.2 تكاليف التميز المنظمي
55	7.2.2 مبادئ وأسس التميز المنظمي
56	8.2.2 أبعاد التميز المنظمي
57	أ- تميز الهيكل التنظيمي
57	ب- تميز الموارد البشرية
58	ج- تميز العمليات
58	د- تميز الخدمة
59	9.2.2 معوقات التميز المنظمي
60	10.2.2 التميز المنظمي في الإسلام
63	3.2 دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي
67	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>
68	1.3 تمهيد
68	3.3 مجتمع الدراسة
69	4.3 عينة الدراسة
70	5.3 وحدة التحليل

70	6.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات
71	7.3 أداة الدراسة
71	1.7.3 بناء أداة الدراسة
71	2.7.3 صدق الاستبانة
72	3.7.3 ثبات الاستبانة
72	4.7.3 معايير القياس
73	6.7.3 أساليب التحليل الإحصائي
75	<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها</b>
76	1.4 تمهيد
76	2.4 تحليل خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية
80	3.4 تحليل نتائج الدراسة حسب متغيري الدراسة
80	1.3.4 تحليل نتائج مستوى ممارسة القيادة التحويلية
81	أولاً: تحليل نتائج مستوى ممارسة القيادة التحويلية حسب بُعد التأثير المثالي
82	ثانياً: تحليل نتائج مستوى ممارسة القيادة التحويلية حسب بُعد الاستثارة الفكرية
84	ثالثاً: تحليل نتائج مستوى ممارسة القيادة التحويلية حسب بُعد الاعتبارية الفردية
85	رابعاً: تحليل نتائج مستوى ممارسة القيادة التحويلية حسب بُعد التحفيز الإلهامي
87	2.3.4 تحليل نتائج مستوى تحقق التميز المنظمي
88	أولاً: تحليل نتائج مستوى تحقق التميز المنظمي بحسب بُعد تميز الهيكل التنظيمي
90	ثانياً: تحليل نتائج مستوى تحقق التميز المنظمي بحسب بُعد تميز الموارد البشرية
91	ثالثاً: تحليل نتائج مستوى تحقق التميز المنظمي بحسب بُعد تميز العمليات
93	رابعاً: تحليل نتائج مستوى تحقق التميز المنظمي بحسب بُعد تميز الخدمة
95	4.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
95	1.4.4 نتائج اختبار الفرضية الأولى
96	أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى
97	ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
98	ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
99	رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
100	2.4.4 نتائج اختبار الفرضية الثانية
100	أولاً: نتائج الفروقات بحسب متغير الجنس

101	ثانياً: نتائج الفروقات بحسب متغير العمر
103	ثالثاً: نتائج الفروقات بحسب متغير المؤهل العلمي
104	رابعاً: نتائج الفروقات بحسب متغير المسمى الوظيفي
105	خامساً: نتائج الفروقات بحسب متغير عدد سنوات الخدمة
107	<b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات</b>
108	1.5 تمهيد
108	2.5 الاستنتاجات
109	3.5 التوصيات
111	4.5 المقترحات
112	<b>قائمة المراجع</b>
123	<b>الملاحق</b>
137	Abstract of Study in English

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
7	أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تحديد أبعاد القيادة التحويلية	1
8	أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تحديد أبعاد التميز المنظمي	2
24	ملخص للدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية	3
69	بيانات البنوك الإسلامية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء	4
69	مجتمع الدراسة	5
70	عينة الدراسة	6
70	الاستبانات الموزعة والمسترجعة الصالحة للتحميل	7
71	فقرات الاستبانة موزعة على متغيري الدراسة وأبعادها	8
72	نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة	9
73	احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات الدراسة	10
76	خصائص عينة الدراسة بحسب متغير الجنس	11
77	خصائص عينة الدراسة بحسب متغير العمر	12
77	خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي	13
78	خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي	14
78	خصائص عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخدمة	15
80	نتائج المتوسطات واختبار T لمعرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية	16
81	نتائج المتوسطات واختبار T لمعرفة مستوى	17

	ممارسة التأثير المثالي	
83	نتائج المتوسطات واختبار T لمعرفة مستوى ممارسة الاستشارة الفكرية	18
84	نتائج المتوسطات واختبار T لمعرفة مستوى ممارسة الاعتبارية الفردية	19
86	نتائج المتوسطات واختبار T لمعرفة مستوى ممارسة التحفيز الإلهامي	20
87	نتائج المتوسطات واختبار T لمعرفة مستوى تحقق التميز المنظمي	21
88	نتائج المتوسطات واختبار T لمعرفة مستوى تحقق تميز الهيكل التنظيمي	22
90	نتائج المتوسطات واختبار T لمعرفة مستوى تحقق تميز الموارد البشرية	23
91	نتائج المتوسطات واختبار T لمعرفة مستوى تحقق تميز العمليات	24
93	نتائج المتوسطات واختبار T لمعرفة مستوى تحقق تميز الخدمة	25
95	نتائج تحليل الانحدار لمعرفة دور القيادة التحويلية في التميز المنظمي	26
96	نتائج تحليل الانحدار لمعرفة دور بُعد التأثير المثالي في التميز المنظمي	27
97	نتائج تحليل الانحدار لمعرفة دور بُعد الاستشارة الفكرية في التميز المنظمي	28

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
98	نتائج تحليل الانحدار لمعرفة دور بُعد الاعتبارية الفردية في التميز المنظمي	29
99	نتائج تحليل الانحدار لمعرفة دور بُعد التحفيز الإلهامي في التميز المنظمي	30
100	نتيجة اختبار (T.test) لدلالة الفروقات بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس	31
101	معرفة تأثير متغير العمر على متغيرات	32

	الدراسة	
102	اختبار شيفيه للأبعاد ذات الدلالة الإحصائية لمتغير العمر	33
103	معرفة تأثير متغير المؤهل العلمي على متغيرات الدراسة	34
104	معرفة تأثير متغير المسمى الوظيفي على متغيرات الدراسة	35
105	معرفة تأثير متغير عدد سنوات الخدمة على متغيرات الدراسة	36
105	اختبار شيفيه للأبعاد ذات الدلالة الإحصائية لمتغير سنوات الخدمة	37

### فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
9	نتائج تحليل الانحدار لمعرفة دور بُعد الاعتبارية الفردية في التميز المنظمي	1
49	خصائص القائد التحويلي في الإسلام	2
56	مبادئ وأسس التميز المنظمي	3
63	مبادئ التميز المنظمي في الإسلام	4

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة.
- 2.1 مشكلة الدراسة.
- 3.1 تساؤلات الدراسة.
- 4.1 أهداف الدراسة.
- 5.1 أهمية الدراسة.
- 6.1 فرضيات الدراسة.
- 7.1 الإنموذج المعرفي للدراسة.
- 8.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية.
- 9.1 حدود الدراسة.
- 10.1 الدراسات السابقة.
- 1.10.1: الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية)
- 2.10.1: الدراسات الخاصة بالمتغير التابع (التميز المنظمي)
- 3.10.1: الدراسات الخاصة بالمتغيرين (القيادة التحويلية والتميز المنظمي)
- 11.1 العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
  - أولاً: أوجه التشابه.
  - ثانياً: الاستفادة من الدراسات السابقة.
  - ثالثاً: أوجه الاختلاف

## 1.1 المقدمة

يشهد العالم المعاصر تغيرات متسارعة في المجالات المختلفة، الاقتصادية والتجارية والتكنولوجية والتنظيمية والمعرفية، وذلك بسبب العولمة وما رافقها من حرية تبادل السلع والخدمات وحرية تدفق رأس المال وتنقل العمالة خصوصاً المتميزة بين دول العالم، أدى هذا إلى عددٍ من التحديات التنافسية أمام المنظمات على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي، حتمت على المنظمات اتباع مناهج وأساليب إدارية معاصرة تتبنى ثقافة التغيير التطوير في كافة أنشطة المنظمة وهياكلها وعملياتها، بهدف تحقيق التميز المنظمي، لضمان تعزيز قدراتها التنافسية ومواجهة تلك التحديات.

ويُعد التميز المنظمي من أهم أبرز القضايا الحديثة التي تشغل إهتمام المنظمات في مقدمة الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها، إذ أصبح البقاء والنمو كهدف للمنظمة مرهوناً بمدى قدرتها على تحقيق التميز المنظمي، وأضحى نجاحها يقاس في هذا الإطار؛ لأن التميز المنظمي ببساطة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية، والعولمة والمعرفة، فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي (لا بقاء للمنظمات الضعيفة)، فإن الفلسفة الحديثة اليوم (لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة). وبدأت منظمات الأعمال بما فيها البنوك في القطاعين العام والخاص تدرك أهمية مواكبة ومواجهة كل هذه القضايا والتحديات والمتغيرات المتسارعة التي فرضت تأثيرها على كافة مناحي أنشطة منظمات الأعمال من خلال الإهتمام بتحقيق التميز المنظمي الذي يحسن أداء المنظمة ككل ويحقق تطلعات جميع أطراف المصلحة ذوي العلاقة بها، وبازدياد الإهتمام بالتميز المنظمي قامت الكثير من المنظمات ومنها البنوك بوضع إستراتيجيات، وطبقت على دورها أنظمة والتزمت ببرامج وذلك بهدف تحسين أدائها وتحقيق متطلبات عملائها وتطلعات جميع أطرف المصلحة ذوي العلاقة بها، وامتلاك القدرة على المنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً، المحافظة على مكانة مرموقة ضمن صفوة المنظمات المتميزة والناجحة (عبدالحق، 2021، 2).

إن تحقق التميز المنظمي يتطلب من المنظمات ممارسة أحدث الأساليب الإدارية وفي مقدمتها الأنماط القيادية، وبما يتناسب مع التغيرات والتطورات المتسارعة.

وفي هذا الإطار تأتي القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث، أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية أدائهم عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشكلات والصعوبات التي تواجه منظماتهم، هذه القيادة التي تملك الرؤية الواضحة والقدرة على إستشراق آفاق المستقبل، والقدرة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس بما يساعد على دفع المنظمة للتغيير الإيجابي، بما يجعلها قادرة على التميز والمنافسة، لا سيما أنه أصبح السعي إلى التميز التنظيمي ضرورة حتمية فرضتها الظروف المختلفة والقوى الخارجية، وإحدى السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها من خلال

نشاطها سعياً لأن تكون الأفضل بني المنافسين، باعتباره الأداة الأمثل والطرق الأنسب والأسرع لمواجهة التحديات المهددة لها (نسيم، مسعود، 2020، 14).

وتعد القيادة التحويلية نظاماً متكاملًا وأ نموذجاً مناسباً لتحقيق النجاح الإستراتيجي، حيث يقوم على ممارسة أنماط قيادية حديثة تهدف إلى الرفع من مستوى الأداء الكلي إلى أعلى مستوياته، وبما من شأنه الإسهام في تحقيق التميز التنظيمي من خلال إحداث تغيير جذري في المناخ التنظيمي، وتصميم هياكل مرنة تتناسب مع الأداء المتميز، وتوفير مورد بشري لا يحد من إبداعه محددات الوظيفة التقليدية السائدة في الهرم البيروقراطي القديم.

ومما سبق تبين أن موضوع دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي يتطلب دراسة واستقصاء، وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات عدداً من التغيرات والتحديات لا سيما التحديات التي تفرض عليها البيئة الخارجية، ولعل من أهم تلك التغيرات والمستجدات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية تجعل المنظمات تفكر في القيام بعملية التعرف عليها ومحاولة التماشي والتكيف والتأقلم معها، لكن هذا التحدي الذي تواجهه قيادات المنظمات بشكل عام والبنوك الإسلامية بشكل خاص يتمثل في كيفية مواجهة القيادات التنظيمية لتلك التغيرات وكيفية تجسيد ذلك على أرض الواقع (تيقاوي، بوعلام، 2021، 362).

و أوضحت عدداً من الدراسات مثل دراسة: (قايد، 2019) ودراسة (بشر، 2019) أن البنوك اليمنية تواجه ظروفاً بيئية تمتاز بالتسارع المستمر الناتج عن التغيير المتسارع في عوامل بيئتها وهذا يتطلب إعادة النظر في استراتيجيات منظمات الأعمال اليمنية ودورها وإجراء عملية تغيير شاملة وفاعلة، وذلك يتطلب وجود قيادة إدارية تحويلية قادرة على رسم معالم التغيير في منظمات الأعمال بشكل عام والبنوك اليمنية بشكل خاص.

وتشير التقارير العربية والدولية إلى ضعف الأداء المنظمي في البنوك اليمنية، كما أن هناك مشكلات في أداء البنوك اليمنية أدى إلى عدم قدرتها على تشغيل واستثمار الودائع، ويأتي ضعف الأداء في البنوك اليمنية من عدم الاستغلال الكامل للتطورات العلمية والتكنولوجية المتاحة وهذا يمثل تهديداً لقطاع الخدمات المصرفية اليمنية وبالذات في ظل التطور والتحول الاقتصادي، وتختلف الخدمات المصرفية في اليمن من حيث أنها غير ناضجة وغير متطورة مقارنة ببقية الإقليم، مما يؤدي إلى ضعف الأداء المنظمي للبنوك (المعقب، 2020، 2).

وتشير التقارير أيضاً إلى ضعف مستوى الأداء المنظمي في البنوك اليمنية حيث لم يحصل منها على أي مركز في قائمة أكبر (1000) بنك عالمي، في حين تواجد لبنوك أجنبية في القائمة تمتلك فروعاً في اليمن، كذلك لم تظهر البنوك اليمنية ضمن لائحة أكبر خمسين مصرفاً عربياً بحسب الموجودات حسب تصنيف اتحاد البنوك العربية لعام 2014م. وكذلك يشير التقرير السنوي الصادر عن البنك المركزي اليمني للعام 2015م إلى انخفاض المركز المالي للبنوك التقليدية والإسلامية بمقدار (22.8) مليار ريال يمني أو ما نسبته (17.2%) وأشار التقرير أن دور البنوك في الوساطة المالية لا زال محدوداً. وبحسب تقرير قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية بوزارة التخطيط والتعاون الدولي اليمنية للعام 2016م، حول تطورات القطاع المصرفي في اليمن تبين أن هناك تراجعاً بحصة القطاع الخاص من إجمالي قروض البنوك التقليدية والإسلامية، وأوضح التقرير انخفاض التسهيلات الائتمانية المقدمة من البنوك التقليدية والإسلامية للقطاع الخاص من (536.6) مليار ريال يمني في العام 2014م إلى (408.2) مليار ريال يمني في العام 2015م، أي بمعدل انخفاض بنسبة (23.9%) (الوزير، 2022).

ومن خلال الاطلاع على عددٍ من الدراسات السابقة فقد أكدت دراسة : الشريف (2021)، والتي أجريت على البنوك التجارية الفلسطينية، ودراسة تيقاوي، بوعلاق (2020) والتي أجريت على البنوك التجارية الجزائرية، ودراسة ريم (2018) التي أجريت في البنوك بولاية الاغواط الجزائرية، ودراسة اللوح (2017) التي أجريت على شركات الوساطة للأوراق المالية الفلسطينية، ودراسة. الحاج، (2020) التي أجريت في الجامعات اليمنية الأهلية بمحافظة إب اليمن، ودراسة القرني، (2020) التي أجريت على الجامعات اليمنية، ودراسة الحرازي، (2019) التي أجريت على الجامعات الأهلية اليمنية، ودراسة بشر، (2019) والتي أجريت على البنوك اليمنية، ودراسة قايد، (2019) التي أجريت على البنوك الإسلامية العاملة باليمن، أن للقيادة التحويلية دوراً كبيراً في التأثير على فاعلية المنظمات وأدائها، ووصولها إلى درجة من التفوق والتميز، وأهمية تحقيق التميز المنظمي لمواجهة التحديات البيئية المختلفة ومواجهة المنافسة العالية في البنوك عموماً والبنوك الإسلامية بأمانة العاصمة على وجه الخصوص، وتعزيز كفاءة وريادة البنوك في بيئة شديدة التنافسية، ولما لدول عدة ومنظمات مختلفة تجارب ناجحة ومتميزة في مجال التميز المنظمي وإدارته وبناء نماذجه والذي تفتقر إليه البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة على الرغم من حاجتها الملحة إليها، مما يتطلب ضرورة الإهتمام بتحقيق التميز المنظمي وإدارته بما يتوافق مع خصوصية البنوك

الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة ويراعي ثقافتها التنظيمية، ليسهم في تحقيق أداء متميز وفق معايير ملائمة وحديثة تراعي الإمكانيات المتوفرة.

واتضح مما سبق وجود فجوة بحثية للدراسة الحالية والمتمثلة في:

أ- حاجة البنوك لوجود قيادة تحويلية فاعلة تسهم في تحقيق التميز المنظمي من خلال تحسين الخدمات المصرفية لمساعدتها في مواجهة التحديات البيئية المختلفة والوصول إلى مخرجات أكثر تميزاً في العمل المصرفي.

ب- حاجة البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة إلى تعزيز ممارستها الإدارية باتجاهات حديثة تساعدها على البقاء والنمو في بيئة شديدة المنافسة، نظراً لما تتمتع به من مكانة في الاقتصاد الوطني ودوره الفاعل في البناء التنموي والاقتصادي.

وبحسب المسح المكتبي ولا سيما المكتبة اليمينية فلا زالت موضوعات القيادة التحويلية والتميز المنظمي - بحسب ما تراه الدراسة - بحاجة إلى تأصيل وبناء نظري يثري المكتبة اليمينية ويسهم في سد هذه الفجوة البحثية، مع توفر إمكانية التوصل إلى معلومات قيمة وحديثة متصلة بمتغيرات الدراسة.

وعلى الرغم من غزارة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم القيادة وتأثيرها إلا أن القليل منها تناول القيادة التحويلية في البنوك الإسلامية اليمينية (حسب علم الباحث)، ولم يحظ الموضوع بالدراسات الكافية التي تتناول دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

وبناءً على ذلك جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على القيادة التحويلية وتأثيرها على تحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: ما دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي، في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء؟

### 3.1 تساؤلات الدراسة

تتمثل تساؤلات الدراسة في مجموعة من التساؤلات الفرعية منبثقة من التساؤل الرئيسي الذي تضمنته مشكلة الدراسة وتتمثل هذه التساؤلات في :

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء؟
2. ما مستوى تحقق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء؟

3. ما دور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المنظمي للبنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء؟

#### 4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
2. التعرف على مستوى تحقق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
3. تحديد دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
4. التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى تحقق التميز المنظمي تعزى للمتغيرات: ( الجنس, العمر, المؤهل العلمي, المسمى الوظيفي, سنوات الخدمة).

#### 5.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة بما ستقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملية ونوضح ذلك على النحو الآتي:

##### أولاً: الأهمية النظرية

- أ- إنها تناولت متغيري القيادة التحويلية والتميز المنظمي, وكلاهما متغيران مهمان على مستوى منظمات الأعمال بشكل عام ومنها البنوك.
- ب- تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة في مجال القيادة التحويلية والتي ستستفيد منها المنظمات بشكل عام والبنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء بشكل خاص.
- ت- إفادة الباحثين في إجراء دراسات أخرى من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما ستوصل إليه من اقتراحات.

##### ثانياً: الأهمية العملية

- أ- يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في معرفة واقع البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء على مستوى القيادة التحويلية والتميز المنظمي الأمر الذي يمكن البنوك من الوقوف على نقاط القوة والضعف ودعمها وكذا نقاط الضعف ومعالجتها.
- ب- تُعد هذه الدراسة إضافة جديدة إلى المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة اليمنية بشكل خاص.

ت- ستُساعد هذه الدراسة متخذي القرار في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء من اتخاذ إجراءات كفيلة بتحسين مستوى ممارسة القيادة التحويلية والإسهام في تحقيق التميز المنظمي.

## 6.1 الأتمودج المعرفي للدراسة

من أجل الإجابة عن مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم إعداد وتطوير هذا الأتمودج إستناداً إلى الدراسات السابقة التي درست متغير القيادة التحويلية ودورها على المتغير التابع المتمثل في التميز المنظمي، وقُسم المتغير المستقل القيادة التحويلية، إلى أربعة أبعاد تمثلت في ( التأثير المثالي- الاستثارة الفكرية- الاعتبارية الفردية- التحفيز الإلهامي)، و قُسم المتغير التابع التميز المنظمي، إلى أربعة أبعاد تمثلت في ( تميز الهيكل التنظيمي- تميز الموارد البشرية- تميز العمليات و تميز الخدمة).

### أولاً: المرجعيات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل " القيادة التحويلية:

واعتمدت الدراسة الحالية في اختيار وتحديد أبعاد المتغير المستقل ( القيادة التحويلية) على أتمودج (Bass,&others,2003,208)، والذي ذكر أبعاد القيادة التحويلية على أنها أربعة أبعاد وهي: (التأثير المثالي- الاستثارة الفكرية- الاعتبارية الفردية والتحفيز الإلهامي) بالإضافة إلى مرجعيات علمية، ودراسات سابقة وهي:

جدول رقم(1) أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تحديد أبعاد القيادة التحويلية

الأبعاد المصدر	التأثير المثالي	الاستثارة الفكرية	الاعتبارية الفردية	التحفيز الإلهامي
(الشريف,2021)	✓	✓	✓	✓
(تبقاوي, بوغلاق,2021)	✓	✓	✓	✓
(نسيم,مسعود,2020)	✓	✓	✓	✓
(الأخضر,2019)	✓	✓	✓	✓
(الحاج,2020)	✓	✓	✓	✓
(القرشي,2020)	✓	✓	✓	✓
(القحفة,2019)	✓	✓	✓	✓
(قايد,2019)	✓	✓	✓	✓
(هادي,2013)	✓	✓	✓	✓
(البناء,2019)	✓	✓	✓	✓
(الوهبي,2018)	✓	✓	✓	✓

✓	✓	✓	✓	(العزاني, 2018)
✓	✓	✓	✓	(العامل, 2019)
✓	✓	✓	✓	(التحفة, 2019)
✓	✓	✓	✓	(قائد, 2022)
15	15	15	15	التكرار

### ثانياً: المرجعيات الخاصة بأبعاد المتغير التابع " التميز المنظمي:

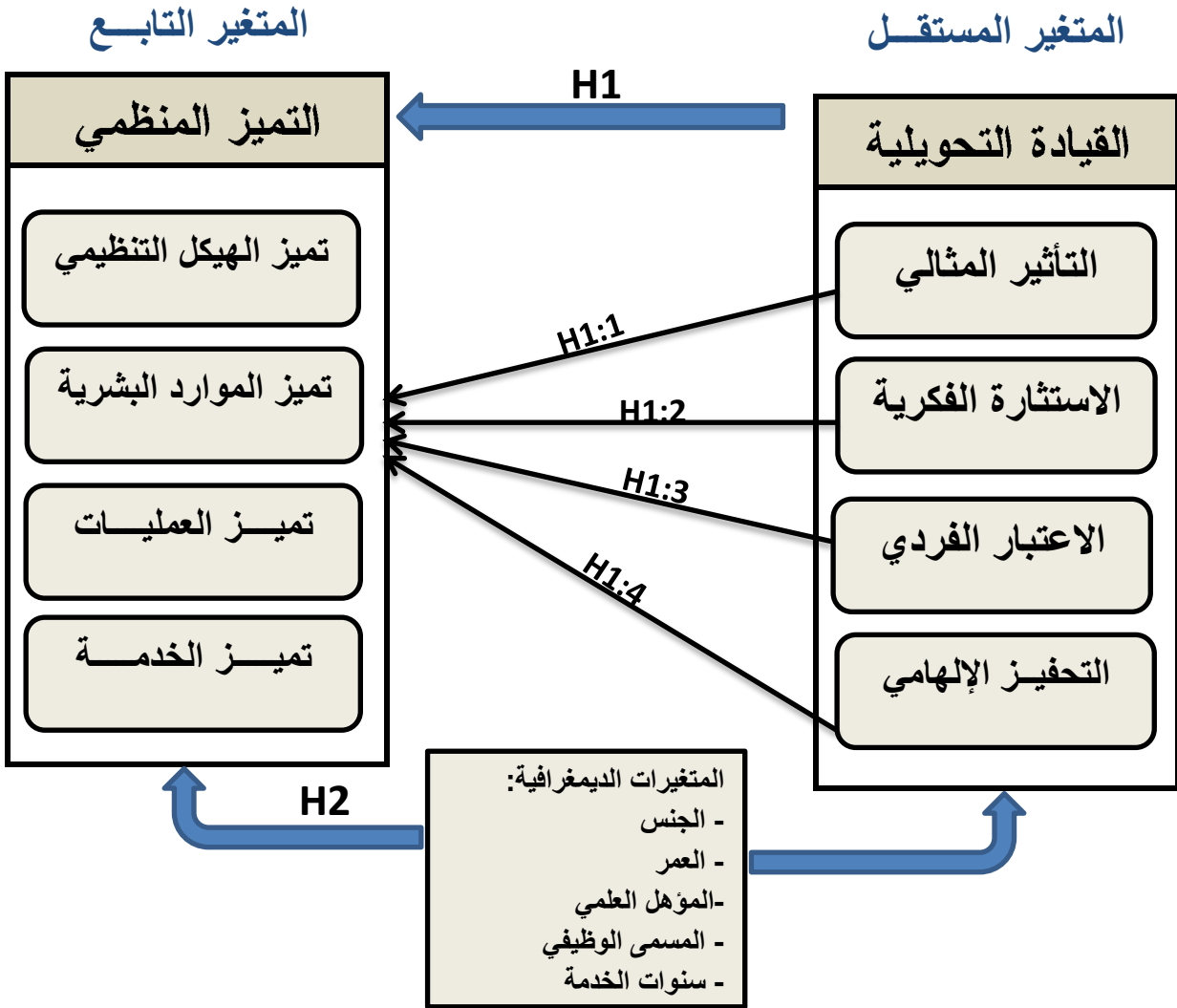
اتفق معظم الباحثين في الإدارة على وجود أبعاد عدة للتميز المنظمي, ومن أبرزها: (تميز الهيكل التنظيمي - تميز الموارد البشرية - تميز العمليات - تميز الخدمة), وتعد هذه الأبعاد الأربعة الأكثر تكراراً في عددٍ من الدراسات السابقة, وذلك كما يوضحها الجدول رقم (2):

جدول رقم(2) أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تحديد أبعاد التميز المنظمي

الأبعاد المصدر	التميز في الهيكل التنظيمي	تميز الموارد البشرية	تميز العمليات	تميز الخدمة	تميز الإستراتيجية	التميز القيادي
(نسيم, مسعود, 2020)	✓	✓			✓	
(الأخضر, 2019)	✓	✓			✓	
(ريم, 2018)				✓		
(اللوح, 2017)		✓	✓	✓		✓
(الغمس, 2016)		✓		✓		
(المصري, 2015)		✓	✓			
(البحيصي, 2014)	✓	✓	✓			
(النسور, 2010)		✓	✓			✓
(الحاج, 2020)	✓	✓	✓		✓	
(, 2021) (Mark, Sormuen	✓			✓		
,Ghufran.S , 2020) (Hijawi	✓	✓		✓		
(الجعشني, 2017)	✓	✓	✓		✓	✓
(المنصور, 2019)	✓			✓		✓

✓		✓				(حمزة، 2020)
	✓	✓		✓	✓	(الحرازي، 2019)
5	5	8	6	11	9	التكرار

بناء على ما سبق يمكن القول: بأنه تم بناء وتطوير أنموذج الدراسة بناءً على تحليل الدراسات السابقة والتحليل النظري والمفاهيمي لمكونات الدراسة، ويتكون أنموذج الدراسة من المتغير التابع: تحقيق التميز المنظمي، والمتغير المستقل: القيادة التحويلية، وتم التوصل إلى شكل الأنموذج المعرفي للدارسة كما يوضح ذلك الشكل رقم (1):



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

## 7.1 فرضيات الدراسة:

بناءً على أهداف ومشكلة الدراسة والاستفادة من الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

أولاً: الفرضية الأولى

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لدور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده التأثير المثالي على التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
2. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده الاستثارة الفكرية على التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
3. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده الاعتبارية الفردية على التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
4. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده التحفيز الإلهامي على التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

#### ثانياً: الفرضية الثانية

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى تحقق التميز التنظيمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء تُعزى إلى المتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة).

### 8.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

#### 1- مفهوم القيادة التحويلية

تعرف القيادة التحويلية: بأنها تلك العملية التي تغير الأفراد والمنظمات وتحولهم من واقع الثبات والجمود، إلى واقع ديناميكي متنام يرمي إلى تحقيق فعّال لمتطلبات الأدوار عبر توسيع هامش حرية حركة المستخدمين، أخذين بعين الاعتبار النسق القيمي والأخلاقي والمعايير والأهداف والغايات التي تتعايش معها النظم للأبد. وعرفها Bass على أنها: "القيادة التي تعمل على توسيع وتعاضم إهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من إهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة (نسيم، مسعود، 2020، 5).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف القيادة التحويلية إجرائياً على أنها: العملية التي يقوم من خلالها القائد بتغيير إهتمامات العاملين في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء بأداء تلك البنوك إلى ما هو أبعد من إهتماماتهم الشخصية، من خلال ممارسة

القائد التأثير المثالي والاستثارة الفكرية ومراعاة الفروقات الفردية والتحفيز الإلهامي للعاملين للوصول إلى وضع أفضل لتلك البنوك الذي يعمل فيه العاملين.

## 2- التأثير المثالي

"يقصد به تأثير سلوك القائد الذي يقوم بأدوار أنموذجية لأتباعه الذين بدورهم يظهرون الرغبة في القيام بمغامرات لتغيير ما هو مألوف, كما يظهرون الثبات بأعمالهم ومبادئهم"(الغمس, 1438 هـ, 305).

ولأغراض هذه الدراسة يعرف التأثير المثالي إجرائياً بأنه: السلوك الكاريزمي الذي يبديه القادة التحويليين في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء ويعبرون من خلاله عن ثقافتهم في رؤية البنك التنظيمية وإظهار الشعور بالهدف, وتمتع القائد بالثقة بالنفس وامتلاكه رؤية واضحة تمكنه من تحقيق أهداف البنك من خلال تأثيره بالعاملين وتأثرهم به.

## 3- الاستثارة الفكرية

وتعني قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال العمل على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية, ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل.( هادي, 2018, 56).

وتعرف أيضاً بأنها: قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل, والبحث عن حلول منطقية لها(الأخضر, 2019, 74).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف الاستثارة الفكرية إجرائياً بأنها: قدرة القائد في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء على جعل أتباعه يبحثون عن أفكار جديدة وتشجيعهم على حل المشكلات التي تواجههم بطرق إبداعية ودعم الأساليب الحديثة في إنجاز العمل.

## 4- الاعتبارية الفردية

وتعني إهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروقات الفردية والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة تتناسب وإهتماماته بأن حاجات المرؤوسين تتسم بالخصوصية, فحاجاتهم ليست واحدة, وفي الوقت نفسه يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة وأداء المرؤوسين والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور ( نسيم, مسعود, 2020, 15).

وتعرف بأنها مدى إهتمام وتقدير القائد التحويلي لموظفيه بمراعاة فروقاتهم الفردية والتعامل معهم باحترام متبادل، كما يهتم بحاجاتهم الشخصية ويعمل على تدريبهم وتطويرهم لتحقيق نمو وتطور لهم ولمنظمتهم (م. تيقاوي، بوعلاق، 2020، 365).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف الاعتبارية الفردية إجرائياً بأنها: إهتمام القادة في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء بموظفيهم ومراعاة الفروقات الفردية وحاجاتهم وإهتماماتهم، وقدرتهم على بناء الثقة بينهم ومعرفة جوانب القوة والضعف والعمل على تدريبهم وتطويرهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور.

#### 5- التحفيز الإلهامي

ويطلق عليه أيضاً (الدافع الإلهامي) يراه (Bass&Avolio, 1994) بأنه: العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية (أحمدي، مبارك، 2020، 10).

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف التحفيز الإلهامي إجرائياً بأنه: سلوكيات وتصرفات القادة في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء التي يستطيعون من خلالها تحفيز وإلهام مرؤوسيه، وقدرتهم على خلق حب التحدي وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد وإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية من خلال طرح أفكار إبداعية جديدة ومشاركة المرؤوسين في تحقيق الأهداف المشتركة.

#### 6- مفهوم التميز المنظمي

يعرف الأخضر، (89، 2019) التميز التنظيمي بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحققه المنظمة من خلال مستويات غير اعتيادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة.

ويرى "مكجرجور (Mcgregor)" أن التميز التنظيمي هو: كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة (الأخضر، 2019، 89).

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف التميز المنظمي إجرائياً بأنه: عملية تحقيق التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والخدمات التي تقدمها البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء ويعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال

المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج، وخدمة العملاء وصولاً لتحقيق التميز في الهيكل التنظيمي والموارد البشرية والتميز في العمليات والتميز في تقديم الخدمات المصرفية.

#### 7- تميز الهيكل التنظيمي

يقصد به: هيكلًا تنظيمياً يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التغيير واستغلال الفرص وسرعة اتخاذ القرارات، عكس الهيكل التنظيمي الجامد الذي يحد من حركية أعضاء الفريق (زين العابدين، ياسين، 2020، 12).

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف التميز في الهيكل التنظيمي بأنه: هيكل تنظيمي يتصف بترابط العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية مع التنسيق الكامل في تقديم مختلف الخدمات المصرفية والعمليات، وتوافر المعلومات وتدفعها بسهولة في المستويات الإدارية، بحيث يسهل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات لاستغلال الفرص المتاحة وبما يسهم في تحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة في أمانة العاصمة.

#### 8- تميز الموارد البشرية

ويقصد به: تمتع العاملين بقدر كافٍ من الكفاءات والمهارات والسلوكيات، التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل، والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة وهو اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة، تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها، وتشجيع الآخرين على المشاركة التي تعزز تحقيق أهداف المنظمة (الشهراني، 2017، 41).

ولأغراض هذه الدراسة يمكن القول بأن التميز في الموارد البشرية: هو تمتع العاملين في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء بقدر كافٍ من المهارات، القدرات، والسلوكيات تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، إذ يقدمون أفكاراً وخدمات مصرفية تتسم بالحدثة والإبداع، بما يحقق الأهداف المشتركة بين العاملين في البنوك الإسلامية والبنوك نفسها.

#### 9- تميز العمليات

وهو أن تدار المؤسسة المتميزة عن طريق مجموعة من العمليات المترابطة والمتناسقة بموجب خطتها الإستراتيجية وإستخدام أسلوب اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج مستدامة وموضوعية (هاشمي، 2019، 12).

ولأغراض هذه الدراسة يمكن القول بأن تميز العمليات: هو أن يتم إدارة البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء بواسطة مجموعة من العمليات المترابطة والمتناسقة بما يوافق

خطتها الإستراتيجية واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، وتقييم العمليات في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء والتي ستوضح نقاط الارتباط بين العمليات والأهداف الإستراتيجية للبنوك.

## 10- تميز الخدمة

إذ أن فئة المتعاملين كافة بمثابة مستهلكين للخدمات، والحصول على الخدمة التي تلبي حاجات فئات المتعاملين، وتقديم خدمات مميزة للمستهلكين، أو تزيد من توقعاتهم- كل هذا يزيد من الميزة التنافسية للمنظمة(الشهراني، 2017، 40).

ولأغراض هذه الدراسة يمكن القول بأن تميز الخدمة هي: قدرة البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء على تقديم الخدمات المصرفية التي تلبي حاجات العملاء بجميع فئاتهم بشكل مميز أو تزيد عن توقعاتهم.

### 9.1 حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة دور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة: ( التأثير المثالي- الاستثارة الفكرية- الاعتبارية الفردية والتحفيز الإلهامي) في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده المختلفة: ( تميز الهيكل التنظيمي- تميز الموارد البشرية - تميز العمليات وتميز الخدمة)، في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
2. الحدود البشرية: تشمل هذه الدراسة العاملين في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية والمختصين والإداريين في الإدارات العامة للبنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء(أمانة العاصمة صنعاء).
3. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
4. الحدود الزمنية: من 02/02/2022 إلى 01/01/2023

### 10.1 الدراسات السابقة

سننطلق إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة، وذلك من خلال التركيز على عرض أهدافها وأبعادها، والمنهج الذي استخدمتها، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وعرضت بتسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم وفي بيئات عربية وأجنبية، حيث عرضت الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل كلاً على حدة، ثم الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع، ثم الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معاً، وتوضيح أوجه الشبه والاختلاف وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

### 1.10.1 الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل (بالقيادة التحويلية):

1. دراسة (قائد، 2022) بعنوان القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع المنظمي من خلال التعلم المنظمي - دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية

هدفت إلى تحديد أثر القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي، التمكين) في الإبداع المنظمي ببعديه (الإداري، والتقني)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في (330) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود اهتمام في شركات مجتمع الدراسة بالإبداع التنظيمي ببعديه الإداري والتقني في كل من القيادة التحويلية والتعلم المنظمي، وأن أكثر أبعاد القيادة التحويلية ممارسة هو بُعد الاستثارة الفكرية وأقلها ممارسة التمكين.

2. دراسة (محبوب، 2022) بعنوان تأثير القيادة التحويلية البيئية على السلوكيات المساندة للبيئة بتوسيط الدوافع الذاتية لدى العاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية بمدينة جمصة، مصر

هدفت إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية البيئية على السلوكيات المساندة للبيئة الأساسية والمتقدمة) بتوسيط الدوافع الذاتية لدى العاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية، بمدينة جمصة بمصر، بالإضافة إلى تحديد الفروق المعنوية بين آراء العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ عدد أفراد المجتمع (8323) مفردة، وبلغت عينة الدراسة (367) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية البيئية على سلوكيات العاملين المساندة للبيئة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة بمصر، لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة للقيادة التحويلية والدوافع الذاتية وفقاً لاختلاف النوع ومستوى الدخل، حيث توجد فروق معنوية للقيادة التحويلية والدوافع الذاتية وفقاً لاختلاف مستوى التعليم.

3. دراسة (الشريف، 2021) بعنوان القيادة التحويلية ودورها على الإبداع لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين

هدفت إلى التعرف على القيادة التحويلية ودورها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك العاملة في فلسطين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، وقد بلغت عينة الدراسة (389) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج

منها عن مستوى ممارسة مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين للقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم كان متوسطاً. وأظهرت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الإبداع الإداري بنسبة (44.2%) من التغيير في الإبداع الإداري لدى العاملين. كما تؤثر أبعاد القيادة التحويلية في المرونة الذهنية، ويوجد لهذه الأبعاد تأثير في القدرة على التحليل والربط وكذلك في الاحتفاظ بالاتجاه وأيضاً في قبول المخاطرة.

4. دراسة (Purwanto , Augs ,others, 2021) بعنوان: تأثير القيادة التحويلية ، والرضا الوظيفي ، والالتزامات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.

EFFECT OF TRANSFORMATION LEADERSHIP, JOB SATISFACTION, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENTS ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR.

هدفت الدراسة إلى تحديد ودراسة تأثير القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية، واستخدم الباحث المنهج الكمي بهدف تحديد تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي على المواطنة التنظيمية، واستخدم والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تمثل مجتمع الدراسة في مديري إدارة شركة التوريد في مقاطعة باننتين بإندونيسيا، وقد بلغت عينة الدراسة (220) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي يؤثران على سلوك المواطنة التنظيمية في الشركة.

5. دراسة (تيفاوي، بوعلاق، 2020) بعنوان: إسهامات القيادة التحويلية في إنجاح التغيير في المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية،

هدفت إلى التعرف على القيادة التحويلية في المنظمات البنكية ودورها في دعم سياسة التغيير البنكية واكتشاف مستوى العلاقة بين القيادة التحويلية وبين إدارة التغيير التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تمثل مجتمع الدراسة في القطاع المصرفي الجزائري حيث تم التركيز فيها على البنوك التجارية، وقد بلغت عينة الدراسة (40) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج ومنها: وجود اختلافات معنوية بين آراء العينة حول القيادة التحويلية تُعزى لمغري الوظيفة والمستوى التعليمي معاً في البنوك التجارية محل الدراسة، وجود اختلافات معنوية بين آراء العينة حول أبعاد ومجالات التغيير في المنظمات تُعزى لمغري الوظيفة

والمستوى التعليمي، وكذلك وجود دور إيجابي مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية وفي أبعاد التغيير التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

6. دراسة (القرشي، 2020)، بعنوان القيادة التحويلية ودورها في الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة- دراسة ميدانية في مدينة الحديدة،

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية ودورها في الرضا الوظيفي في المدارس الخاصة العاملة بمدينة الحديدة- اليمن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بمدينة الحديدة وبلغ عدد أفراد المجتمع (1600) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود دور معنوي إيجابي للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في الرضا الوظيفي، وتوصلت أيضاً إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) في متوسطات إجابات الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية.

7. دراسة (القرني، 2020)، بعنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية،

هدفت الدراسة إلى معرفة دور محاول القيادة التحويلية ( التأثير المثالي- الإهتمام بالفرد - التحفيز - التشجيع والإبداع ) في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية وتحديد دور العوامل الديمغرافية على القيادة التحويلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة الإدارية العليا والتنفيذية في الجامعات الأهلية اليمنية والتي بلغ عددهم (121) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الأهلية اليمنية جيد، وتوصلت أيضاً إلى أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية كان جيداً جداً حيث بلغ المتوسط العام (4.07) بنسبة (85%).

8. دراسة (قايد، 2019)، بعنوان القيادة التحويلية ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن،

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها: ( التأثير المثالي- الدافعية الإلهامية- الاستثارة الفكرية و- الاعتبار الفردي) في تحقيق الحوكمة بمبادئها: ( مسؤوليات مجلس الإدارة التنفيذية - الضبط والرقابة الداخلية- الإفصاح والشفافية- حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى)، والتعرف على مدى وجود فروقات ذات

دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات البنك, واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام طريقة الحصر الشامل نظراً لصغر حجم العينة, والاستبانة كأداة لجمع البيانات, وتمثل مجتمع الدراسة في مديري الفروع الرئيسية ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في الإدارات العامة للبنوك في العاصمة صنعاء, وبلغ عدد أفراد العينة (143) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في, ووجود الدور الأعلى للاعتبار الفردي في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية محل الدراسة, أمّا المرتبة الثانية كانت للاستثارة الفكرية, يليها الدافعية الإلهامية وأخيراً التأثير المثالي.

9. دراسة (الفحفة, 2019), بعنوان أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية من خلال التمكين الإداري - دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية من خلال التمكين الإداري, ومعرفة مستوى تحقق فاعلية القرارات الإدارية من خلال ممارسة كل من القيادة التحويلية والتمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية, استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, والاستبانة كأداة لجمع البيانات, وتمثل مجتمع الدراسة في (9) شركات بواقع (330) مفردة, وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود اهتمام في الشركات محل الدراسة بفاعلية القرارات الإدارية بكافة أبعادها, بينما لم يرقى مستوى ممارسة القيادة التحويلية والتمكين الإداري إلى مستوى تحقق فاعلية القرارات, وقد كان أكثر أبعاد القيادة التحويلية ممارسة بعد الاستثارة الفكرية وأقلها بعد الاعتبار الفردي.

10. دراسة (Alshehhi, Shaikha, others, 2019) بعنوان: تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين من خلال الالتزام التنظيمي بالقطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة.

The Influence of Transformational Leadership on Employees performances Through Organizational Commitment Within Public Sector in United Arab Emirate .

هدفت الدراسة إلى تقديم نتائج تجريبية حول ما إذا كانت القيادة التحويلية لها تأثير كبير على أداء الموظفين من خلال الالتزام التنظيمي العاطفي, واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة, والاستبانة كأداة لجمع البيانات, حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع المؤسسات العامة في دولة الإمارات, وقد بلغت العينة (24) مؤسسة عامة في دولة الإمارات, وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي العاطفي إيجاباً ومعنوياً عند مستوى معنوي ( $\beta =$ )

(0.45,  $t = 10.50, p < 0.01$ ) . ايضاً اظهرت النتائج أن للقيادة التحويلية تأثير إيجابي ومهم على أداء الموظف، يرتبط الالتزام التنظيمي الفعال ارتباطاً إيجابياً بأداء الموظفين عند مستوى كبير من ( $\beta = 0.69, t = 2.29, p < 0.001$ ) . للقيادة التحويلية تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي العاطفي للموظفين، والذي بدوره يؤثر على أداء الموظفين عند مستوى معنوي من ( $\beta = 0.29, t = 7.63, p < 0.001$ ) .

## 2.10.1 الدراسات الخاصة بالمتغير التابع (التميز المنظمي):

11. دراسة (الجهني, 2022) بعنوان: أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبدالعزيز-دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تنمية القدرات على تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الملك عبدالعزيز ومعرفة واقع التميز التنظيمي في الجامعة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ مجتمع الدراسة (537) مفردة من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وبلغ حجم العينة (230) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: هناك اهتمام ومعرفة بأبعاد التميز التنظيمي داخل الجامعة، وهناك تطبيق واهتمام بتنمية القدرات الانسانية القيادية بدرجة مرتفعة جداً، وكان هناك اتفاق من غالبية أفراد العينة على معرفة طرق حل المشكلات التي تواجه الإدارة ولك بالاعتماد على الخبرات والمهارات المختلفة والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات.

12. دراسة (Mark, Sormuen ,2021) بعنوان: تحول التميز المؤسسي إلى عصر الأعمال الخدمية،

### Organizational Excellence transformation to Service business era

هدفت الدراسة إلى التعرف على موقف شركة عصر خدمات التحول التجاري في دولة فنلندا، وتحديد وفهم العوامل الرئيسية التي تؤثر على التميز التنظيمي، والإنتاجية أثناء التحول من منهجية وحدة التصنيع إلى منهجية مقدم الخدمة، واستخدم الباحث المنهج الكمي والنوعي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفي الشركة، وقد بلغت العينة (250) شخصاً من موظفي الشركة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير والاتصالات تحتاج بشكل عام إلى تعزيز القيادة الواجبة الالتزام بها ومدى تأثيرها على المستوى التنفيذي.

13. دراسة (Hijjawi ,Ghufran.S ,2020) بعنوان: دور ريادة الأعمال على التميز المؤسسي من خلال دور القيادة الحكيمة.

The effect of entrepreneurship on organizational; excellence: The role of visionary leadership.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ريادة الأعمال على التميز المؤسسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تمثل مجتمع الدراسة في مديري البنك التجاري الأردني في الأردن، وقد بلغت العينة (183) شخصاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن ريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار، الاستباقية، المخاطرة، المنافسة الشرسة) كان لها تأثير كبير على كل من القيادة ذات الرؤية المستقبلية والتنظيمية، كما كان للقيادة تأثير كبير على التميز المؤسسي في حين أن القيادة ذات الرؤية المستقبلية لعبت دور الوسيط الجزئي بين ريادة الأعمال والتميز المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى أن البيئة الداخلية يمكن أن تعمل كمحفز لريادة الأعمال لتحقيق التميز المؤسسي من خلال القيادة الحكيمة والهياكل والسياسات المرنة.

14. دراسة (الحرازي، 2019)، بعنوان دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي من خلال إدارة المعرفة - دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي من خلال إدارة المعرفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الأهلية اليمنية حيث تمثلت في الإدارة العليا، وعمداء الكليات، ومدراء الإدارات الوسطى وبلغ عدد أفراد العينة (150) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود دور ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في إدارة المعرفة، ووجود دور لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية وأيضاً لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي تُعزى لمتغير التأسيس، بينما كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير حجم الجامعة وكانت لمصلحة الجامعات الكبيرة جداً.

15. دراسة (بشر، 2019)، بعنوان دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية - دراسة ميدانية في البنوك اليمنية.

هدفت الدراسة إلى قياس دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية، وكذلك معرفة مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في البنوك اليمنية البالغ عددها (15) بنكاً وبلغ

عدد أفراد المجتمع (1314) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تفاوت في مستوى تحقيق التميز المؤسسي المستدام حيث كان أعلى تحقق في بُعد الأداء المؤسسي المستدام وأقلها في بُعد رضا الموارد البشرية، وتوصلت أيضاً إلى وجود تفاوت في تطبيق أبعاد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، حيث أن أعلى مستوى للتطبيق في بُعد إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وأقلها تأثيراً بُعد إستراتيجية تدريب الموارد البشرية.

16. دراسة (المنصور, 2019) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي, دراسة تطبيقية على شركة يمن موبايل للاتصالات - اليمن

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة يمن موبايل للاتصالات المركز الرئيسي, واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, والاستبانة كأداة لجمع البيانات, وتمثل مجتمع الدراسة في (250) مفردة, وبلغ حجم العينة (25) مفردة, وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: بلغت درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في شركة يمن موبايل متوسطة على مستوى الإدارة ككل حسب تقديرات العاملين, حيث بلغت درجة تحقق التميز المؤسسي في الشركة درجة عالية.

17. دراسة (ريم, 2018) بعنوان: دور ممارسة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي, (دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط),

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة إدارة الموارد البشرية: (الاختيار, التدريب, التحفيز, تقييم أداء العاملين) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة) في بعض البنوك بولاية الأغواط, الجزائر, واستخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي التحليلي, والاستبانة كأداة لجمع البيانات, وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي البنوك التجارية في ولاية الأغواط الجزائر, وقد بلغت العينة (45) شخصاً, وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها: أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في البنوك كان متوسطاً, وأن تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في البنوك كان متوسطاً, ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة (0.05).

18. دراسة ( اللوح, 2017) بعنوان: دور العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة: موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين),

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي, واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, والاستبانة كأداة لجمع البيانات, وتمثل مجتمع

الدراسة في موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، وقد بلغت العينة (133) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى تصورات العاملين في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين حول العوامل الريادية كان مرتفعاً، وأن مستوى تصوراتهم حول التميز المؤسسي كان مرتفعاً، وظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للعوامل الريادية وجميع محاورها والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، كما أظهرت أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لمحاور العوامل الريادية (المرونة الهيكلية والمبادرة) على التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.

### 3.10.1 الدراسات الخاصة بالمتغيرين (القيادة التحويلية والتميز المنظمي):

19. دراسة (نسيم، مسعود، 2020) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط-جيجل- الجزائر).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية السائدة في مستوى التميز التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط بولاية جيجل بالجزائر، وقد بلغت العينة (75) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن مستوى القيادة التحويلية جاء بدرجة تقدير مرتفعة، ومستوى التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة تقدير مرتفعة، وكذلك وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a < 0.05$ ) للقيادة التحويلية على أبعاد التميز التنظيمي.

20. دراسة (الحاج، 2020)، بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بمحافظة إب - اليمن.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية، ومعرفة مستوى توفر القيادة التحويلية في الجامعات محل الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع في الجامعات اليمنية وقد بلغ أفراد العينة (120) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود دور معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، كما توصلت إلى أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسط آراء مجتمع الدراسة حول مستوى تحقيق التميز المؤسسي المتعلق بالموارد والشركات والعمليات تُعزى إلى متغير الجامعات الأهلية.

21. دراسة (زين العابدين, ياسين, 2020) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال, دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار(الجزائر),

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ومستوى ممارسة القيادة التحويلية من أجل تحقيق التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز, واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, والاستبانة كأداة لجمع البيانات, وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمختلف مستوياتهم الإدارية, وبلغت العينة (432) موظفاً, وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها: أن المؤسسة تمتلك قيادة تتميز بالأبعاد التالية ( التأثير المثالي, التحفيز الالهامي, الاستثارة الفكرية, التمكين والاعتبار الفردي) , وكذلك وجود مستوى مقبول من أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي. وأثبتت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع التميز التنظيمي.

22. دراسة (الأخضر, 2018) بعنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريج بالجزائر,

هدفت الدراسة التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسات ميدان الدراسة حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية بمؤسساتهم, ودور هذا النمط من القيادة على تحقيق التميز التنظيمي, واختبار الفروقات في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية, واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, والاستبانة كأداة لجمع البيانات, وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإداريين المتواجدين في مختلف مديريات مجمع كوندور ودوائر المؤسسة, وقد بلغت العينة (173) مفردة, وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي, التحفيز الإلهامي, الاستثارة الفكرية, الاعتبارية الفردية, التمكين) على متغير التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة, وأن(77%) من التباين الحاصل في التميز التنظيمي مصدره القيادة التحويلية, وكذلك عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس, العمر, المؤهل العلمي, الخبرة المهنية) باستثناء وجود فروقات في إجابات المبحوثين حول متغير التميز التنظيمي تُعزى إلى الخبرة في العمل لصالح المجموعة التي لديها مستوى

خبرة (من 3 إلى 5 سنوات) وخلصت الدراسة إلى اقتراح نموذج لدور القيادة التحويلية على التميز التنظيمي.

### 23. دراسة (الغمس, 2017) بعنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، و تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه في جامعة الملك سعود بالرياض، وبلغت العينة (149) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود القيادة التحويلية بجميع مجالاتها بنسبة مرتفعة في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض، وظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية) والتميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي، إضافة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الدرجة الكلية للتميز (بعد التمييز البشري، التميز الخدماتي) باختلاف طبيعة العمل.

وبناء على عرض الدراسات السابقة يمكن تلخيصها مع توضيح ما يميز الدراسة الحالية عن كل دراسة من الدراسات السابقة كما يوضح ذلك الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) ملخص للدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

م	الباحث وتاريخ الدراسة	عنوان الدراسة	بلد الدراسة	نوع الدراسة	أهم ما تناولته الدراسة	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة
1	(الجهني, 2022)	أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبدالعزيز - دراسة ميدانية	المملكة العربية السعودية	بحث منشور	تناولت الدراسة متغيرين وهما المتغير المستقل وتمثل في تنمية القدرات القيادية، والمتغير التابع وتمثل في تحقيق التميز المنظمي	تناولت الدراسة الحالية بعد القيادة التحويلية كمتغير مستقل، كما تم إجراؤها في مجتمع في بيئة مختلفتين

<p>تناولت الدراسة الحالية بُعد التميز المنظمي كمتغير تابع، كما تم إجراء الدراسة في مجتمع مختلفة وهي البنوك</p>	<p>تناولت الدراسة متغيرين وهما القيادة التحويلية وتمثلت ابعاده في (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين)، والمنغير التابع الابداع المنظمي ببعديه (الإداري والتقني )</p>	<p>دكتوراه</p>	<p>اليمن</p>	<p>القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع المنظمي من خلال التعلم المنظمي- دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية</p>	<p>(قائد، 2022)</p>	<p>2</p>
<p>تناولت الدراسة الحالية بُعد التميز المنظمي كمتغير تابع، كما تم إجراء الدراسة في مجتمع وبيئة مختلفتين.</p>	<p>تناولت الدراسة متغيرين وهما القيادة التحويلية كمتغير مستقل، والسلوكيات المساندة للبيئة كمتغير مستقل، والدوافع الذاتية كمتغير وسيط</p>	<p>بحث منشور</p>	<p>مصر</p>	<p>تأثير القيادة التحويلية البيئية على السلوكيات المساندة للبيئة بتوسط الدوافع الذاتية لدى العاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية بمدينة جمصة</p>	<p>(محجوب، 2022)</p>	<p>3</p>
<p>تناولت الدراسة الحالية بُعد التميز المنظمي كمتغير تابع، كما أنه تم إجراء الدراسة في بيئة مختلفة وهي اليمن</p>	<p>تناولت الدراسة متغيرين وهما القيادة التحويلية وتمثلت ابعاده في (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين)، والمنغير التابع الابداع الاداري وتمثلت ابعاده في (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصاله، الاحتفاظ بالاتجاه، القدرة على التحليل والربط، قبول المخاطرة.</p>	<p>ماجستير</p>	<p>فلسطين</p>	<p>القيادة التحويلية ودورها على الإبداع لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين</p>	<p>(الشريف، 2021)</p>	<p>4</p>

تناولت الدراسة الحالية بُعد التميز المنظمي كمتغير تابع، كما أنه تم إجراء الدراسة الحالية في بيئة مختلفة (اليمن)، وكما أنها تم إجراؤها في مجتمع مختلف (البنوك).	تناولت الدراسة متغيرين المستقل وهو القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، حيث حددت هذه الدراسة تأثير القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي على تحقيق المواطنة التنظيمية.	ماجستير	اندونيسيا	EFFECT OF TRANSFORMATION LEADERSHIP, JOB SATISFACTION, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENTS ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	(Augus, 2021)	5
تناولت الدراسة الحالية بُعد التميز المنظمي كمتغير تابع، كما أنه تم إجراء الدراسة الحالية في بيئة مختلفة (اليمن).	تناولت الدراسة متغيرين المستقل وهو القيادة التحويلية وتمثلت أبعاده في (الدافعية الإلهامية، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) والمتغير التابع وهو التغيير وتمثلت أبعاده في (الأفراد، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي).	ماجستير	الجزائر	إسهامات القيادة التحويلية في نجاح التغيير في المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية	(تيقاوي، بوعلاق، 2021)	6
تميزت الدراسة الحالية في أنه تم إجراؤها في مجتمع مختلف وهو البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء	تناولت الدراسة متغيرين المستقل وهو القيادة التحويلية وتمثلت أبعاده في (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) والمتغير التابع وهو التميز المؤسسي وتمثلت أبعاده في (الإستراتيجية والسياسة، الموارد البشرية، الموارد والشركات، العمليات).	ماجستير	اليمن	القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بمحافظة إب	(الحاج، 2020)	7
تناولت الدراسة	تناولت الدراسة متغيرين المستقل وهو القيادة التحويلية	ماجستير	اليمن	القيادة التحويلية ودورها في الرضا الوظيفي	(القرشي، 2020)	8

<p>الحالية بُعد التميز المنظمي كمتغير تابع، كما أنه تم إجراؤها في مجتمع مختلف البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة</p>	<p>وتمثلت أبعاده في ( التأثير المثالي- الحفز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- الاعتبار الفردي) والمتغير التابع وهو الرضا الوظيفي</p>			<p>للمعلمين في المدارس الخاصة- دراسة ميدانية في مدينة الحديدة</p>		
<p>تناولت الدراسة الحالية بُعد التميز المنظمي كمتغير تابع، كما أنه تم إجراؤها في مجتمع مختلف وهي البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة. صنعا.</p>	<p>تناولت الدراسة متغيرين المستقل وهو القيادة التحويلية وتمثلت أبعاده في ( التأثير المثالي- الإهتمام بالفرد- التحفيز- التشجيع- الإبداع) والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية وتمثلت عناصرها في( الموارد الطبيعية- رأس المال - التكنولوجيا- الموارد البشرية).</p>	<p>ماجستير</p>	<p>اليمن</p>	<p>دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.</p>	<p>(القرني، 2020)</p>	<p>9</p>
<p>تناولت الدراسة الحالية بُعدين فقط مستقل وتابعت وتميزت الدراسة الحالية بتناول المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية، واختلاف مجتمع</p>	<p>تناولت الدراسة ثلاثة متغيرات المستقل وهو المقدرات الجوهرية والمتغير التابع وهو التميز المنظمي والمتغير الوسيط إدارة المعرفة</p>	<p>دكتوراه</p>	<p>اليمن</p>	<p>دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي من خلال إدارة المعرفة- دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية</p>	<p>(الحرازي، 2019)</p>	<p>10</p>

الدراسة وهو البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة						
تناولت الدراسة الحالية بـعدين فقط مستقل وتابع، وتميزت الدراسة الحالية بتناول المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية، واختلاف مجتمع الدراسة وهو البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة	تناولت الدراسة ثلاثة متغيرات المستقل وهو إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والمتغير التابع وهو تحقيق التميز المنظمي والمتغير الوسيط تحسين الخدمات المصرفية	دكتوراه	اليمن	دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية- دراسة ميدانية في البنوك اليمنية	(بشر، 2019)	11
تناولت الدراسة بعد التميز المنظمي كمتغير تابع، كما أنه تم إجراؤها في مجتمع مختلف وهو البنوك	تناولت الدراسة ثلاثة متغيرات وهي المستقل وتمثل في القيادة التحويلية والمتغير التابع تمثل في فاعلية القرارات الإدارية والمتغير الوسيط وتمثل في التمكين الإداري.	دكتوراه	اليمن	أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية من خلال التمكين الإداري - دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية	(القحفة، 2019)	12
تناولت الدراسة بعد القيادة التحويلية كمتغير مستقل،	تناولت الدراسة متغيرين المستقل وتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتغير التابع وتمثل في تحقيق التميز المؤسسي	ماجستير	اليمن	أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على شركة يمن موبايل	(المنصور، 2019)	13

كما أنه تم أجراؤها في مجتمع مختلف وهو البنوك				للاتصالات		
تناولت الدراسة الحالية بُعد التميز المنظمي كمتغير تابع.	تناولت الدراسة متغيرين المستقل وهو القيادة التحويلية وتمثلت أبعاده في ( التأثير المثالي- الدافعية الإلهامية- الاستثارة الفكرية- الاعتبار الفردي) والمتغير التابع وهو تحقيق مبادئ الحوكمة وتمثلت مبادئها في(مسئوليات مجلس الإدارة , مهام الإدارة التنفيذية, الضبط والرقابة الداخلية , الإفصاح والشفافية, حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة).	ماجستير	اليمن	القيادة التحويلية ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن	(قايد, 2019)	14
تناولت الدراسة الحالية بُعد التميز المنظمي كمتغير تابع. كما أنه تم إجراؤها في بيئة مختلفة (اليمن), وتم أيضاً إجراؤها في مجتمع مختلف (البنوك).	تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين حيث تناولت هذه الدراسة ثلاثة متغيرات المستقل وهو القيادة التحويلية والتابع وتمثل في أداء الموظفين والمتغير الوسيط وتمثل في الالتزام والكفاءة التنظيمية	ماجستير	الإمارات	The Influence of Transformational Leadership on Employees performances Through Organizational Commitment Within Public Sector in United Arab Emirates	(Alsheh hi,Abuel hassan, Bhaumik ,2019)	15
تناولت الدراسة الحالية بُعد القيادة التحويلية كمتغير مستقل.	تناولت هذه الدراسة متغيرين المستقل وهو التميز التنظيمي وتمثلت أبعاده في ( التميز في الثقافة التنظيمية, والإستراتيجية, والتميز في تقديم الخدمة) والمتغير التابع	ماجستير	فاندا	Organizational Excellence; transformation to Service business ,era	(Sormun en, 2019)	16

كما أنه تم إجراؤها في بيئة مختلفة (اليمن). وتم إجراؤها في مجتمع مختلف (البنوك).	وهو التحول في خدمة الأعمال وتمثلت أبعاده في ( البعد الاجتماعي، والروحي، والعاطفي، والسلوكي، والتنظيمي، والإستراتيجية، وتمكين الأفراد وتحفيز الموظفين والثقافة التنظيمية					
تناولت الدراسة الحالية بُعد القيادة التحويلية كمتغير مستقل، كما أنه تم إجراؤها في بيئة مختلفة (اليمن)، وتم إجراؤها في مجتمع مختلف (البنوك)	تناولت الدراسة متغيرين المستقل وهو ريادة الاعمال وتمثلت أبعاده في ( الابتكار، الاستباقية، والمخاطرة، والمنافسة الشديدة)، والتابع وهو التميز التنظيمي وتمثلت أبعاده في ( التميز من خلال الموارد البشرية، وتميز الهيكل التنظيمي، والتميز في الثقافة التنظيمية والتميز القيادي).	ماجستير	الأردن	The effect of entrepreneurship on organizational; excellence: The role of visionary leadership	(Hijjawi, 2020)	17
تناولت الدراسة الحالية بُعد القيادة التحويلية كمتغير مستقل، كما أنه تم إجراؤها في بيئة مختلفة (اليمن).	تناولت الدراسة متغيرين وهما المستقل وهو ممارسات الموارد البشرية وتمثلت هذه الممارسات في ( الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) والمتغير التابع وهو التميز المؤسسي وتمثلت أبعاده في ( التميز القيادي، والتميز بالخدمة المقدمة).	ماجستير	الجزائر	دور ممارسة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، (دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط).	(ريم، 2018)	18
تناولت الدراسة الحالية بُعد القيادة التحويلية	تناولت الدراسة متغيرين المستقل وهو العوامل الريادية وتمثلت أبعاده في ( الثقافة التنظيمية، المبادرة، الابداع والابتكار، المرونة الهيكلية،	ماجستير	فلسطين	دور العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة: موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في	(اللوحي، 2017)	19

كمتغير مستقل. كما أنه تم إجراؤها في بيئة مختلفة (اليمن)، وتم إجراؤها في مجتمع مختلف (البنوك).	تحمل المسؤولية، المخاطرة) والمتغير التابع وهو التميز المؤسسي وتمثلت أبعاده في) التميز القيادي، التميز في الموارد البشرية، التميز بتقديم الخدمة.			فلسطين).		
تميزت الدراسة الحالية في أنه تم إجراؤها في بيئة مختلفة (اليمن) وتم إجراؤها في مجتمع مختلف (البنوك).	تناولت الدراسة متغيرين المستقل وهو القيادة التحويلية وتمثلت أبعاده في ( التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) والتابع وهو التميز التنظيمي وتمثلت أبعاده في) التميز في الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز المعرفة).	ماجستير	الجزائر	دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار (الجزائر).	زين العابدين، ياسين، (2020)	20
تميزت الدراسة الحالية في أنه تم إجراؤها في بيئة مختلفة (اليمن) وتم إجراؤها في مجتمع مختلف (البنوك).	تناولت الدراسة متغيرين المستقل وهو القيادة التحويلية وتمثلت أبعاده في) التأثير المثالي، الدافع الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) والمتغير التابع وهو التميز التنظيمي وتمثلت أبعاده في) التميز من خلال الموارد البشرية، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز في الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية).	ماجستير	الجزائر	دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط-جيجل-)	(نسيم، مسعود، (2020)	21
تميزت الدراسة الحالية في أنه	تناولت الدراسة متغيرين وهما المستقل: القيادة التحويلية	دكتوراه	الجزائر	دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي	(الأخضر، (2019)	22



4. تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في المنهج المستخدم (التحليل الوصفي) كدراسة: (الشريف, 2021), (تيقاوي, بوغلاق, 2021), (القرشي, 2020), (القرني, 2020), (قايد, 2019), (Alshehhi, Shaikha, 2019), (Hijjawi, Ghufraan, S, 2020), (الحجرازي, 2019), (بشر, 2019), (ريم, 2018), (اللوح, 2017), (نسيم, مسعود, 2020), (الحاج, 2020), (زين العابدين, عثمانى, 2020), (الأخضر, 2018), (الغمس, 2017).
5. تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في المجتمع الذي أجريت فيه الدراسة (البنوك) كدراسة: (ريم, 2018), (قايد, 2019), (بشر, 2019), (تيقاوي, بوغلاق, 2021), (الشريف, 2021).

### ثانياً: الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة التي عرضت من أجل التعرف على بعض نماذج التميز المنظمي وتطبيق القيادة التحويلية في المنظمات والبنوك بشكل خاص, وقد أسهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة الحالية من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية, مما سهل بناء منهجية الدراسة بتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأنموذجها, وجمع المعلومات اللازمة عن دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي.

وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأن هذه الدراسة تم إجراؤها في بيئة مختلفة تماماً عن بيئة بعض الدراسات السابقة, كما أنه تم إجراؤها في مجتمعات تختلف مع بعض مجتمعات الدراسات السابقة.

### ثالثاً: أوجه الاختلاف :

6. 1- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة: ( البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء ) ماعدا دراسة قايد(2019) التي أجريت في البنوك الإسلامية في اليمن.
7. 2- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الجمع بين المتغيرين معاً المستقل والتابع ( القيادة التحويلية والتميز المنظمي, ما عدا دراسة الحاج(2020) والتي جمعت بين المتغيرين وأجريت في نفس المجتمع والتي هي البنوك الإسلامية في اليمن.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة التحويلية

المبحث الثاني: التميز المنظمي

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### تمهيد:

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، والذي يمثل مفاهيمها الأساسية، والخلفية النظرية العلمية لموضوع الدراسة، ويتكون من بحثين هما: المبحث الأول المتغير المستقل القيادة التحويلية، والثاني المتغير التابع التميز المنظمي.

### المبحث الأول

#### القيادة التحويلية

##### 1.1.2 تمهيد:

يتناول هذا المبحث موضوع القيادة بشكل عام وتم التحدث عنها من حيث المفهوم والأهمية والأساليب، إضافة إلى القيادة التحويلية.

##### 2.1.2 مفهوم القيادة:

يوجد عدد من التعريفات المختلفة لمفهوم أو مصطلح القيادة، وذلك بسبب اختلاف وجهات نظر الباحثين والمتخصصين في هذا المجال، وتباين الفترات الزمنية التي تم عمل الدراسات فيها، وفي هذه الدراسة سوف نذكر بعضاً من هذه المفاهيم.

تُعرّف القيادة (Leadership) بأنها: القدرة على تحفيز وإثارة إهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكلّ فاعلية وحماس، و يُمكن تعريف القيادة بأنها القدرة التي يَتميّز بها القائد عن غيره بتوجيهه للآخرين بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحنهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدفه (الحياري، 2021).

كما عرفتها باشا، (42، 2020) بأنها: "قيادة مجموعة من الأفراد بما يوجه وينمي العمل الفردي والمشارك بينهم، وتنمية روح الجماعة لديهم وبين المنشأة، وهو عمل تسوده الاستجابة والثقة والاحترام المتبادل بما يحقق رضاهم وأهدافهم وأهداف المنشأة".

وعرفها غاري بأنها: "عملية التأثير على الآخرين، وتمكينهم من الفهم وكسب موافقتهم على الحاجات وأولوياتها للعمل، وكيف يتم عملها بشكل فاعل، والعمليات التي تسهل للأفراد والجماعة جهودهم، وتحشد لها لإنجاز الأهداف المشتركة" (الكبودي، 2019، 37).

وتُعرف أيضاً بأنها: عملية التأثير في أنشطة فرد أو جماعة لغرض تحقيق هدف محدد في موقف معين (الحاج، 2020، 35).

وتُعرف القيادة بأنها: عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة، واستخدام التأثير غير الناتج عن الإكراه أو الإذبار لصياغة أهداف جماعية أو تنظيمية وتحفيز السلوك نحو تحقيق هذه الأهداف، والمساعدة في تحرير ثقافة المجموعة أو التنظيم، وهي مجموعة من السمات والخواص التي يتصف بها الأفراد الذين يتم إدراكهم على أنهم قادة (القرني، 2020، 28).

وعرفها Slocum & Hellriegel (2001): "أنها عملية تطوير الأفكار والرؤية والعيش بالقيم التي تدعم تلك الأفكار والرؤية، والتأثير على الآخرين لتضمينهم بسلوكهم، وصنع قرارات صعبة بشأن الأفراد والموارد الأخرى" (البناء، 2019، 56).

في ضوء ما سبق يتضح أن هناك شروطاً أساسية لا بد من توافرها لكي تتوفر القيادة وهي:

1. التأثير في الآخرين.
2. القدرة على تحفيز واستثارة المرؤوسين.
3. القيادة الجيدة تعتمد على الخبرة.
4. وجود قائد له القدرة على استغلال القدرات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
5. وجود قيادة تنمي العمل الفردي والمشارك والعمل بروح الجماعة بينهم وبين المنشأة.

ومما سبق يمكن تعريف القيادة بأنها: عملية التأثير في الآخرين وتحفيزهم واستثارة الحماس لديهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، بطريقة تسودها الإستجابة والثقة والاحترام المتبادل.

### 3.1.2 أهمية القيادة:

ذكر محمد، (2015) أن أهمية القيادة تتلخص في أبرز النقاط الآتية:

1. تعتبر القيادة عامل أساسي لاستمرار أي عمل من الأعمال وللسيطرة على تفاصيل أمر من الأمور؛ فالقيادة، هي التي تساعد جماعة معينة على إنجاز ما أوكل إلى أفرادها من مهام، وهي التي تشكل حلقة الوصل بين المجموعات الفرعية التي يتولّى كل منها عملاً معيناً من الأعمال، والتي تعمل ضمن المجموعة الكبيرة التي انبثقت عنها.
2. القيادة هي المرجع الأول والأخير للأفراد؛ فالقرار يجب أن يكون موحداً حتى تنجز الأعمال من دون أية عراقيل.

بينما ترى العزاني، (2018، 25) أن القيادة تنال أهميتها من أنها :

1. حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
3. تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة، وزيادة الإنتاج وتحسينه.

4. تعزيز القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
  5. تسيطر على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
  6. تساعد على التنمية والتدريب والرعاية للعاملين, إذ أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى, والعمود الفقري للمنظمة.
  7. تواكب التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- وبناء على ما سبق يمكن القول إن القيادة تُعد وظيفة إدارية حيوية تساعد على توجيه موارد المنظمة لتحسين الكفاءات وتحقيق الأهداف, وتعتبر عامل أساسي لاستمرار نشاط المنظمة, واسلوب لرسم الخطط وحل المشكلات المفاجئة والطارئة وتوجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.

#### 4.1.2 مفهوم القيادة التحويلية:

يرى Bateman&Snell (2011) أن القيادة التحويلية هي: التي يقوم من خلالها القائد التحويلي على تحفيز وإلهام وتحويل وتمكين المرؤوسين للتركيز على مصالح المنظمة, وقد يكون هذا الأسلوب أكثر فاعلية بالنسبة للأفراد منها للجماعة.

وتُعرف القيادة التحويلية أيضاً على أنها: "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم عن طريق إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة" (نجم, 2016, 123).

كما تُعرف بأنها: أسلوب لتنمية وتطوير المرؤوسين, أيضاً قدرة القادة التحويليين على تقييم إمكانيات جميع المرؤوسين من حيث قدرتهم على إنجاز التزاماتهم والوفاء بها مع إرشادهم إلى توسيع مسؤولياتهم المستقبلية (Dvir, Eden, Avolio, Shamir, 2002, 735).

كما تُعرف أيضاً بأنها: ذلك النمط القيادي الذي يتعرف فيه القائد على حاجات ومطالب الأتباع والدوافع المحتملة لديهم, ومحاولة تلبية أكبر قدر من تلك الاحتياجات بحيث يشغل كل الجوانب الشخصية لديهم, وبالتالي فإن نتيجة هذه القيادة تتمثل في ظهور علاقات الحفز والرقى المتبادل, والتي يتحول الأتباع بموجبها إلى قادة ويمكن أن يتحول القادة أنفسهم إلى عناصر مثالية (أوهادي, 2013, 27).

وتُعرف بأنها: التغير في مفهوم التأثير على المرؤوسين من مفهوم الخضوع والسيطرة إلى مفهوم المشاركة لتحقيق مصلحة المنظمة من خلال خلق الرؤية عن المستقبل, وتحفيز الأفراد واستثمار أقصى طاقاتهم من أجل تحقيق التغيير المقصود (الوهبي, 2018, 6).

وتُعرف أيضاً بأنها: عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير من قيم المرؤوسين، ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلية (الغامدي، 2021، 11).

ومما سبق ذكره يتضح أن مفهوم القيادة التحويلية يقوم على الارتقاء بالمرؤوسين إلى رؤية المنظمة والعمل على تمثيتهم وتطويرهم فردياً أو على المستوى الجماعي من خلال الالتزام بمجموعة من الأبعاد وذلك لرفع توقعات الإنجاز وتحقيق كل ما يخدم أهداف المنظمات بشكل عام والبنوك بشكل خاص.

ويمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها : أسلوب أو نمط يتم من خلاله تحفيز وإلهام وتمكين المرؤوسين من قبل القائد التحويلي، وإرشادهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة والمشاركة بين المرؤوسين المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات مطالب المرؤوسين والدوافع الخاصة بهم والسعي إلى تلبية تلك الاحتياجات، مع مراعاة الفروقات الفردية فيما بينهم.

## 5.1.2 أهمية القيادة التحويلية:

تكمن أهمية القيادة التحويلية في أنها تسعى إلى إحداث التغيير من خلال اقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من الإهتمامات الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع إهتماماتهم، وتحقيق مستوى إدراكهم لتبني رؤية المؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال التأثير القائم على القدوة والكاريزما، والتحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي، والإستثارة الفكرية.

وتعتبر القيادة التحويلية أكثر أنماط القيادة فاعلية بالمقارنة مع الأنماط القيادية الأخرى، وترجع أهمية نمط القيادة التحويلية إلى قدرتها على التكيف ومعالجة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل التي تتسم بشدة المنافسة، وتعمل القيادة التحويلية على تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي، والتقليل من شعورهم بالعزلة الوظيفية، كما تساعد العاملين على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التنظيمية التي تواجههم أثناء العمل، وتحفزهم على بذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها (إمام، 2019، 113).

وذكرت الزعبي، (2013، 19) أن أهمية القيادة التحويلية تتلخص في النقاط الآتية:

1. إن القيادة التحويلية فكرة موجهة نحو أهداف جوهرية، وهي عملية إلهام الآخرين ليعملوا بطريقة متناغمة.
2. تدعم وتضع قيماً للمنظمة، وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتسهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل ومترابط يجعلها مقتدرة على الاستجابة الفاعلة للتغييرات الداخلية والخارجية.

3. تساعد على رفع مستويات الأداء المنظمي.
4. تعزز الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المنظمات والتقلبات الجارية في حاجات العاملين والمتعاملين مع المنظمة ورغباتهم.
5. رفع مستوى ثقة العاملين بالمنظمة وأشعارهم بروح المواطنة الانتماء، وتبعث في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.

بينما يرى قائد (53,2022) أن أهمية القيادة التحويلية تتمثل في الآتي:

1. تحدد القيادة التحويلية رؤية واضحة للمنظمة، وتحرص على تطوير أنظمة جديدة تتناغم مع متطلبات المستقبل، فالقادة التحويليون هم صنّاع فرص النجاح والتميز لمنظماتهم.
2. تركز القيادة التحويلية على الأهداف الإستراتيجية المنبثقة من رؤية المنظمة والعمل على تغيير الأنظمة وتعديلها للوصول لتلك الأهداف.
3. تعمل القيادة التحويلية على تغيير الإهتمامات من الحوافز مقابل الأداء إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً.
4. القيادة التحويلية تسهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل مترابط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية، وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها، وتحدث تغييرات في ثقافتها.
5. تركز القيادة التحويلية إهتمامها على التغيير وتحقيق الجودة الشاملة وقدرتها على إحداث تغيير فعال للمنظمات والأفراد.

وذكر الجمل،(455,2019) أن أهمية القيادة التحويلية تكمن في الآتي:

1. القيادة التحويلية تؤثر وبشكل مباشر على أداء العاملين وتساعد زملاء العمل.
2. هناك تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على نتائج العاملين من خلال المزاج الإيجابي لهم.
3. القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة متفرقة ومجتمعة تعزز سلوك المواطنة التنظيمية.
4. سلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة تزيد من الإبداع التنظيمي.
5. القيادة التحويلية تزيد من الانتماء المهني للموظف.

ومما سبق يمكن القول بأن أهمية القيادة التحويلية تكمن في أنها نمط أو أسلوب يتسم بالمرونة والفاعلية بالمقارنة بالأنماط القيادية الأخرى، حيث تُعد الأسلوب المناسب لإلهام المرؤوسين على التفكير الإبداعي تحفيزهم على بذل جهود إضافية لإحداث تغييرات في ثقافتهم ومعتقداتهم الإدارية، وتوسيع مداركهم وإهتماماتهم لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التأثير القائم على الكاريزما والتحفيز الإلهامي الاعتبار الفردي والاستثارة الفكرية، كما أنها تعمل على تحقيق التكيف ومعالجة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

## 6.1.2 خصائص القيادة التحويلية:

تتطلب عملية التطوير والتحسين وتحقيق التميز المنظمي، قيادة خاصة وفعالة تمتلك خصائص قادرة على التأثير في مدارك واتجاهات وقيم العنصر البشري، وتبني مواهبه وملكاته، وتنمية مهاراته وقدراته باعتباره المورد الأهم في المنظمة والمحدد الرئيس لعملية التميز، ومن هذه الخصائص اللازمة لتفعيل هذا الأسلوب من القيادة والتي تزيد من نجاحات العنصر البشري ونجاح منظماتهم هي (القحفة، 2019، 58) :

1. التركيز على الأهداف بعيدة المدى.
2. رؤية واضحة وحفز وتشجيع المرؤوسين على تنفيذ تلك الرؤية.
3. وضع السياسات التنظيمية الملائمة في المنظمات.
4. تشكيل فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.
5. تمكين العاملين وتطوير مهاراتهم من خلال تفويض السلطات.
6. تتبنى فكرة المسؤولية الأخلاقية.
7. إحداث التغيير في المنظمات، والمؤسسات، والمجموعات.
8. مدخل شمولي للتأثير في الأتباع على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعاً للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأكملها.

ونظراً للدور الفعال لخصائص القيادة التحويلية تتضح أهمية وجود قيادة تحويلية ذات خصائص فعّالة، ومما لا شك فيه أنه لا بد من وجود قائد تحويلي يتميز بخصائص تمكنه من نقل تابعيه نقلة نوعية، و يتميز بالقدرة على النقاش والتحاور ويستخدم الأساليب الإلهامية ويستثير تابعيه عقلياً ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم وذلك بتقديم رؤى وأهداف وبدائل جديدة، ومن هذه الخصائص التي تمكن القائد التحويلي من النجاح وتفعيل دور القيادة التحويلية هي كما ذكرها صالح، الجرجي، عارف (2018، 38) :

1. الإيمان المطلق بقيمة الانسان بعيداً عن التسلط على الرغم من قوته من خلال احترام مشاعر مرؤوسيه.
2. الرغبة الشديدة لركوب المخاطرة المحسوبة تفكيراً وتنفيداً واسلوباً باعتباره قائداً شجاعاً وعلى استعداد تام لاتخاذ مواقف وقرارات جريئة وبمغامرة محسوبة.
3. قابلية التعليم والاستعداد للتعلم مدى الحياة لينعكس ذلك على تابعيه وتحفيزهم لقبول التعلم من الآخرين.

4. يعد قائداً معنياً بالتغيير، فهو لا يعد نفسه مديراً بل هو مبادر على الرغم من إدراكه بأن التغيير له أعداءه.
5. القدرة الفائقة على التعامل الإيجابي والبناء مع المواقف المعقدة والغامضة من أجل تحسين الوضع القائم.
6. امتلاك رؤية ثابتة لمواجهة المشكلات بحكمة ووضع الحلول المناسبة وبدقة متناهية وبتقنة مطلقة.
7. العمل بتقنة مطلقة وتحفيز تابعيه لأداء ذلك باعتبار التمكين أسلوب الأداء الأفضل.
8. القدرة على الاستثمار الأفضل لقدرات مرؤوسيه بعيداً عن الاستغلال غير الإنساني.
9. النهضة الدائمة والمبادرة الفاعلة لمواجهة الحالات المستجدة وبدقة.
10. التعامل الإيجابي مع عامله سواءً على المستوى الفردي أم الجماعي حيثما تطلب الموقف ذلك.
11. الطرح باستمرار أفكار إبداعية وابتكارية وتحفيز عامله على تبني أفكار بذات المستوى المتميز.
12. تحفيز تابعيه على التحلي بالقيم الأخلاقية والعمل على نشر ثقافة العمل الصحيح في كل مرة ومن أول مرة مع الحفاظ على القيم الأخلاقية باستمرار.

ومما سبق يمكن القول: إن من أهم خصائص القيادة التحويلية القدرة على إنشاء وتأهيل قادة حقيقيين لمواجهة المشكلات ووضع حلول إبداعية لها، والإيمان بقدرات الكادر الإنساني، والعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل طوعي من دون تطبيق عليهم القواعد الإدارية الصارمة، وتحفيزهم إلى المبادرة الفاعلة والتفكير الإيجابي وتبني الأفكار الإبداعية التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة والمرؤوسين على حد سواء، إضافة إلى توفير بيئة مناسبة للتعلم والاستثارة الفكرية.

إن تحقق الخصائص السابقة ذكرها في القيادة التحويلية، وتحقق خصائص القائد التحويلي في أي منظمة من المنظمات، يسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح للمنظمة وقدرتها على إجراء تحول لواقع المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع أفضل.

## 7.1.2 وظائف القائد التحويلي:

يعتبر القادة التحويليين من أهم عوامل التغيير، وهم الذين يوجهون المرؤوسين من أجل التكيف مع القيم والسلوكيات الجديدة، لذا يجب التطرق إلى وظائف ومهام القادة التحويليين، فهناك عدد من الوظائف والمهام، تم التطرق إليها لتكون دليلاً إسترشادياً للقادة لكي يتبعوه في قيادة وتوجيه الآخرين، وتحويل المنظمات للأفضل، وتحقيق الأهداف المنشودة في المنظمة، ومن هذه الوظائف والتي تعتبر المنهج الذي يرشد القائد لتحقيق وبلوغ أهدافه وهي (أبو شريف، 2016، 35):

1. إدراك الحاجة إلى التغيير: إذ أنه يجب على القائد الاقتناع بوجود حاجة إلى التغيير، وأن يكون لديه القدرة على إقناع الآخرين بضرورة التغيير وأن يقاوم معيقات التغيير.
2. تحديد الرؤية: إذ يوضح القائد للمرؤوسين الهدف النهائي الذي يسعى إلى تحقيقه.

3. إيصال الرؤية إلى المرؤوسين: ويكون ذلك بطريقة مفعنة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها.
4. تطبيق الرؤية: إذ يتطلب ذلك كسب احترام وتفاعل التابعين، وقيام القائد بتطبيق الرؤية والتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم الجديدة.

بينما ترى قايد،(2019،44) أن مهام القائد التحويلي تتمثل في الآتي:

1. إدارة التنافس: وتتمثل في إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة باستخدام المعلومات العلمية العالمية.
2. إدارة التعقيد: وتعني قدرة القيادة التحويلية على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغيير ومستوى الغموض أو تباين الأهداف والمصالح واتساع المساحة الجغرافية.
3. تكيف المنظمة مع التوجه العالمي من خلال:
  - أ- صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته وأبعاده.
  - ب- تحديد رسالة المنظمة لتعكس التوجه العالمي.
  - ج - أحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة لتتلاءم والتوجه العالمي.
4. إدارة فرق العمل: وذلك من خلال بناء وتشكيل فرق تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية والثقافية لتكون المنظمة قادرة على التعامل والتفاعل مع مثيلاتها من المنظمات العالمية.
5. إدارة المفاجآت وعدم التأكد: التغيير المستمر هو أحد سمات هذا القرن، لذا على القيادة التحويلية أن تطور من استعداداتها، وقدراتها على إدارة المفاجآت والتغييرات المستمرة لتتمكن من الاستجابة لمتطلبات المنافسة العالمية الحادة.
6. إدارة التعليم والتدريب المستمر: وهذا يتطلب وجود نظام تعليمي وتربوي قادر على جعل الأفراد والمنظمة على اتصال دائم ومستمر مع التوجهات والمستجدات والتغيرات العالمية.

ومن مما سبق يتضح: أن القائد التحويلي لا ينظر إلى الوظائف أو المسؤوليات المناطة به على أنها تكليف يجب عليه إنجازه، ولكن يجب على القائد التحويلي الإيمان بالحاجة إلى التغيير وتبني التغيير والتحسين المستمر إلى الأفضل، فمن وظائفه أنه يسعى للوصول بمرؤوسيه والمنظمة إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وما هو متوقع منه ومن المنظمة، إضافة إلى أن من وظائف القائد التحويلي الأساسية، صياغة وإعداد التوجه الإستراتيجي والتي يشمل (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية..الخ) بشكل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والرفي بها إلى مستوى تنافسي فريد بين منافسيها، من خلال تبني ثقافة تنظيمية سليمة تتوافق مع نشاط المنظمة وتطبيق القيادة التحويلية.

إن تحقق الخصائص السابقة ذكرها في القيادة التحويلية، وتحقق خصائص القائد التحويلي في أي بنك من البنوك يسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح للبنك وقدرتها على إجراء تحول لواقع البنك من وضعها الحالي إلى وضع أفضل.

## 8.1.2 نظريات القيادة التحويلية وتطورها:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة العام (1978) عن طريق عالم التاريخ والسياسة الأمريكي Jams Macgregor Burns في كتابه القيادة، حيث قدم فيه شرحاً لمفهوم القيادة التحويلية وقارنه بمفهوم القيادة الإجرائية، وقد ركز بيرنز على القيادة التحويلية لنقل المنظمات وتحويلها من حالها إلى حال أكثر فاعلية وإنتاجية وتتضمن عمليات عصرية تتناسب مع ما بعد الحداثة (القحفة، 2019، 58).

ونظرية (بيرنز) حول القيادة تقوم على أن القادة ينبغي عليهم أن يعملوا في مستويات أعلى من مستويات التابعين، ويجب على القادة أن يوسعوا مهام موظفيهم بحيث يصبح الموظف مدركاً أن مصلحة الجماعة أهم من مصلحته الذاتية (قاسم، 2021).

وكان لماكرويجور بيرنز الدور الكبير لتمهيد ظهور نظرية القيادة التحويلية التي تعتمد على الشخصية الجذابة للقائد، وقد أسس (هاوس) نظريته عن القيادة الكاريزمية على أساس نظرية ماكس ويبر في العام 1947م عن الأفراد الذين يتمتعون بملكات خاصة أهمها القيم الأخلاقية، ثم جاء (ماكرويجور بيرنز) ليضع القائد التحويلي في رأس الهرم القيادي، وهذا يؤكد نظرية القيادة الكاريزماتية قد مهدت لظهور نظرية القيادة التحويلية (قايد، 2019، 34).

قام Bass (1985) بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، ثم قام مع Avolio في العام (1999) بمراجعة نظرية القيادة التحويلية وتنقيحها وتطويرها ووضعوا لها انموذجاً وبرامج لتدريب القيادات على هذا الأسلوب الحديث (البناء، 2019، 56).

وقد ذهب (Bass) إلى أن القيادة التحويلية من الناحية المفاهيمية تتضمن ثلاثة صفات أساسية وهي (الكاريزما - الاستثارة الذهنية- الاعتبار الفردي)، وأضاف (Bass 1990) مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية الإلهامية، وفي العام (1994) قدم بالاشتراك مع (Avolio) أنموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن سبعة عناصر أربعة منها للقيادة التحويلية، واثنان للقيادة التبادلية وواحد للقيادة غير التبادلية، وفي العام (1999) أعاد تعديل هذا الأنموذج ليتكون من ستة عناصر رئيسية، وفي العام (2000) قاما بتعديل نموذجهما، ليشتمل على ثلاثة أنماط إدارية، وأربعة أنماط قيادية وفق أنموذج القيادة المتصل، وهو ما يعرف (بالمدى المتكامل لنموذج القيادة) (القحفة، 2019، 55).

## 9.1.2 أبعاد القيادة التحويلية:

قام Avolio&Bass في العام(2000) بتعديل وتقديم نموذجاً حديثاً ليشتمل على أربعة أنماط قيادية والتي تمثل أبعاد القيادة التحويلية ( التأثير المثالي – الاستثارة الفكرية- الاعتبار الفردي و التحفيز الإلهامي)، حيث أن الدراسة الحالية اعتمدت على هذا الأنموذج الحديث وأوردت هذه الأبعاد الأربعة كمكونات أساسية للقيادة التحويلية (قائد،2022،57). بالإضافة إلى أن الكثير من الدراسات السابقة تناولت هذه الأربعة الأبعاد كأبعاد ومكونات أساسية للقيادة التحويلية ومن هذه الدراسات دراسة أبو شريف،(2016) و دراسة الحاج،(2020) ودراسة قائد،(2022) وغيرهم من الباحثين والكتاب والمتخصصين، إضافة إلى أن هذه الأبعاد الأربعة، هي الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة، كما تم إيضاح ذلك في الفصل الأول في الجدول رقم(1). وفيما يلي عرض مختصر للأبعاد التي أعدتها الدراسة الحالية.

### أ- التأثير المثالي:

يشير التأثير المثالي إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد أنموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة، تتمثل قدرة القائد على بناء الثقة في دوافع القائد ومقاصده، فإن أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تفضي إلى مقاومة كبيرة، إذ يمكن للمرء أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لإتباعه، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم؛ لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً، وثقة، وعزيمة، وبعد نظر(خلف،2010،24).

ويُعرف التأثير المثالي بأنه: إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المؤسسة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدراته على تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، وورد أيضاً بأن التأثير المثالي هو امتلاك المدير الرؤية الواضحة والإحساس القوي بالرسالة العليا للمؤسسة وكذلك غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، مما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، وقد تظهر على شكل سلوك يمارسه المدير او خصائص يتمتع بها(حساب،2021،66).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم اعتماد المؤشرات الآتية لقياس بُعد التأثير المثالي:

1. احترام العاملين للقائد ووجود ثقة متبادلة فيما بينهم.
2. تأثر الأتباع بالقائد من خلال التأثير بسلوكه واعتباره القدوة المثالية لهم.
3. قدرة القائد على توجيه العاملين واستغلال الطاقات والقدرات بشكل صحيح.
4. خلق روح الحماس والإبداع في العاملين لتحقيق أهداف البنك.
5. قدرة القائد على التصرف بشكل فعال وصحيح مع الأزمات وتجاوزها بنجاح.

### ب- الاستثارة الفكرية:

ويقصد بها إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداءات التي تفوق التوقعات، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم، ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل المشكلات القديمة بطرق جديدة من خلال الحوار، وتقديم الأدلة، والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية (الزعيبي، 2013، 22).

كما تُعرف أيضاً بأنها: عبارة عن إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي تصرف فالقيادة التحويلية تدعو العاملين إلى التفكير الناقد والتخلي عن أساليب التفكير التقليدية، وتُصلل الميل نحو ممارسة عمليات التفكير المتقدمة (الحاج، 2022، 9).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم اعتماد المؤشرات الآتية لقياس بُعد الاستثارة الفكرية:

1. مشاركة القائد العاملين أفكارهم والاستماع لوجهات نظرهم لحل مشكلات العمل.
2. قدرة القائد على إتاحة الفرص للعاملين للنظر في المشكلات وحلها بطرق إبداعية ومبتكرة من زوايا مختلفة.
3. تشجيع القائد لجميع العاملين على المشاركة في اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجهها البنوك.
4. تُعرف القائد على ما يود العاملين تحقيقه لتحسين ظروفهم.
5. ينظر القائد دوماً إلى مطالب العاملين على أنها قابلة للتحقيق.

### ج- الاعتبارية الفردية:

ويقصد بها مجموعة السلوكيات التي يقوم القائد من خلالها بالإهتمام الشخصي بالمرؤوسين والاستجابة لهم، والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم، وتوزيع المهام بطريقة تناسب حاجاتهم وقدراتهم، وكذلك العمل على تدريبهم وإرشادهم من أجل تحقيق مزيد من النمو والتطور، حيث يتم التعامل مع المرؤوسين بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات والفروقات الفردية ولكن بعدالة (إمام، 2019، 115).

وتعرف الإعتبارية الفردية: بأنها درجة تلبية القائد للحاجات الفردية لأتباعه والتصرف كمدرّب ومعلم يقدم الإحترام والتقدير للفرد، لأنه مرشد لكل فرد، من مرؤوسيه يستمع لما يشكون منه ويسعى إلى حل للمشكلات الفردية ويطور ذات كل منهم (حورية، 2019، 529).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم اعتماد المؤشرات الآتية لقياس بُعد الإعتبارية الفردية:

1. استماع القائد لإهتمامات وآراء العاملين واحترام قناعاتهم.
2. إهتمام القائد بحل مشكلات العاملين وإشباع حاجاتهم الشخصية بما لا يتعارض مع المصلحة العامة للبنك.
3. يراعي القائد الفروقات بين العاملين في البنك.
4. يعطي القائد إهتماماً خاصاً للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم والعمل على تأهيلهم وتطويرهم.
5. يتفهم القائد أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في التعامل مع الجميع.

#### د- التحفيز الإلهامي:

يشير إلى العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد وقدرته على تحفيز وتشجيع المرؤوسين على تقبل التحدي، والقدرة على تحديد رؤى مستقبلية جذابة وملهمة، والنظر بإيجابية للمنظمة، كما يهدف هذا البعد إلى استثارة المرؤوسين للعمل الجماعي والتعاوني بما يحقق أهداف المنظمة، وإكساب أهمية للعمل الذي يقومون به وإظهار التفاؤل والحماس في العمل والإشادة بالنتائج الإيجابية، وزيادة حماسهم نحو الإنجاز (الألمعي، 2020، 5).

ويعرف التحفيز الإلهامي بأنه: إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل، وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير ويعتبر ذلك وسيلة للتعلم والإصغاء للعاملين والإهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرّقاً للتحفيز وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة (الغزالي، 2012، 30).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم اعتماد المؤشرات الآتية لقياس بُعد التحفيز الإلهامي:

1. تعزيز الإنجازات من قبل القائد مهما كانت صغيرة.
2. تطبيق مهارات الاتصال الفعالة مع العاملين في البنك.
3. تحفيز واستثارة روح التحدي بين العاملين وحثهم على العمل بروح الفريق الواحد.
4. تشجيع القائد العاملين لتطبيق الأفكار الجديدة.

5. توجيه واستغلال جهود العاملين لاستغلال الفرص وتجاوز المعوقات.

### 10.1.2 معوقات القيادة التحويلية:

إن حياة القائد التحويلي ليست سهلة إذ أنه مطلوب منه تحفيز مجموعة متنوعة من الناس، والعمل عبر الحدود التنظيمية، وتحسين الكفاءة، وتحقيق النمو داخل المؤسسة.

تواجه المنظمات عدداً من المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم القيادة التحويلية، ولعل من أبرزها خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وعدم الرغبة في التغيير، والاعتماد على الإدارة الهرمية، وضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية، والمناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم. ومما لا شك فيه أن نجاح تطبيق القيادة التحويلية يتطلب في الدرجة الأولى اقتناع الإدارة العليا بفلسفة القيادة التحويلية والتزامها بتبني هذه الفلسفة، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على نشاطاتهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة والمسؤولية عن أفعالهم، فكما للقيادة التحويلية جوانب قوة تدعمها وتفضلها على غيرها من أنواع القيادة فلها كذلك جوانب سلبية تؤثر فيها، ومعوقات تعيق تطبيق القيادة التحويلية أو قد تصعب على القائد التحويلي مهامه وتحقيق الأهداف المخطط لها، وفيما يلي نقاط قد تلخص أهم المعوقات التي قد تواجهها القيادة التحويلية في المنظمات، وهي كما ذكرها الرقب، (2017، 122):

1. الصعوبة والتعقيد: القيادة التحويلية هي عبارة عن دمج مجموعة من نظريات القيادة مع بعضها بعضاً تجعل منها معقدة ومادة صعبة للتدريب والتطبيق.
2. سوء استعمالها: تكمن أهمية تطبيق القيادة التحويلية في رؤية القائد، وهذا يجعل القائد غير ديمقراطي في بعض الأحيان، فمن الممكن أن يستعملها القائد بصورة خاطئة بهدف التأثير في تابعيه للوصول إلى رؤيته.
3. عدم وضوح مفاهيمها: إذ أن معالمها غير واضحة فهناك العديد من التشابه في المفاهيم.
4. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة: وعدم الرغبة في التغيير، والاعتماد على الإدارة الهرمية، فضلاً عن ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية، وعدم وجود مناخ تنظيمي صحي؛ مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.

وأشارت حسن (2022، 502) في دراستها إلى الأسباب التي تعيق عملية تطبيق القيادة التحويلية وإحداث تغيير في المنظمات وهي:

1. مقاومة العاملين لعملية التغيير، وذلك لأنها تضعف وتقلل من قدرة المنظمات على التطور والتقدم، ولذلك فإن هناك ضرورة لمشاركة العاملين في تخطيط عملية التغيير وتنفيذها، وذلك بغرض إنجاح عملية التغيير.
2. عدم وجود البيانات الكافية التي تساعد في عملية التغيير وأهدافه وتأثيره في المنظمات.

3. قيام بعض القيادات بعدد من السلبيات تعوق عملية التغيير فنتيجة عدم وضوح الرؤية للقيادة بشكل كافي وغياب التنسيق والتعاون بين الإدارة والعاملين.

ويمكن القول: إن المعوقات الواردة مسبقاً، هي معوقات حقيقية يجب التقليل منها أو تفاديها. كما أن هناك أيضاً معوقات أخرى ومعظمها نشأت بسبب التقدم في عصرنا الحاضر والتطور التكنولوجي وغيرها يحتم على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة هذه المعوقات وذلك من خلال تحقيق التحول اللازم والسعي إلى تحويل هذه المعوقات إلى فرص واستغلالها. وقد تتمثل المعوقات في: (المنافسة بين المنظمات والشركات، العولمة، مدى قدرة القيادات الإدارية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وأيضاً مدى قدرة المنظمة على توفير السلع أو الخدمات بجودة عالية، فضلاً عن التحديات التكنولوجية).

### 11.1.2 القيادة التحويلية في الإسلام:

إن ما كتبه باس (Bass) وتكي (Tichy) وغيرهم من كتاب الإدارة في الغرب حول القيادة التحويلية لا يقارن بما هو موجود في المنهج القيادي لدى القادة المسلمين العظام الذين يأتي على رأسهم القائد العظيم محمد صلى الله عليه وسلم، والذين سطوروا أمثلة مشرقة للسلوك القيادي في مجال القيادة التحويلية والقيادة الشورية وعملية اتخاذ القرار وغيرها.

فالنبي القائد محمد صلى الله عليه وسلم يُعد من أعظم القادة التحويليين على مر التاريخ، يشهد بذلك سلوكه القيادي المتميز، وخصائصه القيادية العظيمة، فالمهمة العظيمة التي أوكلت إلى النبي صلى الله عليه وسلم لم يكن من السهل لأي إنسان أن يقوم بها، وكانت المسؤولية جسيمة، وأعباؤها ثقيلة، فقد أوكلت إلى خاتم النبيين صلى الله عليه وسلم مهمة تحويل المجتمع الكافر المعظم للأصنام إلى مجتمع مسلم يوحد الله سبحانه وتعالى ويبعده على بصيرة، ولكون النبي صلى الله عليه وسلم يتمتع بخصائص وصفات عدة لا تتوفر في غيره من بني البشر، فقد قام بحمل الأمانة خير قيام وتحقق له الهدف، وتمكن بنصر من الله من قهر الكفر ورفع لواء الإسلام خفاقاً في الجزيرة العربية كلها ولم يغادر الحياة الدنيا حتى أكمل الدين مصداقاً لقوله تعالى { الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا.. } (المائدة، الآية 3) (خلف، 2010، 32).

ومما سبق تم إيجاز بعضاً من ملامح القيادة التحويلية للنبي محمد صلى الله عليه وسلم وخصائصه كقائد تحويلي وذلك ببيان أن ما حدده باس (Bass) وزملائه من عناصر لسلوك القيادة التحويلية وخصائص للقائد التحويلي متوفر بجلاء في قيادته صلى الله عليه وسلم وتتمثل في الآتي (الغامدي، 1421هـ، 86-82):

### 1- التأثير القيادي القائم على القدوة والمثال:

حيث أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان القدوة والمثل الأعلى لأصحابه وقد أثبت ذلك القرآن الكريم في قوله تعالى { لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا } (الاحزاب الآية 21) وقد تميزت شخصيته صلى الله عليه وسلم بالمهابة والتقدير والاحترام كيف لا وقد كان خلقه القرآن, وعن قوة شخصيته صلى الله عليه وسلم, لقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم مثلاً للشخصية القوية, مهابةً في طلعتة, دخل عليه بعض الأعراب فأرتاع من هيئته كما ارتاعت رسل كسرى من هيئته حين أتوه مع تعودهم على صولة الأكاسرة, ومعاشرة الملوك الجبابرة ولكن كان رسول الله صلى الله عليه وسلم في نفوسهم أهيب, وفي أعينهم أعظم ولم يكن ذلك ناتج عن أبهة أو سطوة بل كانت هيئته في قوة شخصيته مع تواضعه المعروف وتؤكد كتب السيرة النبوية أنه كان صلى الله عليه وسلم إذا أمر أصحابه بأمر بدأ بتطبيقه على نفسه, يقول صلى الله عليه وسلم " خيركم خيركم لأهله وأنا خيركم لأهلي " (أبو داود في سننه, باب النهي عن سب الموتى, رقم: 4316).

### 2- التحفيز الإلهامي:

كان صلى الله عليه وسلم يستثير أصحابه ويلهب حماسهم في ميادين القتال وفي التنافس في العبادة للفوز بالجنة والنجاة من النار ولعل بشارته صلى الله عليه وسلم للعشرة المبشرين بالجنة إلا دليل على تحفيز الرسول صلى الله عليه وسلم لأصحابه ومن يأتي بعدهم من المسلمين للعمل بأقصى الطاقات لبلوغ تلك المنزلة العظيمة, ومن ذلك وعده لسراقة بن مالك بسواري كسرى إن هو دخل الإسلام وخلا سبيله وصاحبه أبا بكر عندما كانا في الغار. ومن ذلك ما ورد أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يوماً يعظُ النساء فقال لهن " ما منكن امرأة تقدم ثلاثة من ولدها إلا كانوا لها حجاباً من النار, فقالت امرأة واثنين فقال واثنين " ( البخاري في صحيحه, باب من مات له ولد فاحتسب, رقم 1204), فهذا دليل على تحفيزه صلى الله عليه وسلم للنساء على دفع أبنائهن للجهاد.

### 3- الاستثارة الفكرية:

هناك مواقف كثيرة تبين أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يشرك أصحابه في صناعة القرار, ويستثير تفكيرهم في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم وما تحديد الموقع في غزوة بدر وحفر الخندق في غزوة الاحزاب إلا بعضاً من تلك المواقف. يقول الله تعالى { وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ } (آل عمران, الآية 159).

ومن الأدلة على استثارة التفكير في المنهج النبوي: ما ورد عن معاذ بن جبل رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم حين بعثه إلى اليمن فقال: كيف تصنع إن

عرض لك قضاء قال أفضي بما في كتاب الله قال فإن لم يكن في كتاب الله قال فبسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم قال فإن لم يكن في سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم قال أجتهد رأيي ولا ألو قال: فضرب رسول الله صلى الله عليه وسلم صدري ثم قال الحمد لله الذي وفق رسول الله صلى الله عليه وسلم لما يرضي رسول الله صلى الله عليه وسلم (رواه أحمد في المسند، باب حديث معاذ بن جبل، رقم 21532).

#### 4- الاعتبار الفردي:

يُمثل الرسول صلى الله عليه وسلم المثل الأعلى في العطف والرحمة والرفق، وقد وصفه القرآن الكريم بالرحيم في قوله تعالى: {لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ} (التوبة الآية 128)، وبالرحمة في قوله تعالى: { وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ } (الأنبياء، الآية 107).

وكان صلى الله عليه وسلم يوصي أصحابه بالرحمة من ذلك قوله عليه الصلاة والسلام: ( لا يرحم الله من لا يرحم الناس ) (رواه البخاري في صحيحه، باب رحمة الناس والبهائم، رقم 6982). وقوله صلى الله عليه وسلم: ( الراحمون يرحمهم الرحمن، ارحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء، الرحم شجنة من الرحمن فمن وصلها وصله الله ومن قطعها قطعته الله ) (رواه الترمذي في جامعه، باب ما جاء في رحمة المسلمين، رقم 1930).

ويقول صلى الله عليه وسلم في الإهتمام بالرحمة: ( كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته.. ) (رواه البخاري في صحيحه، باب قو أنفسكم وأهليكم نارا، رقم 4911).

وفيما يدل على الإهتمام الإنساني من الرسول صلى الله عليه وسلم برعيته حديث معاوية بن الحكم السلمي رضي الله عنه حيث قال: "بينما أنا أصلي مع رسول الله صلى الله عليه وسلم إذ عطس رجل من القوم فقلت يرحمك الله فرماني القوم بأبصارهم فقلت واثكل أميآه ما شأنكم تنظرون إلي فجعلوا يضربون بأيديهم على فخاذهم فلما رأيتهم يصمتونني سكت، فلما صلى رسول الله صلى الله عليه وسلم فبأبي هو وأمي ما رأيت معلماً قبله ولا بعده أحسن تعليماً منه فوالله ما نهرني ولا ضربني ولا شتمني قال إن هذه الصلاة لا يصلح فيها شيء من كلام الناس إنما هو التسبيح والتكبير وقراءة القرآن (أخرجه مسلم، باب تحريم الكلام في الصلاة ونسخ ما كان من إباحته، رقم 537)، وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يعطي كل واحداً من جلسائه وأصحابه حقه من الإلتفات إليه والعناية به، حتى يظن كل واحد منهم أنه أحب الناس إلى رسول الله.

ومما سبق يمكن إبراز خصائص القائد التحويلي في الإسلام على النحو الذي يوضحه الشكل رقم(2):



شكل رقم(2) خصائص القائد التحويلي في الإسلام

## المبحث الثاني التميز المنظمي

### 1.2.2 تمهيد:

يحتوي المبحث على مفهوم التميز المنظمي، وأهميته، وخصائص التميز المنظمي ومتطلبات التميز المنظمي ومبادئ وأسس التميز، والتعرف على أهميته وأبعاده المختلفة، والتطرق إلى أهم معوقات التميز المنظمي، إضافة إلى التميز المنظمي في الإسلام.

### 2.2.2 مفهوم التميز المنظمي:

يعرف التميز المنظمي على أنه: تقديم مستدام للقيمة البارزة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ويتم من خلاله إنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تحفز الموظفين على تقديم العمليات أو المنتجات أو الخدمات التي تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل، ويعتبر التميز المنظمي نتيجة للتعاون وجهود العمل الجماعي(Hijjawi,2020,59).

ويعرف Abu Naser&AlShobaki(2017) التميز المنظمي على أنه: المصدر الذي تملكه المنظمة من دون الآخرين، ويمكن أن يكون هذا المصدر إنساناً متميزاً أو تقنية متميزة، أو طريقة عمل لا يستطيع الآخرون تقليدها.

ويُعرف التميز المنظمي أيضاً بأنه: منظومة متكاملة لتقييم نتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (الضعف والقوة) والخارجية (الفرص والتهديدات)، ويعتبر التميز المنظمي بأنه: سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على المصادر وكفاءة الأداء (عبدالوهاب, 2020, 5).

ويُعتبر التميز المنظمي حالة من الإبداع الإداري والتميز في المنظمة وتحقيق مستويات أداء عالية وغير عادية مما ينتج عنه النتائج والإنجازات الجيدة والتي تتفوق على ما تحققه المنظمات المنافسة مما يؤدي إلى رضا العملاء وأصحاب المصلحة في المنظمة (Karam&Kitana, 2020, 20).

ويمكن تعريف التميز المنظمي بأنه: نشاط يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة من خلال أفضل الممارسات العالية في أداء مهماتها، والتعرف على قدرات وأداء منافسيها ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بها، من أجل التفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة يميزها عن باقي المنظمات.

### 3.2.2 أهمية التميز المنظمي:

يعتبر التميز المنظمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، حيث أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال يسوده روح الفريق الواحد والابتكار والمبادأة والمنافسة.

إن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور، وإن أهمية التميز المنظمي تنبع من امكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، العمليات والخدمات) ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والابداعات، ويمكن بيان أهمية التميز المنظمي بما يأتي (المصري, 2015, 52):

1. وسيلة أو طريقة للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
2. وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.
3. تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أو موظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.

4. توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواءً كان فرداً أو مجموعة، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق التميز والإبداع في المنظمات.
  5. تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات
  6. وسيلة لجلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة.
  7. وسيلة لتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.
  8. وسيلة لتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المؤسسات، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات.
- وفي ضوء ما سبق فإن أهمية التميز المنظمي تتمحور حول فكرة أساسية، وهي أن التميز المنظمي يعتبر وسيلة للتواصل الفعال وتبادل البيانات والمعلومات في المنظمة لتسهيل حل المشكلات التنظيمية، والعمل على تطوير وتأهيل أعضائها بصورة مستمرة لتتوفر المهارات اللازمة للابتكار والإبداع وتحسين الأداء لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.

#### 4.2.2 خصائص التميز المنظمي:

- يتسم التميز المنظمي بخصائص عدة، ذكرها العديد من الباحثين والكتاب في التميز المنظمي، والتي تتصف بها المنظمة حال تحقيقها للتميز المنظمي ومن أهمها الآتي: (عطية، 2017، 423-422)
1. التحسين، والتطوير المستمر؛ مما يضع المنظمة في وضع أفضل من منافسيها باستمرار.
  2. بناء العلاقات مع مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسة وتميبتها، وتوظيفها، لتعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها، وأهدافها المختلفة.
  3. الانطلاق من مبدأ " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، والسيطرة عليه"، لذا تركز إدارة التميز المنظمي على مبدأ القياس، وتحديد العناصر، والآليات، والعناصر الداخلة في تطوير الأداء.
  4. أهمية العميل، حيث يمثل نقطة البداية في تفكير الإدارة، ومن ثم تتطلق الإدارة في تحديد نتائجها المستهدفة من : تحليل رغبات عملائها، وإهتماماتهم، كما يُمثل العميل نقطة النهاية- أيضاً - حيث يُعد مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها، الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
  5. التقويم الذاتي، حيث تقوم المنظمة بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة من دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه ضعفها، وتأثيرها على الأداء، والنتائج المتوقعة، وكذا مصادر قوتها، ومدى استثمارها، والافادة منها في بناء قدراتها المتغيرة، وقوتها التنافسية، وتميبتها.

6. التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً، والتي يمكن إسنادها إلى جهات خارجية متخصصة، تقوم بها لحساب المنظمة، وذلك بكفاءة أعلى، وتكلفة أقل، ومن ثم التركيز على الأنشطة المعرفية، باعتبارها الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.
7. الكشف عن القدرات الكامنة التي تميز المنظمة عن منافسيها والعمل على تمتيتها وتوظيفها لتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها.

وأورد اللوح،(2017،26) في دراسته أهم الخصائص للتميز المنظمي ومنها التالي:

1. قبول الاعمال الصعبة، إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث تتوفر فيه فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات.
2. توفر القيادة الكفوة إذ أن القيادة تعتبر كقدوة لها دور بارز في التحفيز للتميز والتشجيع عليه.
3. تحمل المصاعب، فالمصاعب تكشف مستويات قدرة المنظمات، إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
4. إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات في خدمة المجتمع التي تقدم عدداً من الفرص، لتحقيق التميز في الأداء.

ومما سبق يمكن القول بأن التميز المنظمي يحقق للمنظمة خصائص عدة منها:

1. أن تكون مبدعة من خلال الربط بين إبداعاتها وبين إبداعات العاملين بها.
2. أن تكون تنافسية، ففي ضوء أدائها تزداد ميزتها التنافسية على المستويين الوطني والعالمي.
3. أن تتجه نحو الجودة، والتي تشمل على جميع جوانب العمل من تشريعات وإستراتيجيات، وبرامج علمية وبحثية، وهياكل تنظيمية، وأساليب تقويم الأداء الفني والإداري في المنظمات.

## 5.2.2 متطلبات تحقيق التميز المنظمي:

لتحقيق التميز المنظمي، لا بد من توافر متطلبات تساعد على ذلك، وقد صنفها بعض الباحثين إلى متطلبات تنظيمية، وبشرية، ومادية- تقنية، مالية، وقد أوجزها الزهراني،(2022،107) بالآتي:

1. المتطلبات التنظيمية: وتعني قدرة المنظمة على وضع الخطط وأهدافها الإستراتيجية، وتوافر هيكل تنظيمي مرن قابل للتكيف مع المتغيرات المناسبة للمنظمة، وتطبيق إدارة التغيير والمخاطر، ووضوح المهام والمسؤوليات وتحديد الوصف الوظيفي لها، وإنشاء قسم يتولى مهام إدارة التميز في المنظمة، وتوفير بيئة مشجعة على الإبداع والتميز، ونشر ثقافة التميز بين العاملين في المنظمة وتعزيز العلاقات مع المستفيدين، ووجود نظام للقياس والتقييم الدقيقة المبني على الأساليب الإحصائية، وتوفير الحوافز المشجعة

- على الإنجاز المتميز، ووضع عدداً من القياسات التي تساعد على تحقيق الكفاءة وإدارة المنظمة والأفراد بالحوكمة والشفافية وتحسين مستويات المساءلة.
2. المتطلبات البشرية: وتعني توافر قيادة فاعلة تمتلك رؤية، وتكون قادرة على تخطيط الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية واستقطابها، والتعامل معها بشفافية، وتقدير جهودها وإنجازاتها وتمكينها، ووجود مختصين أكفاء لبرامج تدريبية عن التميز خاصة بالعاملين، وتبني نظام لتقييم الأداء الوظيفي وفق المسمى الوظيفي، ووجود نظام للمكافأة والتحفيز وفق الأداء المتميز، وقياس رضا الموارد البشرية، وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية.
3. متطلبات مادية وتقنية: وتعني إمكانية الحصول على الإمدادات اللازمة، وتوفير الأدوات والتقنيات الحديثة التي تساعد على تقديم الخدمات، وإنجاز الأعمال بطريقة مميزة عن المنظمات الأخرى، وذلك بأقل وقت وجهد، وتطوير نظام المعلومات الإدارية لتحقيق التميز المنظمي، وتطوير شبكات المعلومات والاتصالات في المنظمة، وتطوير موقع المنظمة على الانترنت، وتحديث الحاسبات الإلكترونية في المنظمة، وتدريب العاملين على استخدام نظم المعلومات، وإنشاء مكتبة إلكترونية تساعد على الاتصال بقواعد البيانات العالمية.
4. متطلبات مالية: وتعني وجود منهجية تحدد الاحتياجات من الموارد المالية، وتوفير المخصصات المالية لتقديم الخدمات، وتطوير برامج لتنمية الإيرادات، وبناء شراكات مع المجتمع المحلي، وترشيد الإنفاق.

وذكر بشر، (2019، 60) أن متطلبات التميز المؤسسي هي:

1. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات لتحقيق التميز.
2. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمنظمة ونظرتها المستقبلية، وتضم (رسالة المنظمة، الرؤية المستقبلية، الأهداف الإستراتيجية والخطط الإستراتيجية).
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء والمتغيرات البيئية.
4. منظومة متكاملة من الأنظمة والسياسات التي تحكم وتنظم طرق وأساليب إدارة المنظمة.
5. نظام معلومات دقيق ومرن ومتكامل لدعم اتخاذ القرار وتقييم الأداء المؤسسي.
6. نظام متطور للاستقطاب والمحافظة والتطوير لإدارة الموارد البشرية.
7. نظام شامل لإدارة وقياس الأداء الوظيفي والمؤسسي.
8. نظام متكامل ومتطور لتأكيد الجودة الشاملة وتحديد معايير ومواصفات الجودة المستهدفة.

ومما سبق يمكن القول: إن التميز المنظمي عملية مدروسة، ولذا يجب على المنظمات توفير المتطلبات التي تساندها في مسيرتها نحو التميز، وهناك العديد من المتطلبات التي أوردتها عدداً من

الباحثين مثل دراسة (الزهراني, 2022) و (بشر, 2019) ومن الملاحظ أن الباحثين قد ألتفتوا في وجهات النظر في نقاط عدة مثل: إن التميز المنظمي نظام شامل ومتطور يحتاج إلى وضع الخطط والأهداف والإستراتيجيات والقيادة الفاعلة والتوجه الإستراتيجي الفعال.

وبناء على ما سبق: هناك متطلبات مهمة لتحقيق التميز المنظمي أهمها توفر القيادة الداعمة لجميع منهجيات التميز المنظمي والسعي إلى تطوير وتأهيل وتدريب أفراد وأعضاء المنظمة لأنهم العنصر المهم في تحقيق التميز, بالإضافة إلى التركيز على نتائج الخطط الإستراتيجية المنفذة, والحرص على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

## 6.2.2 تكاليف التميز المنظمي:

لم يعد التميز أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات, بل حتمية فرضتها عدداً من الظروف والقوى المحيطة بالمنظمات, حتى أصبح التميز ومتطلباته في مقدمة الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها في بيئة تنافسية متغيرة (الفاعوري, 2012, 27).

وعلى الرغم من أن تكلفة التميز قد تكون عالية إلا أن تكلفة عدم التميز بالتأكيد أعلى, وهي في هذه الحالة تعني القضاء التام على مستقبل المنظمة, ويمكن تقسيم تكاليف التميز إلى نوعين من التكاليف هما: كما أوردها اللوح, (2017, 28):

### 1- تكاليف مباشرة, وتتضمن:

- أ- تكاليف الوقاية: وهي تتمثل في تكاليف التخطيط والرقابة والتحقق والمراجعة والتدريب.
- ب- تكاليف التقييم: وتتمثل في تكاليف الفحص والتقييم وكتابة تقارير الأداء.
- ج- تكاليف الفشل: منها الداخلية (كالتالف والهالك وإعادة التصنيع), والخارجية (كتكاليف علاج شكاوى العملاء واسترداد الأموال).

### 2- تكاليف غير مباشرة: وتتضمن:

- أ- تكاليف فقد العملاء.
- ب- تكاليف تقلص الحصة السوقية للمنظمة.
- ج- تكاليف عدم القدرة على تعظيم الاستفادة من قدرات وطاقت ومهارات العاملين.
- د- تكاليف ضمان السلع.

ومما سبق يمكن القول بأن التكاليف المُنفقة في تحقيق التميز المنظمي حتمية, ولكن يمكن التقليل منها أو تحقيق أكبر عائد منها, ومن هذه التكاليف إضافة إلى ما تم ذكره سابقاً: تكاليف إدارة الموارد البشرية ومتطلباتها, تكاليف استهلاك الطاقة والموارد الأخرى, تكاليف النفقات وتدويرها

وإعادة استخدامها، تكاليف النقل والتخزين، تكاليف الالتزام بالمتطلبات التشريعية والبيئية وتكاليف التسويق والترويج.

إن أي تكاليف تُنفقها المنظمة في مجال تحقيق التميز المنظمي فإنها ستعود عليها بأضعاف ما تم إنفاقه، لذا فإنها لا تمثل تكلفة بقدر ما تمثل استثمار مريح.

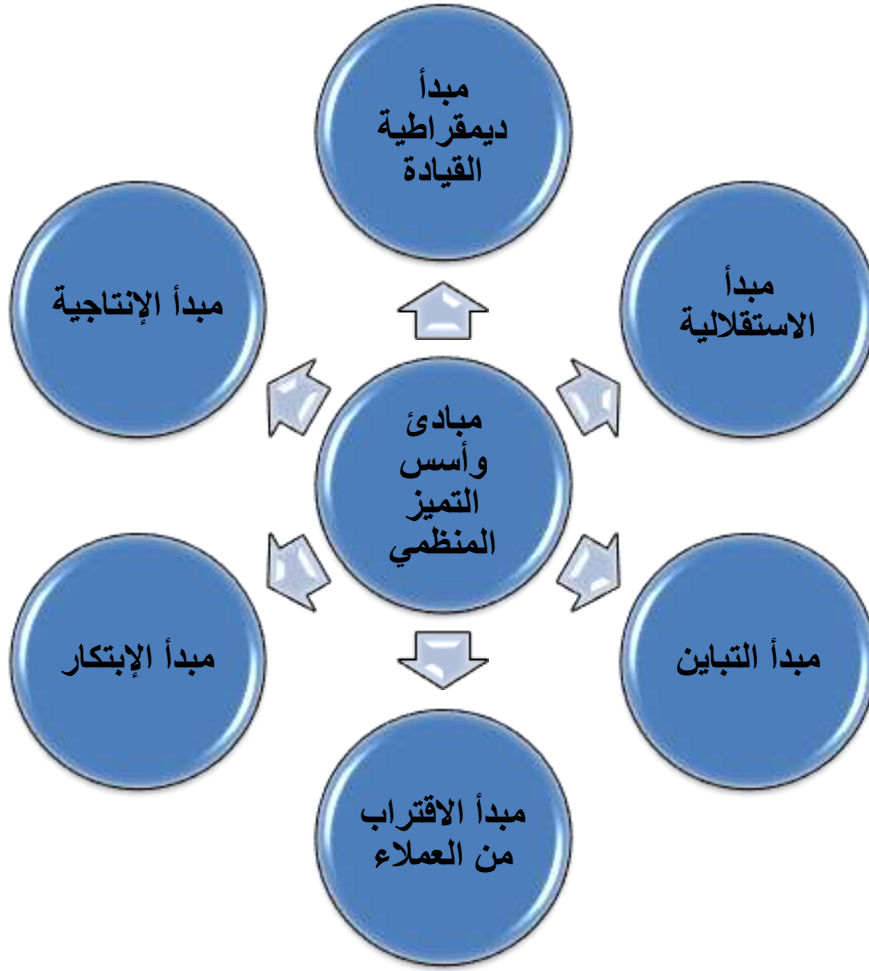
## 7.2.2 مبادئ وأسس التميز المنظمي:

ذكر Karam&Kitana, (2020,20-21) عدداً من مبادئ التميز المنظمي وهي:

1. مبدأ ديمقراطية القيادة: وهي الخروج عن الأنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والإهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق مزيد من الفاعلية.
2. مبدأ التباين: ويعني وجود مناخ صحي ومواقف إيجابية وثقافية كافية لتحفيز المنافسة البناءة الإيجابية.
3. مبدأ الاستقلالية: وهي الاستقلال الفني والإداري والمالي في اتخاذ القرارات التي تخص التميز واتخاذ ما تراه مناسباً للتميز والاستمرارية، حيث يتم تبني النهج الإداري اللامركزي وشبه المستقل للإدارات وفتح الطريق لخلق المنافسة بين الإدارات مع بعضها بعض مع المراقبة الدقيقة لأنظمة العمل السائدة.
4. مبدأ الاقتراب من العملاء: ويكون من خلال تقديم خدمة متميزة بجودة وضمن المنتج.
5. مبدأ الإنتاجية: ويقصد به تركيز الإهتمام على آليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المواصفات العالمية المعتمدة.
6. مبدأ الابتكار: ويقصد به إيجاد طرق إبداعية ودائمة للتطوير والتحسين المستمر.

ومما سبق يمكن القول: بأن هناك مبادئ وأسس للتميز المنظمي وهي: مبدأ التميز بالكفاءة والعلاقات الإنسانية واحترام الأفراد، مبدأ تسخير الإبداع والابتكار والتمكين في المنظمات، مبدأ تجسيد القيم الدينية والإخلاقية والمنظمية والنزاهة والمسؤولية المجتمعية، مبدأ تطبيق تجارب التميز والمبادرات الهادفة، مبدأ تحقيق مبدأ رضا العملاء وطرح الحلول المبتكرة للمشكلات، مبدأ تطبيق مواكبة التكنولوجيا والمعلومات وتطوير الأداء المنظمي وتحقيق النتائج المبهرة.

ويمكن إبراز مبادئ وأسس التميز المنظمي على النحو الذي يوضحه الشكل رقم (3):



شكل رقم (3) مبادئ وأسس التميز المنظمي

## 8.2.2 أبعاد التميز المنظمي:

تعتبر الأبعاد الأربعة التالية هي الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة، كما تم إيضاح ذلك في الفصل الأول في الجدول رقم (2) وفيما يلي عرض مختصر للأبعاد التي أعدتها الدراسة الحالية.

### أ- تميز الهيكل التنظيمي:

إن تميز الهيكل التنظيمي يعني قدرة الإطار الهيكلي على ربط أجزاء النظام وتحديد العلاقات بين الأعمال والوحدات، وتوزيع الأعمال والمسؤوليات بشكل منظم، باعتبار أن أحد الحوافز المؤثرة على تميز الأفكار وتجديدها هو الهيكل التنظيمي (نوري، أحمد، دينو، 2017، 452).

ويشير تميز الهيكل التنظيمي إلى قدرته على الربط بين أجزاء المنظمة والتحديد الواضح لخطوط السلطة والمسؤولية وعدم تداخل الاختصاصات ومن ثم يحدد قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي تأثيره على قدرة المنظمة التنافسية (مناع، 2022، 9).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم اعتماد المؤشرات الآتية لقياس بُعد تميز الهيكل التنظيمي:

1. سلامة وتنظيم العمليات التنظيمية ومن دون عشوائية.
2. إجراء التغييرات على الهيكل التنظيمي بسهولة ومرونة.
3. مسار المسؤوليات والسلطات محدد وبوضوح ومن دون إزدواجية.
4. العمل في إطار جميع مستويات الهيكل التنظيمي بشكل منسق.
5. المراجعة المستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.

#### ب- تميز الموارد البشرية:

وهو تمتع المرؤوسين بقدر كافٍ من الكفاءات والمهارات والسلوكيات، التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل، والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، وهو اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة، تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز تحقيق أهداف المنظمة (الشهراني، 2017، 40).

وذكرت هاشمي، (2019، 134) أن تميز الموارد البشرية، هو التميز الذي يبحث في إدارة وتطوير وتحريك كامل إمكانات الأفراد، فالمؤسسة تقدمه لهم الإنصاف والمساواة والشراكة والتمكين، وتتواصل معهم، وتكافئهم وتعترف بهم على نحو يحفزهم على تبني الالتزام باستخدام مهاراتهم وعملهم لصالح المؤسسة.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم اعتماد المؤشرات التالية لقياس بُعد تميز الموارد البشرية:

1. القيام بالمهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية.
2. القدرة على التفكير والإبداع في العمل.
3. التعامل مع المواقف المختلفة في العمل بمرونة.
4. تفعيل نظام المكافآت بما يتناسب مع نتائج التقييم.
5. تخصيص موازنة خاصة لتنفيذ أنشطة اجتماعية ورحلات ترفيهية للعاملين.
6. استقطاب ذوي الكفاءات للعمل في البنك.

#### ج- تميز العمليات:

ويقصد به أن تدار المؤسسة المتميزة عن طريق مجموعة العمليات المترابطة والمتناسقة بموجب خططها الإستراتيجية واستخدام أسلوب القرارات المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج مستدامة وموضوعية (الشهراني، 2017، 40).

ويعرف تميز العمليات أنه تميز يؤدي إلى اختيار أفضل العمليات والممارسات، مع مراعاة كيفية توصيل الخدمة للعملاء، وتحديد مدى كفاءة العمليات وفعاليتها ذات العلاقة، وبالتالي تحديد أين ومتى يتم إجراء التحسينات لتقديم الخدمة بشكل أفضل وأسرع، وبتكلفة

أقل. ويركز هذا البعد أيضاً على العوامل والإجراءات الداخلية المهمة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة بكفاءة وفاعلية، وأيضاً تحقيق نتائج مالية متميزة ومرضية وأيضاً يهدف هذا البعد إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتنفيذ باستراتيجيتها الداخلية (المليجي، 2012، 29).

ولأغراض هذه الدراسة فقد اعتمدت المؤشرات التالية لقياس بُعد تميز العمليات:

1. تحسين العمليات حسب حاجة العملاء بطرق إبداعية.
2. تصميم وتطوير العمليات على أساس احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم.
3. تعزيز قنوات الاتصال وتقوية العلاقات مع أصحاب المصلحة.
4. الاعتماد على الوسائل الحديثة والتكنولوجيا في تسيير العمليات.
5. إخضاع عمليات تقديم الخدمات إلى الضبط والتحسين المستمرين.

#### د- تميز الخدمة:

يقصد بالتميز في تقديم الخدمة بأنه جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين. للخدمة المتميزة العديد من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء أهمها (حسن، 2010، 45) :

1. وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.
2. بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راضٍ بما قام به بشرائه.
3. التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانات المنظمة في تحديد نقاط الضعف ومعالجتها وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.
4. التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، والتعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.
5. عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء، بل القيام بتحليل الموقف وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.
6. العمل على تعزيز مفهوم الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم اعتماد المؤشرات التالية لقياس بُعد تميز الخدمة:

1. استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات.

2. تقديم الخدمات بسرعة وسهولة.
3. تقديم الخدمات التي تتوافق مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم.
4. إجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المختلفة.
5. القيام بالرقابة المستمرة على كافة أقسام المنظمة لتحسين آليات تقديم الخدمات.

## 9.2.2 معوقات التميز المنظمي:

تسعى المنظمات كافة منذ بداية التسعينات تقريباً إلى تحقيق التميز المنظمي، إلا أنه ثبت عدم قدرة عدد من المنظمات على تحقيق التميز المنظمي، ويرجع ذلك لعدة معوقات لعل من أبرزها ما يأتي (الشهراني، 2017، 45-46):

1. عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز، والحفاظ عليه.
2. ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين، لتحسين أوضاعهم، وكسب ولائهم للمنظمة، وتقديم مستويات أداء عالية، وعدم الاتجاه إلى تعديلها.
3. ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى.
4. ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير، وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين الأقسام والوحدات.
5. ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي كالتقنيات، ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب، وغيرها.
6. مقاومة التغيير، والخوف والقلق المترامن مع عمليات التغيير، والوقت الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة وبين أفرادها.
7. ضعف التوافق بين أهداف المنظمات وقيمها، وبين أهداف العاملين وقيمهم.
8. توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات الإدارة والأفراد مما يضعف المحاسبة، ويصعب عملية التقييم والمتابعة.
9. قلة الإهتمام بملحوظات المتغيرات الخارجية، وبطء الاستجابة لها، والتعامل معها بالطرق التي تعود على المنظمة بالفائدة.
10. اختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية، وعدم وضوح القرارات.
11. اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم، وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة، وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمة.
12. الانحصار في مشكلات الحاضر، وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل.

13. ضعف استخدام التقنيات الجديدة، وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات، وعدم الاستفادة منها على الوجه المطلوب.
14. ضعف التوجه للعملاء، وقلة النظم والآليات الموجهة لخدمة وارضاء العملاء.

وبناء على ما سبق يمكن تصنيف المعوقات إلى :

- أ- معوقات تنظيمية: وتتمثل في عدم مرونة الهيكل التنظيمي ووضوح المهام والمسؤوليات، عدم الاستقرار التنظيمي، وفقدان التحفيز والاستثارة الفكرية، وغياب العمل بروح الفريق الواحد وعدم تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وقد يعود ذلك لعدم وضوح التوجه الإستراتيجي.
- ب- معوقات بشرية: وتتمثل عدم وجود كادر مؤهل وقادر على الإبداع والإبتكار والتفكير الإستراتيجي، وعدم توافر مناخ تنظيمي ملائم لتحقيق التميز، عدم وجود قيادة فعالة للتأثير في المرؤوسين وحثهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ت- معوقات مالية: وتتمثل في عدم استغلال الموارد المالية بكفاءة وفاعلية، عدم وجود الدعم المالي الكافي لتحقيق التميز، ضعف في تطوير وتنمية الإيرادات المالية.
- ث- معوقات تكنولوجية: وتتمثل في عدم وجود قاعدة بيانات خاصة بالمنظمة لجميع المعلومات والبيانات الخاصة بها، عدم وجود إدارة فاعلة لتفعيل دور إدارة المعرفة، عدم توافر أنظمة إلكترونية معاصرة للثورة التكنولوجية المعاصرة واستثمارها لصالح تحقيق أهداف المنظمة.

## 10.2.2 التميز المنظمي في الإسلام:

لم يكن التميز المنظمي وليداً للفكر الغربي والياباني فقط، بل إن الإسلام قد أرسى قواعد ومبادئ التميز المنظمي في أداء الأعمال، حينما أكد أنه يعتبر منهج وأسلوب حياة يُطالب به الفرد المسلم حتى تقوم الساعة، كما أن التميز هو أحد مبادئ الإسلام التي دعا إليها القرآن الكريم ولكن بلفظ يماثل التميز(القرزعي، 2018).

وقد وردت كلمة التميز واشتقاقاتها في القرآن الكريم في مواضع عدة وهي :

- أ- {مَا كَانَ اللَّهُ لِيَذَرَ الْمُؤْمِنِينَ عَلَىٰ مَا أَنْتُمْ عَلَيْهِ حَتَّىٰ يَمِيزَ الْخَبِيثَ مِنَ الطَّيِّبِ...} ( آل عمران، 179).
- ب- وقوله تعالى { لِيَمِيزَ اللَّهُ الْخَبِيثَ مِنَ الطَّيِّبِ وَيَجْعَلَ الْخَبِيثَ بَعْضُهُ عَلَىٰ بَعْضٍ فَيَرْكُمَهُ جَمِيعًا فَيَجْعَلُهُ فِي جَهَنَّمَ أُولَئِكَ هُمُ الْخَاسِرُونَ } (الأنفال، 37).
- ت- وقوله تعالى {إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا} (سورة الكهف، 30).
- ث- وقول الرسول صلى الله عليه وسلم ( "إن الله كتب الإحسان على كل شيء") (أخرجه مسلم، باب الأمر بإحسان الذبح والقتل وتحديد الشفرة، رقم:3615)، ومن ثم كان الإسلام سبباً في الحث على العمل بالجودة والتميز.

كما يدعو الإسلام أيضاً إلى التأكد من جودة العمل الذي يقوم به الإنسان وخلوه من النقص والعيوب فقد حث الرسول صلى الله عليه وسلم على إتقان العمل فقال ( "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" ) (رواه الطبراني، الأوسط باب من اسمه أحمد، رقم: 909)، وإتقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه، وأن يسعى للوصول به إلى مرحلة الكمال الإنساني، بحيث يقوم بالعمل بكل تفاصيله دون تقصير أو تفريط أو غش أو خداع وهذا يستدعي الإخلاص بالكامل في العمل.

وقد اتخذ التميز المنظمي في الإسلام مبادئ ودلالات عدة، وعند النظر في هذه المبادئ نجد أن لها أصولاً إسلامية واضحة تبرز من خلال بعض الآيات القرآنية، والأحاديث النبوية الشريفة والتطبيقات الفعلية التي وردت في سررة المصطفى صلى الله عليه وسلم وتتخلص هذه المبادئ فيما يأتي (المليجي، 2012، 63-66).

### 1- الإتقان في العمل:

ويعني تجويد العمل بطريقة تصل إلى حد المطابقة للمواصفات التي ترتقي بمستوى العمل بطريقة مبدعة، وأساس إتقان الأعمال في الإسلام هو توفر المعرفة أولاً والدليل على ذلك قول الله تعالى { وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولٌ } (سورة الاسراء، 36). وحث الرسول صلى الله عليه وسلم على إتقان العمل فقال " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (رواه الطبراني، الأوسط باب من اسمه أحمد، رقم: 909)، والمعرفة من دون عمل لا تسوى شيء وقد أكد الله تعالى بقوله { وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ } (سورة التوبة، 105)، كما دلت الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة.

### 2- الإخلاص في العمل:

حيث أكد الإسلام أن المسلم لا يرضى بأداء العمل فقط بل إنه يحاول أن يكون هذا العمل صالحاً وجيداً، وظهر ذلك جلياً في قوله تعالى { وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقِيَمَةِ } (سورة البينة، 5).

### 3- التنافس:

حيث أن التنافس في أداء العمل بين الأفراد يؤدي إلى جودة العمل، حيث يحاول كل فرد إظهار ما لديه من مهارات وقدرات، واتضح ذلك في قوله تعالى { وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ } (سورة المطففين، 26).

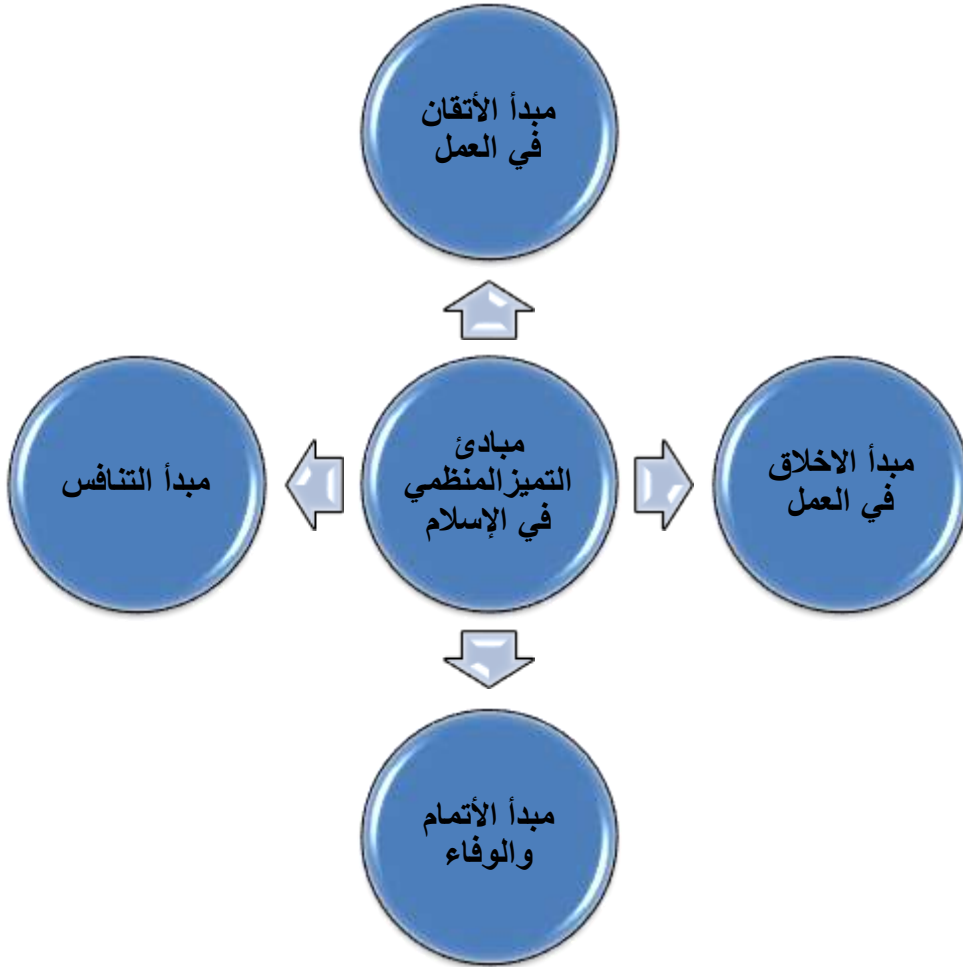
#### 4- الإتمام والوفاء:

حيث يعينان إنجاز العمل بشكل جيد، وقد أكد ذلك قول الله تعالى { الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا } (سورة المائدة، 3)، وفي قول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم ( "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" ) (رواه البخاري، الأدب المفرد، رقم: 273).

وقد حث الإسلام على التميز المنظمي من خلال ترسيخ المبادئ الآتية:

- أ- مبدأ الشورى: حيث دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، ويظهر ذلك من خلال قوله تعالى { وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ } (سورة آل عمران، 159)، وفي قوله تعالى { وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ } (سورة الشورى، 38)، فالمشورة هنا تؤدي إلى عمل متقن وذو جودة.
- ب- مبدأ العلم: منذ أن نزل القرآن الكريم بآياته على المسلمين، وهو يؤكد على ضرورة العلم وأهميته في حياة المسلمين، حيث يقول تعالى { يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ } (سورة المجادلة، 11)، وشيوع أهمية العلم وضرورته في حياة الأفراد هو أحد متطلبات تحقيق التميز المنظمي.
- ت- مبدأ الحكمة: وهي العلم بحقائق الأشياء على ما هي عليه، والعمل بمقتضاها كما في قوله تعالى { يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ } (سورة البقرة، 269)، والحكمة درجة أعلى من العلم، فهي تتضمن معرفة الحق والعمل به، والإصابة في القول والعمل، ومفهوم الحكمة الإسلامي يضيف دلالات كثيرة على مفهوم التميز المنظمي ويثريه ويغنيه، ويقويه.
- ث- مبدأ التعاون: فقد أكد الإسلام على ضرورة التعاون في سبيل الخير، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى { وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ } (سورة المائدة، 2)، فالعمل الجماعي بروح الفريق هو من المتطلبات الأساسية لإدارة التميز المنظمي.
- ج- مبدأ الرقابة الإسلامية: سواء كانت خارجية أو ذاتية تؤدي إلى التأكد من تنفيذ الأهداف والمعايير الموضوعية وفقاً للمعايير والمقاييس والضوابط الشرعية الإسلامية، كما أن الرقابة الذاتية لدى المسلم بكامل المسؤولية تجاه أعماله في الدنيا والآخرة، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى { كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ } (سورة المدثر، 38).

ومما سبق يمكن القول: بأن القرآن الكريم والأحاديث النبوية أكدت على أهمية تحقيق الجودة في العمل، والتميز المنظمي، كما ساهمت في وضع وبناء أسس ومبادئ تعمل على تحقيق الجودة والتميز، كما أن الإسلام مثل ثقافة ومفاهيم الجودة والتميز في شؤون الحياة اليومية من خلال المسؤولية والمسائلة والمحاسبة ودرجة أداء العمل وإتقانه، قبل أن تنطلق شعارات التميز المنظمي في العصر الحالي وهذا دليل على أن المنهج الإسلامي جاء كاملاً شاملاً لكافة مجالات العمل. ويمكن إبراز مبادئ التميز المنظمي في الإسلام على النحو الذي يوضحه الشكل رقم (4):



شكل رقم(4) مبادئ التميز المنظمي في الإسلام

### 3.2 دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي:

قد تكون القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتال إهتمام المسؤولين في المنظمات، والتي قد تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والفرعية للمنظمة، لذا قد تكون أحد الأسباب في تميز المنظمات وبلوغها مستويات أداء عالية، وفيما يلي دور أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي:

### 1.3.2 التأثير المثالي والتميز المنظمي:

إن القيادة التحويلية من خلال بعدها التأثير المثالي تسعى إلى امتلاك مهارة التأثير في المرؤوسين وتحفيزهم على تحقيق الريادة والتميز في الأداء من أجل بلوغ الرؤية والرسالة المنشودتين، وبما يخدم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وسياساتها ورفع كفاءات وقدرات المرؤوسين، فتنمية إحساس المرؤوسين تجاه كل ما هو إيجابي يغرس في نفوسهم روح الفخر والاعتزاز ويثيرهم نحو تحقيق النجاح والتميز، باستخدام أساليب غير تقليدية للتحرك نحو تحقيق الرؤية، فهو يصور الوضع الراهن بأنه لا يطاق، وأنه ورؤيته الخاصة هي بديل ناجح وقابل للتطبيق، ويرى الكثير من الباحثين أن أهداف المرؤوسين مليئة غالباً بمفاهيم ذاتية وشخصية لذلك فهم يسعون لإثبات أنفسهم ومستعدون لبذل جهد إضافي، ويتقبلون كل التغييرات التي ينشدها القائد التحويلي، خاصة إذا شعر المرؤوسون أن قاداتهم يعتبرون أن حاجات الأتباع أعلى وقبل مصالحتهم وحاجتهم الشخصية ومستعدون للتضحية بمصالحهم الشخصية في سبيل الآخرين، ويشاطرونهم الآهم ويتحملون معهم المخاطر والشدائد التي يكابدونها في عملهم، وتكون هذه الصفة ثابتة فيهم لا تززعها الأحداث ولا الظروف التي تمر بها المنظمة (الأخضر، 2019، 142).

ونستنتج مما سبق طرحه أن الدراسة الحالية تتفق مع نتائج دراسة الأخضر (2019) والتي توصلت إلى أن بُعد التأثير المثالي له دور إيجابي في تحقيق التميز المنظمي، التي من خلاله يسعى القادة إلى تحفيز مرؤوسيهم على تحقيق الريادة والتميز.

### 2.3.2 الاستثارة الفكرية والتميز المنظمي:

يظهر الدور بين الاستثارة الفكرية والتميز المنظمي من خلال إثارة القائد لمرؤوسيه للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، وإشاعة ثقافة الحوار والمغامرة المحسوبة، ويذكي فيهم الحماس، وينمي لديهم القدرة على حل المشكلات بطرق ابتكارية، فيضع أمامهم المشكلات، ويحفزهم على تحويلها إلى فرص تساعد على النمو، ويستطيع القائد التحويلي تحفيز تابعيه فكرياً من خلال تزويدهم بأفكار جديدة فيها نوع من التحدي، وتدريبهم على التفكير الخلاق وتعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار، حيث أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة، وإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر، وسلوك المرؤوسين، ويعزز لمبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، لأن الوصول إلى النجاح والتميز لا يكون إلا من خلال تشجيع الطاقات الإبداعية من دون اللجوء إلى النقد العلني على ما قد يقع من هفوات وأخطاء، ودون

مبادرتهم بمناهضة آرائهم أو التقليل من شأنها إذا كانت هذه الآراء مخالفة لآراء القادة أو غير مطابقة مع وجهة نظرهم، فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات، والتعديلات والحلول المناسبة، وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة والإبداع على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وهذا يخلق التميز المنظمي بالمنظمة (نسيم، مسعود، 2020، 44).

يمكن القول إن الدراسة الحالية تتفق مع نتائج دراسة نسيم، مسعود، (2020) والتي توصلت إلى أن بُعد الاستثارة الفكرية له دور إيجابي في تحقيق التميز المنظمي، التي من خلاله يسعى القادة إلى استثارة مرؤوسيهم على التفكير بطرق إبداعية لحل المشكلات مما ينتج عنه تحقيق والتميز المنظمي.

### 3.3.2 الاعتبارية الفردية والتميز المنظمي:

ويظهر الدور بين الاعتبارية الفردية والتميز المنظمي من خلال سعي القائد التحويلي إلى الوصول إلى التميز المنظمي من خلال مراعاة حاجات ودوافع المرؤوسين للعمل والإنجاز، وبدءاً من الحاجات الفسيولوجية وصولاً إلى تحقيق الذات، ما يعني أن يصل القائد بالمرؤوسين إلى أن يكونوا ما يجبوا أن يكونوا عليه، كل هذا سيدفع الفرد دفعاً للإنجاز والتميز في أداء الأعمال داخل المنظمة (زين العابدين، ياسين، 2020، 14).

يمكن القول إن الدراسة الحالية تتفق مع نتائج دراسة زين العابدين، ياسين، (2020) والتي توصلت إلى أن بُعد الاعتبارية الفردية له دور إيجابي في تحقيق التميز المنظمي، التي من خلاله يسعى القادة إلى مراعاة حاجات المرؤوسين والإهتمام بها، لما في ذلك من أهمية في تحقيق التميز المنظمي.

### 4.3.2 التحفيز الإلهامي والتميز المنظمي:

يرتبط دور القيادة التحويلية بتحقيق التميز المنظمي، من خلال السلوك التحفيزي الذي يخلق ثقافة التسامح في حالات الفشل أو التقصير، واعتبار ذلك وسيلة للتعليم، والإصغاء للعاملين والإهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الإبتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم، من أجل الرفع من مستويات الأداء، فإتاحة الفرصة للجميع للمشاركة يخلق مرونة كبيرة في التواصل بين أجزاء التنظيم وسرعة كبيرة في تنفيذ الإستراتيجيات، وذلك باستخدام لغة واضحة تؤثر على العلاقة بين القادة والمرؤوسين، بالإضافة إلى الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، والرفع من سقف الطموح وتوقعات المرؤوسين إلى أعلى المستويات (الأخضر، 2019، 144).

ومما سبق فإن الدراسة الحالية تتفق مع نتائج دراسة الأخضر،(2020) والتي توصلت إلى أن بُعد التحفيز الإلهامي له دور إيجابي في تحقيق التميز المنظمي، التي من خلاله يسعى القادة إلى تحفيز مرؤوسيهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع ، والعمل على رفع مستويات الأداء لتحقيق التميز المنظمي.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

- 1.3 تمهيد.
- 2.3 منهج الدراسة.
- 3.3 مجتمع الدراسة.
- 4.3 عينة الدراسة.
- 5.3 وحدة التحليل.
- 6.3 مصادر جمع البيانات.
- 7.3 أداة الدراسة.
- 1.7.3 بناء أداة الدراسة.
- 2.7.3 صدق الاستبانة.
- 3.7.3 ثبات الاستبانة.
- 4.7.3 معايير القياس.
- 5.7.3 أساليب التحليل الإحصائي.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 1.3 تمهيد

يحتوي هذا الفصل التعريف بمنهج الدراسة من حيث تقديم نبذة عن مجتمعهما، وكيفية اختيار المجتمع وعينة الدراسة، ووحدة التحليل، وماهي مصادر جمع المعلومات ومعرفة درجة ثبات أداة الدراسة، ودرجة الصدق فيها.

#### 2.3 منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى معرفة دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي، إضافة إلى التحقق فيما إذا كانت نتائج هذا الدور يؤيد التوقعات النظرية لدور القيادة التحويلية في زيادة التفاعل بين المتغير المستقل والمتغير التابع في البنوك الإسلامية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه الأكثر استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية.

#### 3.3 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في البنوك الإسلامية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء والتي تُعد من القطاعات المالية المهمة في البلد والمساهمة بشكل مباشر في انعاش اقتصاد البلد، ويعتبر القطاع المصرفي من الأنشطة النوعية التي يدخل في إطاره العديد من المهن الفرعية التي تحتوي على وظائف أعمال مترابطة.

وعلى الرغم من صغر حجم الاقتصاد اليمني مقارنة بالاقتصادات المختلفة على المستويين الأقليمي والدولي ومحدودية المؤسسات المالية العاملة فيه، إلا أن فكرة إنشاء البنوك الإسلامية في اليمن برزت إلى الوجود منذ البدايات الأولى لتأسيس المصارف الإسلامية، حيث شهد عقد السبعينيات من القرن الماضي وخاصة العام 1975م أول محاولة لاستصدار قانون المصارف الإسلامية من قبل مجلس الشعب، إلا أن هذه المحاولة واجهتها ظروف ومتغيرات أعاققت خروج القانون إلى حيز الوجود، وبعد إعادة تحقيق الوحدة اليمنية في الثاني والعشرين من مايو 1990م عادت فكرة إنشاء البنوك الإسلامية إلى الظهور من جديد، وبدأت الخطوات العملية في صياغة وإعداد قانون البنوك الإسلامية من جديد ليرى النور في العام 1996م، ونشأت على أثره ثلاثة بنوك إسلامية، وهي (البنك الإسلامي اليمني - بنك سبأ الإسلامي - بنك التضامن الإسلامي الدولي)،

وفي العام 2002م نشأ بنك إسلامي جديد هو بنك اليمن والبحرين الشامل، ومن ثم بنك الكريمي للتمويل الأصغر عام 2009، وفي عام 2010، تم إنشاء كاك الإسلامي ليكون فرع إسلامي من بنك التسليف والتعاون الزراعي (بشر، 2019، 135).

جدول رقم ( 4 ) بيانات البنوك الإسلامية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء

م	اسم البنك	سنة التأسيس	ملكية رأس مال البنك
1	البنك الإسلامي اليمني	1995	قطاع خاص
2	بنك سبأ الإسلامي	1997	قطاع خاص
3	مصرف اليمن والبحرين الشامل	2002	قطاع خاص
4	كاك الإسلامي	2010	قطاع عام
5	مصرف الكريمي للتمويل الأصغر	2009	قطاع خاص

المصدر: النزول الميداني للبنوك، صنعاء، 2022.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العامة للبنوك الإسلامية العاملة في أمانة العاصمة البالغ عددها (6) بنك، وقد أجريت الدراسة على خمسة بنوك، حيث أن إدارة بنك التضامن الإسلامي رفضت تطبيق الدراسة على البنك لأسباب خاصة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (639) مفردة موزعة على (مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، المختصين الإداريين)، وفقاً لإحصاءات مديري الموارد البشرية في هذه البنوك، كما هو موضح في الجدول رقم (5):

جدول رقم ( 5 ) مجتمع الدراسة

البنك	عدد أفراد المجتمع	الفئات		
		مدرء الإدارات	رؤساء الأقسام	المختصين
بنك سبأ الإسلامي	25	25	25	89
مصرف اليمن والبحرين الشامل	25	25	23	47
البنك الإسلامي اليمني	5	5	0	27
كاك الإسلامي	5	5	15	46
مصرف الكريمي للتمويل الأصغر	28	28	35	244
الإجمالي	88	88	98	453

المصدر: مدرء إدارات الموارد البشرية للبنوك الإسلامية، صنعاء، 2022

### 4.3 عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة الدراسة بواسطة الطريقة الطبقيّة العشوائية التناسبيّة وتم احتساب العينة وفق جدول مورجان فكانت العينة (240) وتم جعل العينة (250) احتياطاً لعدم تفاعل استجابة بعض أفراد العينة لا سيما مدرء الإدارات، وقد بلغت نسبة العينة (39%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (639) مفردة، والجدول رقم ( 6 ) يوضح ذلك.

جدول رقم ( 6 ) عينة الدراسة

النسبة المئوية	الإجمالي	الفئات			عدد أفراد العينة البنك
		المختصين	رؤساء الأقسام	مدراء الإدارات	
22%	55	35	10	10	بنك سبأ الإسلامي
15.2%	38	19	9	10	مصرف اليمن والبحرين الشامل
5.6%	14	12	0	2	البنك الإسلامي اليمني
10.4%	26	18	6	2	كأك الإسلامي
46.8%	117	95	14	11	مصرف الكريمي للتمويل الأصغر
<b>100%</b>	<b>250</b>	<b>179</b>	<b>39</b>	<b>35</b>	<b>الإجمالي</b>

تم توزيع (250) استبانة على عينة الدراسة , استرجع منها (248) استبانة بنسبة (99.2%) .  
وبعد فحص الاستبانات لمدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي استبعد منها (4) استبانات لعدم  
صلاحيتها للتحليل وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هي (244) استبانة بنسبة (97.6%)  
من حجم مجتمع الدراسة , وذلك كما يوضح الجدول رقم ( 7 ):

جدول رقم ( 7 ) الاستبانات الموزعة والمسترجعة الصالحة للتحليل

النسبة المئوية	الاستبانات الصالحة للتحليل	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الموزعة	البنك	التفاصيل
21.6%	54	54	55	بنك سبأ الإسلامي	
14.8%	37	38	38	مصرف اليمن والبحرين الشامل	
5.6%	14	14	14	البنك الإسلامي اليمني	
10%	25	25	26	كأك الإسلامي	
45.6%	114	116	117	مصرف الكريمي للتمويل الأصغر	
<b>97.6%</b>	<b>244</b>	<b>248</b>	<b>250</b>	<b>الإجمالي</b>	

### 5.3 وحدة التحليل

اعتمدت الدراسة على وحدة التحليل (البنوك الإسلامية) كون التميز المنظمي والقيادة التحويلية  
تقاس على مستوى البنوك, حيث تم جمع البيانات من العاملين في البنوك محل الدراسة حول  
مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى تحقق التميز المنظمي, وهي متغيرات تقاس على مستوى  
البنوك.

### 6.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذه الدراسة على مصدرين هما:

أ- المصادر الثانوية (المكتبية) كالكتب والدوريات والرسائل العلمية، والوثائق والتقارير الرسمية.

ب- المصادر الأساسية (الميدانية)، وتتمثل في البيانات التي تم جمعها لأول مرة من خلال توزيع الاستبانات على عينة الدراسة.

### 7.3 أداة الدراسة

#### 1.7.3 بناء أداة الدراسة

لغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم بناء الاستبانة في ضوء الإطار النظري، واستناداً إلى الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة كدراسات، الشريف (2021)، Augus, (2021)، تيقاوي، بوعلاق (2021)، Abu elhassan, Alshehhi, (2019), Sormunen, (2019), Hijjawi, (2020)، ريم (2018)، اللوح (2017)، زين العابدين، ياسين (2020)، نسيم، مسعود (2020)، الأخضر (2019)، الغمس (2019)، المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة بالمتغير المستقل والتابع والمتغيرين معاً.

واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، حيث أنها تُعد من الوسائل المعتادة والمجدية في مثل هذا النوع من الدراسات، وأصبحت الاستبانة في شكلها النهائي، حيث تضمنت مجموعتين من الأسئلة، تتعلق المجموعة الأولى بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتتكون من (5) مفردات رئيسية هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة)، أما المجموعة الثانية فتحتوي على (42) مفردة موزعة على متغيرين، المتغير الأول يتناول القيادة التحويلية ويتضمن أربعة أبعاد موزعة على (21) مفردة، ويتناول المتغير الثاني التميز المنظمي ويتضمن أربعة أبعاد موزعة على (21) مفردة، كما يوضح الجدول رقم (8)

جدول رقم (8) فقرات الاستبانة موزعة على متغيري الدراسة وأبعادهما

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	النسبة
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	5	11.9 %
	الاستثارة الفكرية	6	14.3 %
	الاعتبار الفردي	5	11.9 %
	التحفيز الإلهامي	5	11.9 %
التميز المنظمي	تميز الهيكل التنظيمي	5	11.9 %
	تميز الموارد البشرية	5	11.9 %
	تميز العمليات	5	11.9 %
	تميز الخدمة	6	14.3 %
الإجمالي		42	100 %

#### 2.7.3 صدق الاستبانة

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة بهدف إبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مفرداتها حذفاً وإضافة، ومدى وضوح مفرداتها، ومدى ملائمة هذه المفردات لقياس ما وضعت لأجله، الملحق رقم (3) يوضح قائمة المحكمين.

وقد تم تعديل الاستبانة بناءً على ما أبداه المحكمين من ملاحظات بالإضافة أو الحذف أو التعديل وتمت صياغة الاستبانة في شكلها النهائي واشتملت على (42) مفردة بعد أن كانت تشمل (43) مفردة في صورتها الأولية.

### 3.7.3 ثبات الاستبانة

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبانة تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% تعتبر المصدقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصدقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (9) نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة:

المتغير	الأبعاد	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\frac{1}{2}$ Alpha
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	92.2%	96.0%
	الاستشارة الفكرية	92.6%	96.2%
	الاعتبار الفردي	92.9%	96.4%
	التحفيز الإلهامي	94.4%	97.2%
التميز المنظمي	تميز الهيكل التنظيمي	92.2%	96.0%
	تميز الموارد البشرية	86.2%	92.8%
	تميز العمليات	92.1%	96.0%
	تميز الخدمة	95.8%	97.9%
الإجمالي		97.4%	98.7%

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة بشكل عام كانت بنسبة (97.4%) وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة جداً، وكانت نسبة المصدقية لإجابات العينة (98.7%) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

### 4.7.3 معايير القياس.

اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي وهو أحد أنواع مقاييس الاتجاهات، وهذا المقياس متدرج من (5) نقاط، وذلك لقياس دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي-دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، بحيث يعطى لموافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، وموافق إلى حد ما (3) درجات، وغير موافق (2) درجات، وغير موافق بشدة (1) درجة.

و لقد تم احتساب التقدير اللفظي لمتغيري الدراسة وأبعادهما وفقراتهما وفقاً للجدول رقم (10)، وذلك باستخراج المدى كما هو معروف من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة على النحو التالي:

$$1 - \text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

ويتم تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد القيم على النحو الآتي:

$$\text{طول الفئة} = 4 / 5 = 0.8$$

وبالتالي يتم تحديد فئات المقياس على النحو الآتي:

جدول رقم (10) احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات الدراسة

كيفية احتساب التقدير اللفظي		
إذا كانت النسبة	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
أقل من 36%	منخفضة جداً	أقل من 1.8
من 36% وأقل من 52%	منخفضة	من 1.8 وأقل من 2.6
من 52% وأقل من 68%	متوسطة	من 2.6 وأقل من 3.4
من 68% وأقل من 84%	عالٍ	من 3.4 وأقل من 4.2
من 84% حتى 100%	عالٍ جداً	من 4.2 حتى 5

يتضح من الجدول رقم (10) كيفية احتساب التقدير اللفظي، وذلك على النحو الآتي: إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من (1.8) والنسبة أقل من (36%) فإن التقدير اللفظي له هو (منخفضة جداً)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (1.8) وأقل من (2.6) والنسبة من (36%) وأقل من (52%) فإن التقدير اللفظي له هو (منخفضة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (2.6) وأقل من (3.4) والنسبة من (52%) وأقل من (68%) فإن التقدير اللفظي له هو (متوسطة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (3.4) وأقل من (4.2) والنسبة من (68%) وأقل من (84%) فإن التقدير اللفظي له هو (عالٍ)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (4.2) حتى (5) والنسبة من (84%) حتى (100%) فإن التقدير اللفظي له هو (عالٍ جداً).

### 5.7.3 أساليب التحليل الإحصائي.

- لقد تم استخدام برنامج (SPSS) في تحليل البيانات التي جمعت واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لغرض التحليل، ونوجزها بالآتي: -
1. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء عينة الدراسة.
  2. التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.
  3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ومدى انحراف إجابات العينة عن متوسطها.
  4. الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور المتغير المستقل, ( القيادة التحويلية) على المتغير التابع ( التميز المنظمي).
  5. اختبار Independent Samples T Test لمعرفة وجود الفروقات في متغيرات الدراسة والتي تتكون من فئتين.
  6. اختبار One Way Anova لمعرفة وجود الفروقات في متغيرات الدراسة والتي تتكون من ثلاث فئات فأكثر (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة).
  7. اختبار شيفية لمعرفة الفروقات في المحاور ذات الدلالة الإحصائية.
  8. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بواسطة اختبار الالتواء والتفرطح للبيانات.
  9. معامل ارتباط (بيرسون) لاختبار العلاقة بين متغير الدراسة المستقل, ( القيادة التحويلية), والتابع (التميز المنظمي).

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

تحليل نتائج الدراسة

حسب متغيري الدراسة

تحليل نتائج مستوى ممارسة

القيادة التحويلية

## 1.4 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، وعرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

## 2.4 تحليل خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

يهدف تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة؛ لمعرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة لمجتمع الدراسة ومن ثم تقديم إحصاء وصفيًا للبيانات الشخصية، فقد تم تلخيص هذه البيانات في جداول توضح قيم كل متغير لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية.

### 1.2.4 خصائص عينة الدراسة بحسب متغير الجنس

لقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة بحسب متغير الجنس والجدول رقم (11) يوضح ذلك:

جدول رقم (11) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
86.9%	212	ذكر
13.1%	32	أنثى
<b>100.0%</b>	<b>244</b>	<b>الإجمالي</b>

ويتبين من الجدول (11) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الجنس (ذكر) بنسبة (86.9%) وبتكرار بلغ (212)، بينما فئة الجنس (أنثى) جاءت بنسبة (13.1%) وبتكرار بلغ (32)، ولعل السبب في هذه النتيجة إلى أن غالبية العاملين في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة عينة الدراسة هم من الذكور وهذا ما تم ملاحظته عند توزيع الاستبانات.

و يعود ذلك إلى طبيعة المجتمع اليمني الذي يميل إلى توظيف الذكور أكثر من الإناث، بالإضافة إلى طبيعة الأعمال في البنوك والتي تقتضي تواجد الموظف خارج فترة أوقات الدوام وذلك بسبب الحاجة إليه، مما يجعل الكثير من البنوك تفضل توظيف الذكور على الإناث، كما أن بعض الإناث قد يضطرون إلى التغيب عن الوظيفة لأسباب قد تكون اجتماعية أو صحية.. الخ بعكس الذكور.

#### 2.2.4 خصائص عينة الدراسة بحسب متغير العمر

لقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة بحسب متغير العمر والجدول (12) يوضح ذلك:

جدول رقم (12) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
27.0%	66	30 سنة فأقل
57.4%	140	من 31 إلى 40 سنة
13.1%	32	من 41 إلى 50 سنة
2.5%	6	أكثر من 50 سنة
<b>100.0%</b>	<b>244</b>	<b>الإجمالي</b>

ويتبين من الجدول رقم (12) أن فئة العمر (من 31 إلى 40 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 57.4% وبتكرار بلغ (140)، يليها فئة العمر (30 سنة فأقل) بنسبة 27% وبتكرار بلغ (66)، ثم فئة العمر (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 13.1% وبتكرار بلغ (32)، وأخيراً فئة العمر (أكثر من 50 سنة) بنسبة 2.5% وبتكرار بلغ (6).

ولعل السبب في هذه النتيجة يُعزى إلى أن البنوك الإسلامية تميل إلى استقطاب الكوادر الشابة، كون مرحلة الشباب تعتبر المرحلة الغنية بالعطاء والإبداع والطاقات المتجددة، مما قد يؤثر في تحقيق أهداف البنوك بكفاءة وفاعلية.

#### 3.2.4 خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي:

استخدم التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي والجدول رقم (13) يوضح ذلك:

جدول رقم (13) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
4.9%	12	ثانوية عامة
88.1%	215	بكالوريوس
7.0%	17	ماجستير
0%	0	دكتوراه
<b>100.0%</b>	<b>244</b>	<b>الإجمالي</b>

ويتبين من الجدول (13) أن فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 88.1% وبتكرار بلغ (215)، ثم فئة المؤهل العلمي (ماجستير) بنسبة 7% وبتكرار بلغ (17)، يليها فئة المؤهل العلمي (ثانوية عامة) بنسبة 4.9% وبتكرار بلغ (12)، وأخيراً فئة المؤهل العلمي (دكتوراه) بنسبة 0% وبتكرار بلغ (0)، ومن خلال النتائج يتضح أن نسبة عالية من عينة الدراسة

العاملين في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة هم من حملة المؤهلات الجامعية، حيث أن درجة البكالوريوس كانت في المرتبة الأولى.

ويعود ذلك إلى أن معظم البنوك الإسلامية تشترط لشغل وظائفها أن تكون درجاتهم العلمية لا تقل عن المؤهل العلمي بكالوريوس، بالإضافة إلى أن أكثر الموظفين عدداً في البنوك هم من فئة المختصين الإداريين، وهؤلاء يتطلب توظيفهم في العادة توفر درجة البكالوريوس.

#### 4.2.4 خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي:

استخدم التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي والجدول رقم (14) يوضح ذلك:

جدول رقم (14) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
12.7%	31	مدير إدارة /مدير تنفيذي ومساعدتهم
18.0%	44	رئيس قسم، مسؤول وحدة، مشرف إداري
69.3%	169	مختص إداري
<b>100.0%</b>	<b>244</b>	<b>الإجمالي</b>

ويتبين من الجدول رقم (14) أن فئة المسمى الوظيفي (مختص إداري) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 69.3% وبتكرار بلغ (169)، ثم فئة المسمى الوظيفي (رئيس قسم، مسؤول وحدة، مشرف إداري) بنسبة 18% وبتكرار بلغ (44)، يليها فئة المسمى الوظيفي (مدير إدارة) بنسبة 9.4% وبتكرار بلغ (23)، وأخيراً فئة المسمى الوظيفي (مدير تنفيذي ومساعدتهم) بنسبة 3.3% وبتكرار بلغ (8).

ويعود ذلك إلى أن فئة المختصين الإداريين هي الغالبة في البنوك كونها الفئة المنوط بها الكثير من الوظائف، بينما المدراء ورؤساء الأقسام تعتبر فئات إشرافية أو مساعدة وهي بالعادة تمثل النسبة الأقل.

#### 5.2.4 خصائص عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخدمة:

استخدم التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخدمة والجدول (15) يوضح ذلك:

جدول رقم (15) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
37.7%	92	5 سنوات فأقل
29.5%	72	من 6 إلى 10 سنوات
22.1%	54	من 11 إلى 15 سنة
10.7%	26	أكثر من 15 سنة

100.0%	244	الإجمالي
--------	-----	----------

يتبين من الجدول (15) أن فئة سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 37.7% وبتكرار بلغ (92)، يليها فئة سنوات الخدمة (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة 29.5% وبتكرار بلغ (72)، ثم فئة سنوات الخدمة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 22.1% وبتكرار بلغ (54)، وأخيراً فئة سنوات الخدمة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 10.7% وبتكرار بلغ (26)، و يعود ذلك إلى أن كثير من البنوك الإسلامية، تستقطب الكوادر الحديثي التخرج ولذلك بسبب حساسية انشطتها وأعمالها المالية والتي قد تحتاج إلى البحث والتطوير ومواكبة مستجدات التعليم.

و يعود سبب حصول فئة سنوات الخدمة أقل من خمس سنوات إلى زيادة الدوران الوظيفي في البنوك بسبب الأوضاع الراهنة في البلاد والذي سببت هجرة كثير من العقول والخبرات إلى خارج البلاد، ولكن على العموم يتضح من هذه النتائج أن البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة تمتلك خبرات جيدة وكوادر مؤهلة ومميزة.

### 3.4 تحليل نتائج الدراسة حسب متغيري الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وذلك من خلال عرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي وذلك على النحو الآتي:

#### 1.3.4 تحليل نتائج مستوى ممارسة القيادة التحويلية

لمعرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة فقد استخدم المتوسط والانحراف المعياري واختبار T ومستوى الدلالة، وتم تحديد مستوى القيادة التحويلية من حيث كونها عالية جداً أو عالية أو متوسطة أو ضعيفة أو ضعيفة جداً، والتي يتحدد مستواها عن طريق المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول رقم (16) نتائج المتوسطات واختبار T لمعرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية

م	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T	مستوى الدلالة	الترتيب	مستوى ممارسة
1	التأثير المثالي	3.85	.873	77.0%	15.237	.000	1	عالٍ
2	الاستشارة الفكرية	3.64	.857	72.8%	11.728	.000	2	عالٍ
3	الاعتبار الفردي	3.63	.870	72.6%	11.360	.000	3	عالٍ
4	التحفيز الإلهامي	3.54	.901	70.8%	9.365	.000	4	عالٍ
	متوسط القيادة التحويلية	3.67	0.805	73.4%	12.949	.000		عالٍ

ويتبين من الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى ممارسة القيادة التحويلية بلغ (3.67) وبلغ بانحراف معياري (0.805) ونسبة مئوية (73.4%) ، ويتضح من الجدول (18) أن بعد التأثير المثالي قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85) ونسبة مئوية (77%) وقد يعود ذلك إلى إلتزام القيادات الإدارية بقيم وثقافة البنوك التنظيمية، وامتلاكهم كاريزما وقيماً وأخلاقاً تجعل المرؤوسين يشعرون بالفخر للعمل معهم ويتخذونهم قدوتهم، من خلال امتلاكهم رؤية واضحة لمسار البنوك في المستقبل ووضع الخطط المستقبلية الخاصة بنشاط البنوك، مما يعزز الثقة العالية لدى المرؤوسين وتصرفهم بطرق تعزز احترامهم، وجاء بعد الاستشارة الفكرية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.64) ونسبة مئوية (72.8%) ، كما جاء بعد الاعتبار الفردي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.63) ونسبة مئوية (72.6%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي (3.54) ونسبة مئوية (70.8%).

وقد يعود ذلك إلى أن قيادات البنوك تولي إهتماماً أقل بالتحفيز الإلهامي لا سيما فيما يتعلق باستثارة روح التحدي بين العاملين واستغلال القدرات والمهارات نحو التطوير والإبداع وذلك مقارنة ببقية الأبعاد.

وبشكل عام فإن عينة الدراسة يوافقون على وجود ممارسة للقيادة التحويلية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة بمستوى جيد، وهذه الدراسة تتقارب مع دراسة محجوب، (2022) التي أجريت على العاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط بمصر، والتي توصلت إلى أن معامل التفسير للقيادة التحويلية للدوافع الذاتية للعاملين بلغ (0.624) وهذا يعني أن هناك ممارسة للقيادة التحويلية وبنسبة (62.4%).

وتتسجم هذه الدراسة مع دراسة التجاني، (2020)، التي أجريت على جامعة غرداية بالجزائر، والتي توصلت إلى أن معامل التفسير للقيادة التحويلية بلغ (0.928) وهذا يعني أن هناك ممارسة للقيادة التحويلية وبنسبة (92.8%).

وفيما يأتي معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية بحسب الأبعاد المختلفة وعلى مستوى كل فقرة من فقرات البعد.

#### أولاً- تحليل نتائج مستوى ممارسة القيادة التحويلية بحسب بُعد التأثير المثالي:

لمعرفة مستوى ممارسة التأثير المثالي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، فقد تم استخدام المتوسط والانحراف المعياري واختبار T ومستوى الدلالة، وتم تحديد مستوى ممارسة فقرات التأثير المثالي من حيث كونها عالية جداً أو عالية أو متوسطة أو ضعيفة أو ضعيفة جداً، والتي يتحدد مستواها عن طريق المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والجدول (17) يوضح مستوى ممارسة التأثير المثالي على مستوى كل فقرة من فقرات البعد:

جدول رقم (17) نتائج المتوسطات واختبار T لمعرفة مستوى ممارسة التأثير المثالي

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T	مستوى الدلالة	الترتيب	مستوى الممارسة
1	يحظى مديرك باحترام عالٍ من قبل المرؤوسين.	3.98	.964	79.6%	15.804	.000	1	عالٍ
2	يعتبر مديرك قذوة للعاملين في سلوكياتهم وتصرفاتهم.	3.89	.975	77.8%	14.189	.000	3	عالٍ
3	يتمتع مديرك بكاريزما يؤثر من خلالها في العاملين.	3.80	.999	76.0%	12.559	.000	4	عالٍ
4	يمتلك مديرك القدرة على بث الحماس لدى العاملين لتحقيق أهداف البنك.	3.68	1.048	73.6%	10.137	.000	5	عالٍ
5	يمتلك مديرك خبرة عالية تساعده على تجاوز الأزمات والمخاطر بنجاح.	3.91	1.013	78.2%	14.098	.000	2	عالٍ
	متوسط التأثير المثالي	3.85	0.873	77.0%	15.237	.000		عالٍ

ويتبين من الجدول رقم (17) الآتي:

أن مستوى ممارسة التأثير المثالي على مستوى البعد قد بلغ (3.85) وبانحراف معياري (0.873) وبنسبة مئوية (77%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية على أن ممارسة التأثير المثالي من قبل القيادات في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة،

ويتضح من الجدول رقم (17) أن الفقرة رقم (1) المتعلقة بأن القادة يحظون باحترام عالٍ من قبل المرؤوسين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وبنسبة مئوية (79.6%)، ويُعزى ذلك إلى أن هناك احترام متبادل بين القادة والعاملين في البنوك الإسلامية، وقد يرجع سبب ذلك إلى امتلاك القادة صفات قيادية ومؤثرة وخبرة عالية تساعد العاملين على تجاوز الأزمات والمخاطر بنجاح، وينتج عن ذلك الاحترام المتبادل بين العاملين والقادة في البنوك الإسلامية. في حين جاءت الفقرة رقم (4) المتعلقة بامتلاك القادة القدرة على بث الحماس لدى العاملين لتحقيق أهداف البنك في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) وبنسبة مئوية (73.6%).

ويُعزى ذلك إلى أن القادة قد يتفادون بث الحماس بشكل كبير لدى العاملين في البنوك بسبب قلة الحوافز والمكافآت الممنوحة للعاملين لا سيما في ظل الظروف الحالية للبلد. ومن الجدول رقم (17) يتضح أن الفقرات (5، 2، 3) حسب عينة الدراسة تُمارَس بمستوى عالٍ وعلى التوالي.

وبشكل عام فإن عينة الدراسة توافق على أنه هناك ممارسة لبعد التأثير المثالي لدى القيادات الإدارية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة القرني (2020) التي أجريت على العاملين في الجامعات الأهلية اليمنية، والتي توصلت إلى أن ممارسة بُعد التأثير المثالي في الجامعات الأهلية مرتفع حيث بلغ (4.15)، وهذا يعني أنه يوجد ممارسة لبعد التأثير المثالي بنسبة (83%)، وبينت أهمية بعد التأثير المثالي وأن له دور عالٍ جداً في متغير تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن الدراسة الحالية سارت في نفس الاتجاه وأثبتت أن هناك دوراً للتأثير المثالي في تحقيق التميز المنظمي بنسبة (77%).

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الرقب (2010)، والتي أجريت على القادة والأكاديميين بجامعة الملك سعود، والتي توصلت إلى أن ممارسة بُعد التأثير المثالي كان بمستويات عالية، حيث بلغ المتوسط (3.38)، وهذا يعني أنه يوجد ممارسة لبعد التأثير المثالي بنسبة (67.67%).

#### ثانياً- تحليل نتائج مستوى ممارسة القيادة التحويلية بحسب بُعد الاستشارة الفكرية:

ولمعرفة مستوى ممارسة الاستشارة الفكرية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، فقد تم استخدام المتوسط والانحراف المعياري واختبار T ومستوى الدلالة، وتم تحديد مستوى ممارسة فقرات الاستشارة الفكرية من حيث كونها عالية جداً أو عالية أو متوسطة أو ضعيفة أو ضعيفة جداً، والتي يتحدد مستواها عن طريق المتوسط الحسابي

والنسبة المئوية والجدول رقم (18) يوضح مستوى ممارسة الاستثارة الفكرية على مستوى كل فقرة من فقرات البعد:

جدول رقم (18) نتائج المتوسطات واختبار T لمعرفة مستوى ممارسة الاستثارة الفكرية

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T	مستوى الدلالة	الترتيب	مستوى الممارسة
1	يتقبل مديرك الأفكار الجديدة المتعارضة مع أفكاره في العمل.	3.65	1.005	73.0%	10.129	.000	3	عالٍ
2	يشجع مديرك العاملين في البنك على التفكير بطرق جديدة وإبداعية لإنجاز أعمالهم.	3.66	.979	73.2%	10.531	.000	2	عالٍ
3	يحث مديرك العاملين في البنك على الإبداع في العمل.	3.80	.940	76.0%	13.353	.000	1	عالٍ
4	يشرك مديرك العاملين في معالجة المشكلات المعقدة التي يواجهها البنك.	3.64	1.011	72.8%	9.880	.000	4	عالٍ
5	يعمل مديرك باستمرار على تلبية ما يحتاج إليه العاملين لضمان أحسن أدائهم.	3.57	1.026	71.4%	8.738	.000	5	عالٍ
6	ينظر مديرك إلى مطالب العاملين غالباً على أنها قابلة للتحقيق.	3.53	1.052	70.6%	7.914	.000	6	عالٍ
	متوسط الاستثارة الفكرية	3.64	0.857	72.8%	11.728	.000		عالٍ

ويتبين من الجدول رقم (18) الآتي:

أن مستوى ممارسة الاستثارة الفكرية على مستوى البعد قد بلغ (3.67) وبانحراف معياري (0.857) وبنسبة مئوية (72.8%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية على أن هناك استثارة فكرية من قبل القيادات للعاملين في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، ويتضح من الجدول (18) أن الفقرة رقم (3) المتعلقة بأن القادة يحثون العاملين في البنك على الإبداع في العمل جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) وبنسبة مئوية (76.0%)، وقد يُعزى ذلك إلى أن قيادة البنوك الإسلامية تؤمن بأهمية الإبداع في العمل للوصول إلى التميز المنظمي في البنك، بالإضافة إلى امتلاك القادة القدرة على تشجيع العاملين على التفكير بطرق إبداعية وتقبل أفكارهم، في حين جاءت الفقرة رقم (6) المتعلقة بأن قادتهم ينظرون إلى مطالب العاملين غالباً على أنها قابلة للتحقيق في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) وبنسبة مئوية (70.6%).

و يعود ذلك إلى أن هناك إهتمام من قبل قادة البنوك بالجوانب الأخرى على حساب الجانب الإنساني للعاملين والإهتمام بمطالبهم والسعي على تحقيقها لا سيما في الظروف الحالية الصعبة التي تعيشها البنوك اليمنية. ومن الجدول رقم (18) يتضح أن الفقرات (1، 2، 4، 5) حسب عينة الدراسة تُمارَس بمستوى عالٍ وعلى التوالي.

وبشكل عام فإن عينة الدراسة توافق على أن هناك ممارسة لبعد الاستثارة الفكرية لدى القيادات الإدارية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، وتتفق الدراسة الحالية مع

دراسة الكبودي (2019) التي أجريت على القطاع الصناعي اليمني 2007-2017م والتي توصلت إلى أن هناك ممارسة لبعده الاستثارة الفكرية بمستوى مرتفع وبنسبة بلغت (71.3%)، وبينت أهمية بعد الاستثارة الفكرية وأن له دور كبير على متغير الأداء المؤسسي، حيث إن الدراسة الحالية سارت في نفس الاتجاه وأثبتت أن هناك دوراً للاستثارة الفكرية في تحقيق التميز المنظمي وبنسبة قريبة جداً بلغت (72.8%).

وتتقارب الدراسة الحالية مع دراسة فروانة، الفقيه (2022) والتي أجريت في وزارة الصحة الفلسطينية، وتوصلت إلى أن هناك ممارسة لبعده الاستثارة الفكرية بمستويات عالية وبنسبة بلغت (79.60%).

### ثالثاً- تحليل نتائج مستوى ممارسة القيادة التحويلية بحسب بُعد الاعتبار الفردي:

ولمعرفة مستوى ممارسة الاعتبار الفردي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، فقد تم استخدام المتوسط والانحراف المعياري واختبار T ومستوى الدلالة، وتم تحديد مستوى ممارسة فقرات الاعتبار الفردي من حيث كونها عالية جداً أو عالية أو متوسطة أو ضعيفة جداً، والتي يتحدد مستواها عن طريق المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والجدول (19) يوضح مستوى ممارسة الاعتبار الفردي على مستوى كل فقرة من فقرات البعد:

جدول رقم (19) نتائج المتوسطات واختبار T لمعرفة مستوى ممارسة الاعتبار الفردي

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T	مستوى الدلالة	الترتيب	مستوى الممارسة
1	يحترم مدير آراء العاملين وقناعاتهم.	3.73	.934	74.6%	12.196	.000	1	عالٍ
2	يراعي مدير الفروقات الفردية بين العاملين في البنك.	3.61	.985	72.2%	9.749	.000	3	عالٍ
3	يعطي مدير اهتماماً خاصاً للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.	3.71	1.014	74.2%	10.984	.000	2	عالٍ
4	يلبي مدير الاحتياجات الشخصية بما لا يتعارض مع المصلحة العامة للبنك.	3.56	.969	71.2%	8.984	.000	4	عالٍ
5	يتفهم مدير آحاسيس ومشاعر العاملين عند تعامله معهم.	3.55	1.023	71.0%	8.384	.000	5	عالٍ
	<b>متوسط الاعتبار الفردي</b>	<b>3.63</b>	<b>0.870</b>	<b>72.6%</b>	<b>11.360</b>	<b>.000</b>		<b>عالٍ</b>

ويتبين من الجدول رقم (19) الآتي:

إن مستوى ممارسة الاعتبار الفردي على مستوى البعد قد بلغ (3.63) وبانحراف معياري (0.870) وبنسبة مئوية (72.6%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية على أن هناك اعتبار فردي من قبل القيادات في البنوك الإسلامية للعاملين لديهم، ويتضح من الجدول (19) أن الفقرة رقم (1) المتعلقة بأن قاداتهم يحترمون آراء العاملين وقناعاتهم في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وبنسبة مئوية (74.6%).

و يعود ذلك إلى أن قيادة البنوك الإسلامية تعتبر احترام آراء العاملين وقناعاتهم مهما كانت متعارضة مع آرائهم عامل مهم في نجاح البنوك وتميزها وأن ذلك قد يسهم في الإبداع في أعمالهم إضافة إلى أنه قد يمكن الاستفادة من آرائهم وأفكارهم التي قد تكون مصدراً لإيجاد حلول إبداعية لبعض المشكلات، في حين جاءت الفقرة رقم (5) المتعلقة بأن قاداتهم يفهمون أحاسيس ومشاعر العاملين عند تعامله معهم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) ونسبة مئوية (71%)، و يعود ذلك إلى إهتمام قيادات البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء بالأمور التي تتعلق بالعمل أكثر من الأمور التي تهم العاملين وتتعلق بمشاعرهم وأحاسيسهم، وهذا قد يؤثر نفسياً على العاملين وقد يؤدي ذلك إلى ضعف مستوى تحقيق أهداف البنك، ومن الجدول رقم (19) يتضح أن الفقرات (2، 3، 4) حسب عينة الدراسة تُمارَس بمستوى عالٍ وعلى التوالي.

وبشكل عام فإن عينة الدراسة توافق على أن هناك ممارسة تُبعد الاعتبار الفردي لدى القيادات الإدارية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة البنا (2019) التي أجريت في شركات تكنولوجيا المعلومات الحاسوبية بأمانة العاصمة صنعاء، والتي توصلت إلى أن هناك تعامل جيد مع الفروقات الفردية وآراء العاملين وإيضاً وجود قصور في إهتمام القادة بالحاجات الشخصية للمرؤوسين، حيث بلغت نسبة ممارسة بعد الاعتبار الفردي (74%)، وبينت أهمية بعد الاعتبار الفردي وأن له دور عالٍ وبتقدير لفظي مرتفع، حيث إن الدراسة الحالية سارت في الاتجاه نفسه، وأثبتت أن هناك مستوى ممارسة تُبعد الاعتبار الفردي في تحقيق التميز المنظمي بنسبة (72.6%).

وتتسجم الدراسة الحالية مع دراسة باشا (2020) والتي أجريت في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم، وتوصلت على أن هناك ممارسة تُبعد الاعتبار الفردي، حيث بلغ المتوسط (2.40) ووزن نسبي بلغ (48%).

#### رابعاً- تحليل نتائج مستوى ممارسة القيادة التحويلية بحسب بُعد التحفيز الإلهامي:

لمعرفة مستوى ممارسة التحفيز الإلهامي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، فقد تم استخدام المتوسط والانحراف المعياري واختبار T ومستوى الدلالة، وتم تحديد مستوى ممارسة فقرات الاعتبار الفردي من حيث كونها عالية جداً أو عالية أو متوسطة أو ضعيفة أو ضعيفة جداً، والتي يتحدد مستواها عن طريق المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والجدول (20) يوضح مستوى ممارسة التحفيز الإلهامي على مستوى كل فقرة من فقرات البعد:

جدول رقم (20) نتائج المتوسطات واختبار T لمعرفة مستوى ممارسة التحفيز الإلهامي

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T	مستوى الدلالة	الترتيب	مستوى الممارسة
1	يُقدر مدير إنجازات العاملين في البنك مهما كان نوعها.	3.51	.983	70.2%	8.138	.000	4	عالٍ
2	يُوظف مدير مهارات إلهام المرؤوسين في البنك نحو التطوير والإبداع.	3.54	1.020	70.8%	8.224	.000	3	عالٍ
3	يستثير مدير روح التحدي بين العاملين في البنك لتحسين مستوى أدائهم.	3.49	1.004	69.8%	7.651	.000	5	عالٍ
4	يشجع مدير العاملين في البنك لتطبيق الأفكار الجديدة.	3.55	.994	71.0%	8.691	.000	2	عالٍ
5	يوجه مدير جهود العاملين في البنك لاستغلال الفرص وتجاوز المخاطر والمعوقات.	3.61	.982	72.2%	9.650	.000	1	عالٍ
	<b>متوسط التحفيز الإلهامي</b>	<b>3.54</b>	<b>.901</b>	<b>70.8%</b>	<b>9.365</b>	<b>.000</b>		<b>عالٍ</b>

ويتبين من الجدول رقم (20) الآتي:

إن مستوى ممارسة التحفيز الإلهامي على مستوى البعد قد بلغ (3.54) وبانحراف معياري (0.901) وبنسبة مئوية (70.8%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية على أن هناك تحفيز إلهامي للعاملين من قبل القيادات في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، ويتضح من الجدول (20) أن الفقرة رقم (5) المتعلقة بأن قاداتهم يوجهون جهود العاملين في البنك لاستغلال الفرص وتجاوز المخاطر والمعوقات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61) وبنسبة مئوية (72.2%)، و يعود ذلك إلى أن هناك قيادة في البنوك قادرة على استغلال جهود وقدرات وطاقات العاملين وتوجيهها نحو استغلال الفرص والعمل على إيجاد حلول لتجاوز المخاطر أو تفاديها، ووضع حلول للمعوقات التي تواجههم في العمل وذلك من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الإبداع، في حين جاءت الفقرة رقم (3) المتعلقة بأن قاداتهم يستثيرون روح التحدي بين العاملين في البنك لتحسين مستوى أدائهم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.49) وبنسبة مئوية (69.8%).

و يعود ذلك إلى أن قيادات البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء تدرك أن العاملين يسعون إلى تجاوز التحديات التي تواجههم في أعمالهم من ذات أنفسهم لا سيما في ظل الظروف الحالية، مما جعلهم يقللون من ممارستهم لاستثارة روح التحدي بين العاملين، ومن الجدول (20) يتضح أن الفقرات (1، 2، 4) حسب عينة الدراسة تُمارَس بمستوى عالٍ وعلى التوالي.

وبشكل عام فإن عينة الدراسة توافقت على أن هناك ممارسة لبُعد التحفيز الإلهامي لدى القيادات الإدارية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، تتقارب الدراسة الحالية مع دراسة القحفة (2019)، التي أجريت في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية والتي توصلت إلى أن هناك ممارسات للتحفيز الإلهامي وبنسبة تصل إلى (67.6%)، وبينت أهمية بعد التحفيز الإلهامي وأن له دور عالٍ وتقدير لفظي مرتفع، حيث إن الدراسة الحالية سارت في نفس الاتجاه وأثبتت أن هناك دوراً للتحفيز الإلهامي في تحقيق التميز المنظمي وبنسبة بلغت (70.8%).

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الحاج (2020)، والتي أجريت في الجامعات اليمنية الأهلية بمحافظة إب اليمن، وتوصلت إلى أن هناك ممارسة للتحفيز الإلهامي، حيث بلغ المتوسط (3.80) وبنسبة بلغت (76.0%).

#### 2.3.4 نتائج تحليل مستوى تحقق التميز المنظمي:

ولمعرفة مستوى تحقق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة عينة الدراسة فقد تم استخدام المتوسط والانحراف المعياري واختبار T ومستوى الدلالة، وتم تحديد مستوى تحقق التميز المنظمي من حيث كونها عالية جداً أو عالية أو متوسطة أو ضعيفة أو ضعيفة جداً، والتي يتحدد مستواها عن طريق المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والجدول (21) يوضح ذلك.

جدول رقم (21) نتائج المتوسطات واختبار T لمعرفة مستوى تحقق التميز المنظمي

م	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T	مستوى الدلالة	الترتيب	مستوى التحقق
1	تميز الهيكل التنظيمي	3.63	.856	72.6%	11.528	.000	4	عالٍ
2	تميز الموارد البشرية	3.83	.750	76.6%	17.375	.000	1	عالٍ
3	تميز العمليات	3.75	.883	75.0%	13.196	.000	3	عالٍ
4	تميز الخدمة	3.83	.931	76.6%	13.854	.000	2	عالٍ
	متوسط التميز المنظمي	3.76	.757	75.2%	15.664	.000		عالٍ

ويتبين من الجدول رقم (21) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى تحقق التميز المنظمي بلغ (3.76) وبلغ الانحراف المعياري (0.757) وبنسبة مئوية (75.2%)، ويتضح من الجدول (23) أن بعد تميز الموارد البشرية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83) وبنسبة مئوية (76.6%)، وجاء بعد تميز الخدمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.83) وبنسبة مئوية (76.6%)، فيما جاء بعد تميز العمليات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.75) وبنسبة مئوية (75%)، وأخيراً جاء بعد تميز الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (3.63) وبنسبة مئوية (72.6%).

يتضح مما سبق: إن هناك مستوى عالٍ لتحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، وقد يعود ذلك إلى توجه الكثير من البنوك وخصوصاً البنوك الإسلامية إلى مواكبة التطورات والتقدم المعلوماتي، وبذل الجهود للبقاء في الصدارة مقارنة بالمنافسين في نفس المجال، وذلك من خلال الإهتمام بالبيئة الداخلية للبنوك والسعي لتحقيق التميز المنظمي بشكل عام، ويعزز ذلك ما توصلت إليه النتائج من مستويات عالية لتحقيق التميز المنظمي، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عبد الحق، (2021)، والتي أجريت في المستشفيات اليمنية المطبقة لمعايير الاعتماد الدولية، والتي توصلت إلى أن هناك مستوى عالٍ لتحقيق التميز المنظمي وبنسبة بلغت (75.8%)، حيث بينت الدراسة أن المستشفيات محل الدراسة تهتم بشكل كبير وتسعى لتحقيق التميز المنظمي، حيث سارت الدراسة الحالية على نفس المسار، حيث بينت النتائج مستوى عالٍ لتحقيق التميز المنظمي وبنسبة بلغت (75.2%).

انجمت الدراسة الحالية مع دراسة المنصور (2019)، والتي أجريت في شركة يمن موبايل للاتصالات، وتوصلت إلى أن درجة تحقق التميز المؤسسي في شركة يمن موبايل بكافة أبعاده هي متوسطة، فقد تراوح المتوسط بين 3.40-3.16 وانحراف معياري (877-756).

وفيما يأتي معرفة مستوى تحقق التميز المنظمي بحسب الأبعاد المختلفة وعلى مستوى كل فقرة من فقرات البعد.

#### أولاً- تحليل نتائج مستوى تحقق التميز المنظمي بحسب بُعد تميز الهيكل التنظيمي:

ولمعرفة مستوى تحقق بُعد تميز الهيكل التنظيمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، استخدم المتوسط والانحراف المعياري واختبار T ومستوى الدلالة، وتم تحديد مستوى تحقق فقرات تميز الهيكل التنظيمي من حيث كونها عالية جداً أو عالية أو متوسطة أو ضعيفة جداً، والتي يتحدد مستواها عن طريق المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والجدول (22) يوضح مستوى تحقق بُعد تميز الهيكل التنظيمي على مستوى كل فقرة من فقرات البعد:

جدول رقم (22) نتائج المتوسطات واختبار T لمعرفة مستوى تحقق تميز الهيكل التنظيمي

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T	مستوى الدلالة	الترتيب	مستوى التحقق
1	تسيير العمليات التنظيمية في البنك بشكل منظم وسلس بعيداً عن العشوائية.	3.74	1.024	74.8%	11.317	.000	1	عالٍ
2	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراءات التغييرات التي يحتاجها البنك بسهولة ومرونة.	3.67	.986	73.4%	10.586	.000	2	عالٍ
3	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بطريقة تمنع التداخل والازدواجية في	3.61	.935	72.2%	10.138	.000	4	عالٍ

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T	مستوى الدلالة	الترتيب	مستوى التحقق
	الوظائف.							
4	يحقق الهيكل التنظيمي التنسيق بين الوظائف والوحدات المختلفة.	3.63	.923	72.6%	10.611	.000	3	عالٍ
5	يتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة للهيكل التنظيمي بصورة مستمرة.	3.52	1.032	70.4%	7.814	.000	5	عالٍ
	<b>متوسط تميز الهيكل التنظيمي</b>	<b>3.63</b>	<b>.856</b>	<b>72.6%</b>	<b>11.528</b>	<b>.000</b>		<b>عالٍ</b>

ويتبين من الجدول رقم (22) الآتي:

إن مستوى توفر تميز الهيكل التنظيمي على مستوى البعد قد بلغ (3.63) وبانحراف معياري (0.856) وبنسبة مئوية (72.6%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية على أن هناك تميز في الهيكل التنظيمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، ويتضح من الجدول (22) أن الفقرة رقم (1) المتعلقة بتسيير العمليات التنظيمية في البنك بشكل منظم وسلس بعيداً عن العشوائية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74) وبنسبة مئوية (74.8%)، و يعود ذلك إلى أن البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء تمتلك هياكل تنظيمية مصممة بشكل جيد، حيث توضح المسؤوليات والمهام بشكل يتواءم مع نشاط وأهداف هذه البنوك، وتعمل على توصيف الوظائف بشكل واضح مما قد يساهم في تسيير العمليات في البنوك الإسلامية بشكل منظم وسلس ومن دون عشوائية، في حين جاءت الفقرة رقم (5) المتعلقة بمراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة للهيكل التنظيمي بصورة مستمرة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وبنسبة مئوية (70.4%).

وقد يعود ذلك إلى عدم وجود مشكلات حالية تواجهها البنوك تتعلق بالعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية، إضافة إلى عدم وجود رؤية واضحة يستند عليها البنوك فيما يتعلق بالتحسين المستمر للعلاقات التنظيمية السائدة في البنك، ومن الجدول (22) يتضح أن الفقرات (2 ، 3 ، 4) حسب عينة الدراسة متحققة بمستوى عالٍ وعلى التوالي.

وبشكل عام فإن عينة الدراسة توافق على أن هناك تحقق لبُعد تميز الهيكل التنظيمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، تتسجم الدراسة الحالية مع دراسة اللوح (2017) التي أجريت على موظفي شركات الوساطة لأوراق المالية في فلسطين، والتي توصلت إلى أنه يوجد مستوى عالٍ لتحقيق تميز بُعد الهيكل التنظيمي بنسبة بلغت (86%)، بينما توصلت الدراسة الحالية إلى أن مستوى تحقق بُعد الهيكل التنظيمي كان أقل مستوى

مقارنة بالأبعاد الأخرى بنسبة بلغت (72.6%) حيث إن الدراسة الحالية سارت في نفس الاتجاه وأثبتت أن هناك دوراً للتميز في الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المنظمي.

وتتقارب الدراسة الحالية مع دراسة الهمام (2019)، والتي أجريت في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي باليمن، والتي توصلت إلى أن مستوى تحقق بُعد تميز الهيكل التنظيمي كان بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.92) وانحراف معياري (0.41) وبنسبة (41%).

#### ثانياً- تحليل نتائج مستوى تحقق التميز المنظمي بحسب بُعد تميز الموارد البشرية:

ولمعرفة مستوى تحقق بُعد تميز الموارد البشرية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، فقد تم استخدام المتوسط والانحراف المعياري واختبار T ومستوى الدلالة، وتم تحديد مستوى تحقق فقرات تميز الموارد البشرية من حيث كونها عالية جداً أو عالية أو متوسطة أو ضعيفة أو ضعيفة جداً، والتي يتحدد مستواها عن طريق المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والجدول (23) يوضح مستوى تحقق تميز الموارد البشرية على مستوى كل فقرة من فقرات البعد:

جدول رقم (23) نتائج المتوسطات واختبار T لمعرفة مستوى تحقق تميز الموارد البشرية

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T	مستوى الدلالة	الترتيب	مستوى التحقق
1	يمارس العاملون في البنك التفكير الإبداعي في أداء أعمالهم باستمرار.	3.65	1.030	73.0%	9.822	.000	4	عالٍ
2	يتحلى العاملون في البنك بالمرونة في التعامل مع مواقف العمل المختلفة.	3.98	.811	79.6%	18.786	.000	2	عالٍ
3	يمتلك العاملون في البنك قدرات ومهارات عالية تمكنهم من انجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.	4.05	.784	81.0%	20.901	.000	1	عالٍ
4	يعمل العاملون في البنك على تطوير وتحسين مستوى أدائهم باستمرار.	3.90	.840	78.0%	16.758	.000	3	عالٍ
5	يستقطب البنك ذوي الكفاءات العالية للعمل فيه.	3.60	1.152	72.0%	8.112	.000	5	عالٍ
	<b>متوسط تميز الموارد البشرية</b>	<b>3.83</b>	<b>.750</b>	<b>76.6%</b>	<b>17.375</b>	<b>.000</b>		<b>عالٍ</b>

ويبين من الجدول رقم (23) الآتي:

إن مستوى تحقق تميز الموارد البشرية على مستوى البعد قد بلغ (3.83) وبانحراف معياري (0.750) وبنسبة مئوية (76.6%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية على أن هناك تميز في الموارد البشرية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، ويتضح من الجدول (23) أن الفقرة رقم (3) المتعلقة بامتلاك العاملين في البنك قدرات

ومهارات عالية تمكنهم من انجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وبنسبة مئوية (81.0%).

و يعود ذلك إلى أن البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، تمتلك نظام تدريب وتأهيل متميز ودوري للعاملين لديها، والإهتمام بصقل قدرات العاملين لديهم، مما ينتج عن ذلك كادر متمكن قادر على إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، في حين جاءت الفقرة رقم (5) المتعلقة باستقطاب البنك ذوي الكفاءات العالية للعمل فيه في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.6) وبنسبة مئوية (72%)، وقد يعود ذلك إلى الظروف الحالية التي تعيشها البنوك وأدت إلى انخفاض مستوى نشاط البنوك في كافة مجالات عملها مما جعلها تفكر في الاحتفاظ بالموارد البشرية الحالية وعدم التفكير في الاستقطاب التي يتطلب مرتبات مرتفعة، ويعزز ذلك الفقرة رقم (1)، أن البنوك تستقطب ذوي الكفاءات المتوسطة ومن ثم العمل على تأهيلهم وتدريبهم لكي يصبحون لديهم قدرات ومهارات عالية. ومن الجدول (23) يتضح أن الفقرات (1، 2، 4) حسب عينة الدراسة متحققة بمستوى عالٍ وعلى التوالي.

وبشكل عام فإن عينة الدراسة توافق على تحقق بُعد تمييز الموارد البشرية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، كما يعني أن إدارات البنوك تهتم بالموارد البشرية، وتتقارب الدراسة الحالية مع دراسة الجعشني (2017)، والتي أجريت في جامعة إب - اليمن، والتي توصلت إلى درجة أهمية عنصر الموارد البشرية لتحقيق التمييز المنظمي في جامعة إب، حيث حصل على مستوى عالٍ وبنسبة (96%)، وبينت أهمية بُعد تمييز الموارد البشرية وحصل على المرتبة الثانية وبتقدير لفظي عالٍ، حيث إن الدراسة الحالية سارت في نفس الاتجاه وأثبتت أن هناك مستوى عالٍ للتمييز في الموارد البشرية في تحقيق التمييز المنظمي وبنسبة بلغت (76.6%).

وتتقارب أيضاً الدراسة الحالية مع دراسة الجعشني (2017)، والتي أجريت في جامعة إب، اليمن، وتوصلت إلى أن هناك مستوى تحقق عالٍ لبُعد تمييز الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط (2.88) وانحراف معياري (0.25) وبنسبة بلغت (96%).

#### ثالثاً- تحليل نتائج مستوى تحقق التمييز المنظمي بحسب بُعد تمييز العمليات:

ولمعرفة مستوى تحقق تمييز العمليات في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، فقد تم استخدام المتوسط والانحراف المعياري واختبار T ومستوى الدلالة، وتم تحديد مستوى تحقق فقرات تمييز العمليات من حيث كونها عالية جداً أو عالية أو متوسطة أو ضعيفة أو

ضعيفة جداً، والتي يتحدد مستواها عن طريق المتوسط الحسابي والنسبة المئوية، والجدول (24) يوضح مستوى تحقق تميز العمليات على مستوى كل فقرة من فقرات البعد:

جدول رقم (24) نتائج المتوسطات واختبار T لمعرفة مستوى تحقق تميز العمليات

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T	مستوى الدلالة	الترتيب	مستوى التحقق
1	يُصمم البنك ويُطور عملياته على أساس احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم.	3.70	1.013	74.0%	10.739	.000	4	عالي
2	يتم تحسين العمليات حسب حاجة العملاء بطرق إبداعية.	3.70	.980	74.0%	11.176	.000	5	عالي
3	يعمل البنك على تحسين وتطوير العمليات بمستوى أعلى من المنافسين.	3.74	1.028	74.8%	11.273	.000	2	عالي
4	يعتمد البنك على الوسائل الحديثة في تسيير عملياته المختلفة.	3.85	.967	77.0%	13.699	.000	1	عالي
5	يتم مراقبة عمليات البنك من خلال معايير ضبط الجودة باستمرار.	3.74	1.071	74.8%	10.819	.000	3	عالي
	<b>متوسط تميز العمليات</b>	<b>3.75</b>	<b>.883</b>	<b>75.0%</b>	<b>13.196</b>	<b>.000</b>		<b>عالي</b>

ويتبين من الجدول رقم (24) الآتي:

أن مستوى تحقق تميز العمليات على مستوى البعد قد بلغ (3.75) وبانحراف معياري (0.883) ونسبة مئوية (75%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية على أن هناك تميز للعمليات في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، ويتضح من الجدول (24) أن الفقرة رقم (4) المتعلقة باعتماد البنك على الوسائل الحديثة في تسيير عملياته المختلفة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85) ونسبة مئوية (77%).

و يعود ذلك إلى حرص البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة القصوى من الثورة التكنولوجية، كون عصرنا الحالي يحتم على جميع المنشآت استخدام الوسائل الحديثة لكي تستمر في مضمار السباق وتكون في الصدارة وتحقيق ميزة تنافسية تجعلها الأول بين المنافسين، في حين جاءت الفقرة رقم (2) المتعلقة بتحسين العمليات حسب حاجة العملاء بطرق إبداعية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.70) ونسبة مئوية (74%)، وقد يعود ذلك إلى أن الإهتمام بأساليب سير العمليات في البنوك الإسلامية وتحسينها قد يتم من قبل الإدارة العليا أو العاملين في البنك في ضوء معايير محددة ومعروفة دون العملاء، وقد يعود أيضاً إلى عدم وجود قاعدة بيانات أو معلومات فيما لدى البنوك الإسلامية فيما يختص بحاجات ورغبات العملاء، وقد يرجع السبب في ذلك إلى ضعف الاتصال الفعال بين البنوك الإسلامية وبين العملاء، ومن الجدول (24) يتضح أن الفقرات (1، 3، 5) حسب عينة الدراسة متحققة بمستوى عالٍ وعلى التوالي.

وبشكل عام فإن عينة الدراسة توافق على أن هناك مستوى تحقق لُبعد تميز العمليات في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة بمستوى مقبول، كما يعني أن هناك إهتمام بتحسين وتطوير العمليات بصورة مستمرة، تتقارب الدراسة الحالية مع دراسة الحاج، (2020)، التي أجريت في الجامعات اليمنية الأهلية بمحافظة إب- اليمن، والتي توصلت إلى أن مستوى تحقق لُبعد تميز العمليات كان مرتفع وبنسبة بلغت (69.9%)، حيث بينت الدراسة أهمية بعد تميز العمليات ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وحصل على مستوى عالٍ وبتقدير لفظي عالٍ، حيث إن الدراسة الحالية سارت في نفس الاتجاه وأثبتت أن هناك مستوى تحقق لُبعد تميز العمليات في تحقيق التميز المنظمي كان بمستوى عالٍ وبنسبة بلغت (75%).

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة هاشمي (2019)، والتي أجريت في مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة- ولاية أم البواقي، الجزائر، وتوصلت إلى أن هناك مستوى تحقق عالٍ لُبعد تميز العمليات، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.73) وانحراف معياري (0.937).

#### رابعاً- تحليل نتائج مستوى تحقق التميز المنظمي بحسب لُبعد تميز الخدمة:

ولمعرفة مستوى تحقق تميز الخدمة في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، فقد تم استخدام المتوسط والانحراف المعياري واختبار T ومستوى الدلالة، وتم تحديد مستوى تحقق فقرات تميز الخدمة من حيث كونها عالية جداً أو عالية أو متوسطة أو ضعيفة أو ضعيفة جداً، والتي يتحدد مستواها عن طريق المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والجدول (25) يوضح مستوى تحقق تميز الخدمة على مستوى كل فقرة من فقرات البعد:

جدول رقم (25) نتائج المتوسطات واختبار T لمعرفة مستوى تحقق تميز الخدمة

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T	مستوى الدلالة	الترتيب	مستوى التحقق
1	يعتمد البنك في تقديم خدماته على تكنولوجيا حديثة تمنع حدوث أية أخطاء أو عيوب.	3.94	.994	78.8%	14.749	.000	1	عالٍ
2	يتم تقديم الخدمات التي تتوافق مع احتياجات العملاء.	3.91	.956	78.2%	14.869	.000	2	عالٍ
3	يقدم البنك الخدمات لعملائه بسرعة وسهولة.	3.83	.975	76.6%	13.270	.000	4	عالٍ
4	يقدم البنك خدماته للعملاء بمستوى جودة أعلى من المنافسين.	3.70	1.132	74.0%	9.611	.000	6	عالٍ
5	يمارس البنك رقابة مستمرة لتحسين عملياته لتقديم الخدمة لعملائه.	3.86	1.011	77.2%	13.357	.000	3	عالٍ
6	يستجيب البنك بسرعة لتطوير خدماته وفق مقترحات العملاء.	3.72	1.072	74.4%	10.446	.000	5	عالٍ
	<b>متوسط تميز الخدمة</b>	<b>3.83</b>	<b>.931</b>	<b>76.6%</b>	<b>13.854</b>	<b>.000</b>		<b>عالٍ</b>

ويتبين من الجدول رقم (25) الآتي:

أن مستوى تحقق تميز الخدمة على مستوى البعد قد بلغ (3.83) وبانحراف معياري (0.931) وبنسبة مئوية (76.6%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية على أن هناك تميز في الخدمة في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، ويتضح من الجدول (25) أن الفقرة رقم (1) المتعلقة باعتماد البنك في تقديم خدماته على تكنولوجيا حديثة تمنع حدوث أية أخطاء أو عيوب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وبنسبة مئوية (78.8%).

و يعود ذلك إلى طبيعة عمل البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء من حيث الحساسية والأهمية، وارتفاع نسبة المخاطرة فيها، لذلك يحتم عليها الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها لمنع حدوث أي أخطاء، وقد تكون نتائج هذه الأخطاء والعيوب كارثية بالنسبة للبنوك أو العملاء، في حين جاءت الفقرة رقم (4) المتعلقة بتقديم البنك خدماته للعملاء بمستوى جودة أعلى من المنافسين في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.7) وبنسبة مئوية (74%)، وقد يعود ذلك إلى أن البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء تهتم بشكل كبير وتركز على إستراتيجية البقاء واستمرار تقديم الخدمات للعملاء أكثر من إهتمامها وتركيزها على تحسين جودة الخدمات وذلك بسبب الوضع الاقتصادي التي تمر به البلاد، ومن الجدول (25) يتضح أن الفقرات (2، 3، 5، 6) حسب عينة الدراسة متحققة بمستوى عالٍ وعلى التوالي.

وبشكل عام فإن عينة الدراسة توافق على أن هناك تميز في تقديم الخدمة في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، كما يعني أن إدارات البنوك تهتم بتحسين وتطوير خدماتها بصورة مستمرة وبما يتوافق مع أصحاب المصلحة، تتسجم الدراسة الحالية مع دراسة حمزة، (2020) والتي أجريت في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، والتي توصلت إلى أن درجة تحقق التميز في تقديم الخدمة جاء بدرجة متوسط وتعتبر محايدة، حيث بلغت (67.2%)، وبينت الدراسة أهمية بُعد تميز تقديم الخدمة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، حيث إن الدراسة الحالية سارت في نفس الاتجاه وأثبتت أن هناك دوراً في تميز الخدمة لتحقيق التميز المنظمي ولكن بمستوى عالٍ وبنسبة بلغت (76.6%).

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة حمزة (2020)، والتي أجريت في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، اليمن، والتي توصلت إلى أن مستوى تحقق بُعد تميز الخدمة كان بمستويات عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.36)، وانحراف معياري (0.89) وبنسبة (67.2%).

#### 4.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

##### 1.4.4 نتائج اختبار الفرضية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لدور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، واختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول رقم (26) يوضح ذلك:

جدول رقم (26) نتائج تحليل الانحدار لمعرفة دور القيادة التحويلية في التميز المنظمي

قيمة بيتا B	Sig* مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.533	0.000	114.258	0.321	0.566

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (26) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لدور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، فقد بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.321)، وهذا يفسر أن (32.2%) من التغيرات في التميز المنظمي ناتج عن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.533) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة يؤدي إلى زيادة في مستوى تحقق

التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة بقيمة (0.533)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (114.258) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

مما سبق يتضح: إنه يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لدور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة.

وبناءً على ما سبق: فإن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة العزاني، (2018)، والتي أجريت في شركة يمن موبايل اليمنية، والتي توصلت في نتائج اختبار الفرضية الأولى إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية جداً بين القيادة وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين، حيث بلغت درجة بيتا (0.684)، وقيمة F بلغت (110.62)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

وتتقارب الدراسة الحالية مع دراسة الأخضر (2019)، والتي أجريت في المؤسسة الاقتصادية، مجمع كوندور ببرج بوعريريج وتوصلت إلى أن هناك دور معنوي للمتغيرات المتغير المستقل القيادة التحويلية على المتغير التابع التميز التنظيمي، حيث كانت قيمة الارتباط (0.878) ومعامل التحديد (0.771) وبلغت قيمة F بلغت (112.63).

#### 2.4.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التأثير المثالي في تحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، ولاختيار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار، والجدول (27) يوضح ذلك:

جدول رقم (27) نتائج تحليل الانحدار لمعرفة دور بعد التأثير المثالي في التميز المنظمي

قيمة بيتا B	Sig* مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.406	0.000	67.815	0.219	0.468

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (27) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التأثير المثالي في تحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، التحديد R<sup>2</sup> (0.219)، وهذا يفسر أن (21.9%) من التغيرات في التميز المنظمي ناتج عن التأثير المثالي، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.406) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في التأثير

المثالي يؤدي إلى زيادة في مستوى تحقق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة بقيمة (0.406)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (67.815) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

ومما سبق يتضح: إنه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء التأثير المثالي في تحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة.

وبناءً على ما سبق فإن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة زين العابدين وياسين، (2020)، والتي أجريت في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأردان بالجزائر، والتي توصلت في نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى أن هناك ارتباط بين متغيري الدراسة، وكانت معاملات ارتباط قوية، حيث بلغت درجة بيتا (0.654)، وعليه توصلت الدراسة إلى رفض الفرضية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء التأثير المثالي والتميز المنظمي في المؤسسة محل الدراسة.

وتتقارب الدراسة الحالية مع دراسة العطوي، (2010)، والتي أجريت في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، الأردن، وتوصلت إلى أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء هذه الشركات، إذ بلغ معامل الارتباط (0.613) أي أن ما قيمته (0.375) من التغييرات ناتج عن التغيير في القيادة التحويلية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

#### 3.4.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت هذه الفرضية على أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء الاستثارة الفكرية في تحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار، والجدول (28) يوضح ذلك:

جدول رقم (28) نتائج تحليل الانحدار لمعرفة دور بعء الاستثارة الفكرية في التميز المنظمي

قيمة بيتا B	Sig* مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.481	0.000	101.836	0.296	0.544

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (28) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء الاستثارة الفكرية في تحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، فقد بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.296) وهذا يفسر أن (29.6%) من التغيرات في التميز المنظمي ناتج عن الاستثارة الفكرية، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.481) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الاستثارة الفكرية يؤدي إلى زيادة في مستوى تحقق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة بقيمة (0.481)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (101.836) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

مما سبق يتضح: إنه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء الاستثارة الفكرية في تحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة.

وبناءً على ما سبق: فإن الدراسة الحالية تتسجم مع دراسة قارش، (2017)، والتي أجريت في المؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية، فرع أمانة العاصمة- اليمن، والتي توصلت في نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثاني إلى أن هناك معاملات ارتباط قوية، حيث بلغت درجة بيتا (0.697) وقيمة F بلغت (499.7) ومعامل التحديد بلغ (72.2%)، وعليه توصلت الدراسة إلى رفض الفرضية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء الاستثارة الفكرية على تطوير أداء العاملين.

وتتسجم أيضاً الدراسة الحالية مع دراسة العثماني، (2017)، والتي أجريت في المدارس الخاصة في قطاع غزة، وتوصلت إلى أن معامل الارتباط يساوي (0.778) وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والفاعلية التنظيمية لدى العاملين بالمدارس الخاصة في محافظات غزة.

#### 4.4.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت هذه الفرضية على أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد الاعتبارات الفردية في تحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار، والجدول (29) يوضح ذلك:

جدول رقم (29) نتائج تحليل الانحدار لمعرفة دور بعد الاعتبار الفردي في التميز المنظمي

قيمة بيتا B	Sig* مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.411	0.000	69.524	0.223	0.472

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (29) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد الاعتبارات الفردية في تحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، فقد بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.223) وهذا يفسر أن (22.3%) من التغيرات في التميز المنظمي ناتج عن الاعتبارات الفردية، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.411) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الاعتبارات الفردية يؤدي إلى زيادة في مستوى تحقق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة بقيمة (0.411)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (69.524) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

مما سبق يتضح أنه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد الاعتبارات الفردية في تحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة.

وبناءً على ما سبق فإن الدراسة الحالية تتقارب مع دراسة العاقل، (2019)، والتي أجريت في الجامعات الأهلية اليمنية، والتي توصلت إلى أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في تحقيق فاعلية الجامعات الأهلية اليمنية، فقد بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.441) ، وبلغت قيمة بيتا (0.664)، وقيمة F المحسوبة بلغت (167.346) وهي دالة عند مستوى (0.01)، وبذلك ثبت صحة الفرضية الفرعية بوجود هذا الدور والذي بلغ (66.4%).

وتتناسب الدراسة الحالية مع دراسة محمد ومبارك (2020)، والتي أجريت في المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF أدرار، الجزائر، وتوصلت إلى أن معامل الارتباط بلغ (0.699) وبلغ معامل التحديد (0.485)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية للاعتبارية الفردية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث ترفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة.



#### 5.4.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت هذه الفرضية على أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التحفيز الإلهامي في تحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار، والجدول (30) يوضح ذلك:

جدول رقم (30) نتائج تحليل الانحدار لمعرفة دور بعد التحفيز الإلهامي على التميز المنظمي

قيمة بيتا B	Sig* مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.501	0.000	133.200	0.355	0.596

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (30) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التحفيز الإلهامي في تحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة، فقد بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.355) وهذا يفسر أن (35.5%) من التغيرات في التميز المنظمي ناتج عن التحفيز الإلهامي، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.501) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في التحفيز الإلهامي يؤدي إلى زيادة في مستوى تحقق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة بقيمة (0.501)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (133.200) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

مما سبق يتضح: إنه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التحفيز الإلهامي في تحقيق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة.

وبناءً على ما سبق فإن الدراسة الحالية تتقارب مع دراسة القحفة، (2019)، والتي أجريت في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، والتي توصلت إلى أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية للحفز الإلهامي في فاعلية القرارات الإدارية، فقد بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.476)، وهذا يفسر أن نسبة الحفز الإلهامي (0.495)، حيث بلغت قيمة بيتا (0.690)، وتؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (246.585)، وبالتالي فقد ثبت صحة الفرضية الفرعية، المتعلقة بوجود دور ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات محل الدراسة.

وتختلف أيضاً الدراسة الحالية مع دراسة العاقل (2019)، والتي أجريت في الجامعات الأهلية اليمنية، وتوصلت إلى أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي في تحقيق فاعلية الجامعات الأهلية اليمنية، فقد بلغ معامل الارتباط (0.696) وبلغ معامل التحديد (0.485)، وبذلك تثبت صحة

الفرضية الفرعية بوجود هذا الدور والاجابة عن تساؤلات الدراسة الفرعي بوجود هذا الدور  
وبمقدار (69.6%).

#### 6.4.4 نتائج اختبار الفرضية الثانية:

نصت هذه الفرضية على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى تحقق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

وللإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار Independent Samples T Test لمعرفة وجود الفروقات في متغيرات الدراسة والتي تتكون من فئتين (الجنس)، واختبار One Way Anova لمعرفة وجود الفروقات في متغيرات الدراسة والتي تتكون من ثلاث فئات فأكثر (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، وذلك على النحو الآتي:

#### 5.4 نتائج الفروقات بحسب المتغيرات الديمغرافية:

##### 1.5.4 نتائج الفروقات بحسب متغير الجنس:

الجدول (31) يبين نتائج الفروقات بحسب متغير الجنس:

جدول (31) نتيجة اختبار (T-test) لدلالة الفروقات بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير (الجنس)

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التأثير المثالي	ذكر	212	3.85	.886	-.129-	.898	غير دالة
	أنثى	32	3.87	.793			
الاستثارة الفكرية	ذكر	212	3.64	.864	-.208-	.836	غير دالة
	أنثى	32	3.67	.824			
الاعتبار الفردي	ذكر	212	3.64	.880	.519	.606	غير دالة
	أنثى	32	3.56	.812			
التحفيز الإلهامي	ذكر	212	3.53	.911	-.247-	.806	غير دالة
	أنثى	32	3.57	.847			
متغير القيادة التحويلية	ذكر	212	3.67	.816	-.020-	.984	غير دالة
	أنثى	32	3.67	.739			
تميز الهيكل التنظيمي	ذكر	212	3.64	.885	.286	.776	غير دالة
	أنثى	32	3.60	.643			
تميز الموارد البشرية	ذكر	212	3.85	.753	.642	.525	غير دالة
	أنثى	32	3.76	.737			
تميز العمليات	ذكر	212	3.76	.902	.606	.547	غير دالة
	أنثى	32	3.67	.751			
تميز الخدمة	ذكر	212	3.83	.956	.466	.643	غير دالة
	أنثى	32	3.77	.755			
متغير التميز المنظمي	ذكر	212	3.77	.778	.589	.559	غير دالة
	أنثى	32	3.70	.614			

ويتضح من الجدول رقم (31) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس حول القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة (التأثير المثالي) (الاستثارة الفكرية) (الاعتبار الفردي) (التحفيز الإلهامي) وكذلك عدم وجود فروقات حول التميز المنظمي بأبعاده المختلفة (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، تميز الخدمة).

وبناءً على ما سبق فإن عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إدراك وممارسة لكل من القيادة التحويلية والتميز المنظمي بين الذكور والإناث وعلى الرغم النسبة الضئيلة التي تمثلها الإناث في مجتمع الدراسة فإن هذه النتائج تشير إلى قدرة المرأة على تحمل المسؤولية وأداء مهام الوظيفة دون أية فروقات معنوية عن الرجل، الأمر الذي يعزز من إمكانية مشاركة المرأة في الوظائف الإدارية والقيادية في البنوك الإسلامية وغيرها، وقد يعود السبب إلى طبيعة نمط القيادة التحويلية التي لا تميز بين الذكور والإناث، ويتم التعامل معهما وفق أساليب موحدة دون تمييز، إضافة إلى كون كلا الجنسين يسهمان في تحقيق التميز المنظمي.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العزاني (2018)، والتي أجريت في شركة يمن موبايل اليمنية، والتي توصلت إلى أنه عدم وجود فروقات في إجابات الباحثين بالنسبة للقيادة التحويلية والإبداع الإداري لموظفي شركة يمن موبايل تُعزى لمتغيرات النوع، العمر، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، وهذا يؤكد عدم وجود تفاوت بين إجابات الذكور والإناث، وبالتالي قبول الفرضية التي تنص على "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في شركة يمن موبايل تُعزى إلى الجنس.

#### 2.5.4 نتائج الفروقات بحسب متغير العمر:

الجدول (32) يبين نتائج الفروقات بحسب متغير العمر:

جدول رقم (32) لمعرفة تأثير متغير العمر على متغيرات الدراسة

الأبعاد	داخل المجموعات		بين المجموعات		مستوى الدلالة عند 0.01	الدلالة اللفظية
	درجة الحرية	المتوسط التربيع	درجة الحرية	المتوسط التربيع		
التأثير المثالي	240	182.745	3	.828	1.088	غير دالة
الاستثارة الفكرية	240	175.804	3	.892	1.217	غير دالة
الاعتبار الفردي	240	181.055	3	.974	1.291	غير دالة
التحفيز الإلهامي	240	191.628	3	1.873	2.345	غير دالة
متغير القيادة التحويلية	240	154.380	3	.984	1.530	غير دالة
تميز الهيكل التنظيمي	240	164.754	3	4.479	6.524	دالة
تميز الموارد البشرية	240	132.296	3	1.485	2.694	دالة
تميز العمليات	240	181.846	3	2.533	3.343	دالة
تميز الخدمة	240	203.337	3	2.448	2.889	دالة

متغير التميز المنظمي	240	132.214	3	2.396	4.350	.005	دالة
----------------------	-----	---------	---	-------	-------	------	------

ويتضح من الجدول رقم (32) أن قيمة F جاءت غير دالة في أبعاد القيادة التحويلية، وهذا يعني عدم وجود فروقات جوهرية وذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في آراء العينة حسب متغير العمر حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة (التأثير المثالي) (الاستثارة الفكرية) (الاعتبار الفردي) (التحفيز الإلهامي)، فيما جاءت قيمة F دالة وهذا يعني وجود فروقات جوهرية وذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في آراء العينة حسب متغير العمر حول مستوى تحقق التميز المنظمي بأبعاده المختلفة (تميز الهيكل التنظيمي) (تميز الموارد البشرية) (تميز العمليات) (تميز الخدمة)، ولمعرفة هذه الفروقات فقد تم استخدام اختبار شيفيه لمعرفة دلالة هذه الفروقات كما هو موضح في الجدول رقم (33):

جدول رقم (33) اختبار شيفيه للاحاد ذات الدلالة الإحصائية لمتغير العمر

العمر	30 سنة فأقل	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
تميز الهيكل التنظيمي	4.02	3.50	3.49	3.33
تميز الموارد البشرية	4.04	3.73	3.88	3.73
تميز العمليات	3.99	3.70	3.53	3.20
تميز الخدمة	4.10	3.75	3.60	3.75
متغير التميز المنظمي	4.04	3.67	3.62	3.50

ويتضح من الجدول رقم (33) أن الفروقات كانت لصالح فئة العمر (30 سنة فأقل) حيث يوافقون بشكل أعلى على تحقق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية بأبعادها المختلفة وهي (تميز الهيكل التنظيمي - تميز الموارد البشرية - تميز العمليات - تميز الخدمة)، بينما كانت فئة العمر (أكثر من 50 سنة) هي أقل الفئات موافقة على التميز المنظمي في البنوك الإسلامية بأبعادها المختلفة وهي (تميز الهيكل التنظيمي - تميز الموارد البشرية - تميز العمليات) فيما كانت فئة العمر (من 41 إلى 50 سنة) هي أقل الفئات موافقة على تميز الخدمة.

ويُستنتج مما سبق: إن العمر يؤثر في مستوى كفاءة ممارسة القيادة التحويلية في تحقق التميز المنظمي في البنوك محل الدراسة، كما تشير النتائج أيضاً إلى أن الفرق يكمن بين الفئة العمرية (30 سنة فأقل) والفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) ولصالح الفئة العمرية (30 سنة فأقل) الأمر الذي يعني أن الشباب تولي إهتمام وتوجه أكبر نحو تحقيق التميز المنظمي مقارنة بذوي الأعمال المتقدمة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة نسيم، مسعود، (2020)، والتي أجريت في مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط، الجزائر، وقد توصلت إلى أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير العمر، حيث أن أغلب عمال المؤسسة محل الدراسة هم من

فئة الشباب , حيث أن هذه الفئة من العمر تعتبر أكثر فئة قادرة على العطاء وبذل جهود عالية في العمل من أجل تحقيق طموحاتهم.

#### 3.5.4 نتائج الفروقات بحسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول (34) يبين نتائج الفروقات بحسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (34) لمعرفة تأثير متغير المؤهل العلمي على متغيرات الدراسة

الدالة اللفظية	مستوى الدالة عند 0.01	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		الأبعاد
			المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
غير دالة	.363	1.018	.776	2	183.677	241	التأثير المثالي
غير دالة	.303	1.199	.879	2	176.721	241	الاستثارة الفكرية
غير دالة	.051	3.014	2.245	2	179.488	241	الاعتبار الفردي
غير دالة	.196	1.640	1.325	2	194.597	241	التحفيز الإلهامي
غير دالة	.165	1.814	1.166	2	154.999	241	متغير القيادة التحويلية
غير دالة	.309	1.181	.864	2	176.462	241	تميز الهيكل التنظيمي
غير دالة	.541	.616	.348	2	136.056	241	تميز الموارد البشرية
غير دالة	.063	2.566	2.723	2	184.000	241	تميز العمليات
غير دالة	.144	1.955	1.682	2	207.318	241	تميز الخدمة
غير دالة	.121	2.128	1.210	2	136.983	241	متغير التميز المنظمي

ويتضح من الجدول رقم (34) أن قيمة F جاءت غير دالة في جميع الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروقات جوهرية وذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة (التأثير المثالي) (الاستثارة الفكرية) (الاعتبار الفردي) (التحفيز الإلهامي) وكذلك عدم وجود فروقات حول مستوى تحقق التميز المنظمي بأبعاده المختلفة (تميز الهيكل التنظيمي) (تميز الموارد البشرية) (تميز العمليات) (تميز الخدمة).

مما لا شك فيه أن للمؤهل العلمي دوراً في ممارسة القيادة التحويلية وتحقيق التميز المنظمي في البنوك محل الدراسة، إلا أن النتائج أكدت أن الفروقات في ممارسة القيادة التحويلية لتحقيق التميز المنظمي تبدو مرتبطة بالخبرة العملية أكثر من كونها مرتبطة بالمؤهل العلمي، ولعل ذلك يعود إلى الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات شغل الوظائف القيادية بشكل عام.

وتتقارب نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الحاج (2020)، والتي أجريت في الجامعات الأهلية بمحافظة إب - اليمن، وقد توصلت إلى أن نسبة (60%) من أفراد العينة هم من فئة الجامعيين، وهذا يدل على أن الجامعات تعتمد على أصحاب المؤهلات العلمية في

إدارة وتسيير أعمالهم, وذلك لما يشكله الجانب التعليمي من أهمية لجميع الشرائح ويكسبها ميزة تنافسية وثقة كون موظفيها من أصحاب المؤهلات.

#### 4.5.4 نتائج الفروقات بحسب متغير المسمى الوظيفي:

الجدول (35) يبين نتائج الفروقات بحسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (35) لمعرفة تأثير متغير المسمى الوظيفي على متغيرات الدراسة

الدالة اللفظية	مستوى الدالة عند 0.01	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		الأبعاد
			المتوسط التربيع	درجة الحرية	المتوسط التربيع	درجة الحرية	
غير دالة	.260	1.345	1.021	3	182.167	240	التأثير المثالي
غير دالة	.357	1.082	.794	3	176.097	240	الاستثارة الفكرية
غير دالة	.751	.403	.308	3	183.055	240	الاعتبار الفردي
غير دالة	.949	.118	.097	3	196.955	240	التحفيز الإلهامي
غير دالة	.585	.648	.422	3	156.067	240	متغير القيادة التحويلية
غير دالة	.736	.423	.313	3	177.253	240	تميز الهيكل التنظيمي
غير دالة	.933	.144	.082	3	136.504	240	تميز الموارد البشرية
غير دالة	.846	.272	.214	3	188.805	240	تميز العمليات
غير دالة	.761	.389	.340	3	209.662	240	تميز الخدمة
غير دالة	.865	.244	.142	3	138.978	240	متغير التميز المنظمي

ويتضح من الجدول رقم (35) أن قيمة F جاءت غير دالة في جميع الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروقات جوهرية وذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في آراء العينة حسب متغير المسمى الوظيفي حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة (التأثير المثالي) (الاستثارة الفكرية) (الاعتبار الفردي) (التحفيز الإلهامي) وكذلك عدم وجود فروقات حول مستوى تحقق التميز المنظمي بأبعاده المختلفة (تميز الهيكل التنظيمي) (تميز الموارد البشرية) (تميز العمليات) (تميز الخدمة).

ويتضح مما سبق أن نتائج الدراسة أظهرت أن المستوى الإداري لا يؤثر في متوسط متغير القيادة التحويلية وتحقيق التميز المنظمي، وعلى الرغم أن هذه النتائج قد لا تتفق مع طبيعة مهام ومسؤوليات المستويات الإدارية المختلفة، إلا أنها تؤكد أن ممارسة القيادة التحويلية وتحقيق التميز المنظمي في البنوك محل الدراسة يعود في الأساس إلى الثقافة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي للإدارة العليا وليس مجرد اختلاف في طبيعة مهام القيادة في المستويات الإدارية المختلفة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الغمس، (1438)، والتي أجريت في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض، والتي توصلت إلى أنه لا يوجد

فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة التحويلية، تُعزى لمتغير طبيعة العمل (المسمى الوظيفي)، حيث أن مستويات الدلالة أكبر من (0.05) لذلك لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية.

#### 5.5.4 نتائج الفروقات بحسب متغير عدد سنوات الخدمة:

الجدول (36) يبين نتائج الفروقات بحسب متغير عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (36) لمعرفة تأثير متغير عدد سنوات الخدمة على متغيرات الدراسة

الأبعاد	داخل المجموعات		بين المجموعات		مستوى الدلالة عند 0.01	اختبار F	الدلالة اللفظية
	درجة الحرية	المتوسط التربيع	درجة الحرية	المتوسط التربيع			
التأثير المثالي	240	177.778	3	2.484	0.020	3.353	دالة
الاستثارة الفكرية	240	174.870	3	1.203	0.178	1.651	غير دالة
الاعتبار الفردي	240	178.151	3	1.942	0.052	2.617	غير دالة
التحفيز الإلهامي	240	190.446	3	2.267	0.038	2.857	دالة
متغير القيادة التحويلية	240	152.105	3	1.742	0.043	2.749	دالة
تميز الهيكل التنظيمي	240	167.696	3	3.498	0.002	5.007	دالة
تميز الموارد البشرية	240	132.281	3	1.490	0.046	2.703	دالة
تميز العمليات	240	179.196	3	3.416	0.004	4.576	دالة
تميز الخدمة	240	197.167	3	4.504	0.001	5.483	دالة
متغير التميز المنظمي	240	130.639	3	2.921	0.001	5.366	دالة

ويتضح من الجدول رقم (36) أن قيمة F جاءت دالة في أغلب الأبعاد، وهذا يعني وجود فروقات جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في آراء العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة (التأثير المثالي) (التحفيز الإلهامي) وكذلك عدم وجود فروقات حول مستوى تحقق التميز المنظمي بأبعاده المختلفة (تميز الهيكل التنظيمي) (تميز الموارد البشرية) (تميز العمليات) (تميز الخدمة)، ولمعرفة هذه الفروقات فقد تم استخدام اختبار شيفيه لمعرفة دلالة هذه الفروقات كما هو موضح في الجدول رقم (37):

جدول رقم (37) اختبار شيفيه للمحاور ذات الدلالة الإحصائية لمتغير سنوات الخدمة

المحاور	العمر	5 سنوات فأقل	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
التأثير المثالي	3.96	3.56	4.0	3.88	
التحفيز الإلهامي	3.71	3.59	3.59	3.25	
متغير القيادة التحويلية	3.81	3.47	3.75	3.56	
تميز الهيكل التنظيمي	3.89	3.54	3.42	3.41	
تميز الموارد البشرية	4.04	3.74	3.69	3.80	
تميز العمليات	3.97	3.76	3.49	3.45	
تميز الخدمة	4.08	3.83	3.46	3.68	

3.58	3.52	3.72	3.98	متغير التميز المنظمي
------	------	------	------	----------------------

ويتضح من الجدول رقم (37) أن الفروقات كانت لصالح فئة سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل) حيث يوافقون بشكل أعلى على ممارسة القيادة التحويلية بأبعدها المختلفة (التأثير المثالي) (التحفيز الإلهامي) وكذا على وجود التميز المنظمي في البنوك الإسلامية بأبعاده المختلفة (تميز الهيكل التنظيمي - تميز الموارد البشرية - تميز العمليات - تميز الخدمة)، بينما كانت فئة سنوات الخدمة (أكثر من 15 سنة) هي أقل الفئات موافقة على بعد (التحفيز الإلهامي) (تميز الهيكل التنظيمي - تميز العمليات) فيما كانت فئة سنوات الخدمة (من 11 إلى 15 سنة) هي أقل الفئات موافقة على (تميز الموارد البشرية - تميز الخدمة - متغير التميز المنظمي).

ويتضح مما سبق أن الفروقات كانت لصالح فئة سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل)، وقد يعود ذلك إلى هجرة الكثير من العقول وذوي الخبرات الكبيرة خارج البلاد بسبب الأوضاع الراهنة التي تمر بها البلاد، وأن الموجودين حالياً في البنوك هم من ذوي الخدمة الطويلة في البنوك، وهم ممن خبراتهم ذات مستوى أقل وهذا أثر في إجاباتهم تجاه مستوى ممارسة القيادة التحويلية وتحقيق التميز المنظمي.

وتتقارب نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة باشا (2020)، والتي أجريت في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم- اليمن، وقد توصلت إلى أن الاختلاف في المتغير المستقل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة بين أفراد عينة الدراسة دال عند مستوى الدلالة (0.05)، ويشير ذلك إلى أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في المتغير المستقل تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ومما سبق توضح النتائج أعلاه أنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية جزئياً حيث لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى تحقق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، بينما كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى تحقق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، عدد سنوات الخدمة).

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

1.5 تمهيد

2.5 الاستنتاجات

3.5 التوصيات

4.5 المقترحات

## 1.5 تمهيد

يتضمن هذا الفصل الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المرتبطة بشكل متسلسل ومنطقي من نتائج الدراسة وذلك على النحو الآتي:

## 2.5 الاستنتاجات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم الاستنتاجات الآتية:

1. تمارس البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء القيادة التحويلية بمستوى عالٍ بكافة أبعادها.
2. أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية ممارسة في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة بُعد التأثير المثالي، وأقلها ممارسة بُعد التحفيز الإلهامي.
3. تتيح البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء للعاملين في مختلف المستويات الإدارية الإبداع في العمل والتفكير بطرق جديدة وإبداعية.
4. إهتمام القادة في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء بالجوانب الأخرى أكثر من إهتمامهم بما يحتاج إليه العاملين، وعدم النظر إلى مطالبهم على أنها قابلة للتحقيق.
5. إن مستوى ممارسة القيادة التحويلية من خلال بُعد الاعتبار الفردي كان جيداً حيث، كان مستوى ممارسته في حدود عالية.
6. تحترم البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء آراء العاملين وقناعاتهم وتهتم بقدراتهم، وتراعي الفروقات الفردية فيما بينهم.
7. قلة إهتمام قادة البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء فيما يخص تفهم أحاسيس ومشاعر العاملين عند تعاملهم معهم.
8. تمتلك البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة قيادات كاريزماتية تؤثر من خلالها على العاملين في تجاوز الأزمات والمخاطر بنجاح.
9. تقوم البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة بتوجيه واستغلال جهود العاملين وتوظيف مهاراتهم لتطبيق الأفكار الجديدة وإلهامهم نحو التطوير والإبداع.
10. بالرغم من توفر مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمستويات عالية إلا أن ممارسة بُعد التحفيز الإلهامي كان أقل الأبعاد ممارسة.
11. تحقق البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء التميز المنظمي بمستوى عالٍ بكافة أبعاده.
12. إن أكثر أبعاد التميز المنظمي تحققاً في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء بُعد تميز الموارد البشرية، وأقلها تحققاً بُعد تميز الهيكل التنظيمي.

13. إهتمام قادة البنوك الإسلامية بالأبعاد الأخرى أكثر من إهتمامهم ببُعد تميز الهيكل التنظيمي, وقد يعود ذلك إلى ضعف مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة للهيكل التنظيمي بشكل مستمر.
14. تولي البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة إهتماماً كبيراً بتميز الموارد البشرية فيها.
15. تولي البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة إهتماماً كبيراً بالعنصر البشري فيها, وذلك من خلال تطوير مهاراتهم وتوسيع مداركهم.
16. تحرص البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة على استخدام الوسائل الحديثة في تسيير عملياتها المختلفة.
17. تعمل البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة على تحقيق التميز في خدماتها بدرجة عالية , وذلك من خلال اعتماد البنوك في تقديم خدماتها على تكنولوجيا حديثة تمنع حدوث الأخطاء والتقليل من العيوب.
18. تبين وجود دور لمتغير القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي, ويختلف هذا الدور باختلاف الأبعاد للتميز المنظمي.
19. إن أكبر دور في تحقيق التميز المنظمي كان لبعـد تميز الموارد البشرية, وأقل دور كان لبعـد تميز الهيكل التنظيمي.
20. تبين إهتمام البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة بتحقيق التميز المنظمي بجميع أبعاده.
21. لا يوجد تباين في مستوى ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير (العمر, المؤهل العلمي, المسمى الوظيفي).
22. يوجد تباين في مستوى ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.
23. لا يوجد تباين في مستوى تحقق التميز المنظمي تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي, المسمى الوظيفي, سنوات الخدمة).
24. يوجد تباين في مستوى تحقق التميز المنظمي تُعزى لمتغير العمر.

### 3.5 التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. تعزيز ممارسة القيادة التحويلية بجميع أبعادها في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة.
2. زيادة الإهتمام بممارسة التحفيز الإلهامي للعاملين في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء, لا سيما أنه البُعد الأقل ممارسة مقارنة ببقية الأبعاد.

3. الاستمرار في تعزيز الوعي داخل البنك وبالتحديد القيادات الإدارية بمختلف مستوياتها بأهمية القيادة التحويلية وممارستها، من خلال النشرات والدوريات باعتبارها عنصراً هاماً وفعالاً لتحقيق التميز المنظمي وبالتالي تقديم خدمات أكثر تطوراً وتميزاً.
4. تعزيز احترام العاملين وآرائهم ومراعاة الفروقات الفردية بينهم وتفهم أحاسيسهم ومشاعرهم عند التعامل معهم.
5. زيادة الإهتمام فيما يخص توجيه العاملين لاستغلال الفرص لتجاوز المخاطر والمعوقات، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي وتوظيف مهاراتهم نحو التطوير والإبداع، واستثارة روح التحدي بينهم لتحسين مستوى أدائهم.
6. تعزيز تحقق التميز المنظمي في البنوك الإسلامية، فيما يتعلق ببعدها تميز الموارد البشرية.
7. زيادة الإهتمام في تحقيق بعد التميز في الهيكل التنظيمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
8. تعزيز الإمكانات المتاحة لتسيير العمليات التنظيمية المختلفة بشكل منظم وسلس وضرورة المراجعة المستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة للهيكل التنظيمي بصورة مستمرة.
9. تصميم وتنسيق هيكل تنظيمي يستوعب التغيرات بسهولة ومرونة، ويساعد على التنسيق بين الوظائف والوحدات المختلفة بطريقة تمنع التداخل والازدواجية في الوظائف.
10. زيادة الإهتمام بالعنصر البشري، وتطوير وتحسين أدائهم باستمرار، لشحذ قدراتهم ومهاراتهم والاستفادة منها لإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.
11. تعزيز التكنولوجيا التي تستخدمها البنوك الإسلامية، ومواكبة التطورات فيها، كونها من الموارد الأساسية في معظم الأعمال، كما تُعد من الوسائل المهمة لتحقيق التميز المنظمي، ولذلك ينبغي الإهتمام بإدارة التكنولوجيا من خلال التخطيط لها والإهتمام بجميع عملياتها، وتحليل الفجوة الموجودة فيها للوصول إلى الاستفادة القصوى من مزاياها.
12. تصميم وتطوير وتحسين العمليات بطرق إبداعية على أساس احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم، والاعتماد على الوسائل الحديثة في ذلك، مع تفعيل دور الرقابة المستمرة على العمليات من خلال معايير ضبط الجودة.
13. الحرص على تقديم الخدمات التي تتوافق مع احتياجات العملاء بسرعة وسهولة، وتطويرها وفق مقترحات العملاء بصورة مستمرة، لضمان استمرار تقديم الخدمة بجودة أعلى من المنافسين.
14. تعزيز دور القيادة التحويلية في جميع أنشطة البنوك، وتحسين مستوى تطبيقها، وزيادة قدرتها على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة، وصولاً إلى تحقيق التميز المنظمي.
15. توفير الأساليب والوسائل الحديثة لتحقيق التميز المنظمي.

16. السعي إلى إيجاد بيئة عمل تعمل على تطبيق وتفعيل دور القيادة التحويلية في جميع عمليات البنوك لتحقيق التميز المنظمي.
17. إعطاء إهتمام أكبر بالموارد والوسائل الحديثة المتاحة، واستغلال نقاط القوة التي تمتلكها البنوك، والإهتمام بالعنصر البشري بشكل خاص.
18. استغلال وتوجيه المهارات والقدرات المتميزة وتحفيزهم على استخدام ما يمتلكونه من هذه المهارات والقدرات ومشاركتها مع الآخرين.
19. توفير مناخ تنظيمي يضمن المشاركة الفاعلة والعمل بروح الفريق الواحد، لجميع أنشطة البنوك الإسلامية المختلفة لتحقيق للتميز المنظمي.

#### 4.5 المقترحات

في ضوء الاستنتاجات والتوصيات السابقة يُقترح إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوعات الآتية:

1. إجراء دراسات مماثلة في بنوك ومؤسسات أخرى .
2. إجراء دراسة حول مدى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي في البنوك اليمنية.
3. إجراء دراسة حول بناء أنموذج للتميز المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة باليمن.
4. إجراء دراسة حول العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والمرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي.
5. دراسة حول ممارسة القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الإسلامية.
6. إجراء دراسة حول دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي في البنوك العاملة باليمن دراسة مقارنة بين البنوك الحكومية والخاصة.

الم راج

م

## قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً : السنة النبوية.

ثالثاً : الكتب العربية

1. الجمل, سمير سليمان,(2019), الوصول إلى التميز التنظيمي, دار العماد للنشر والتوزيع, فلسطين.
2. العريقي, منصور محمد,(2020), طرق البحث العلمي للباحثين في مختلف المجالات, الأمين للنشر والتوزيع, اليمن.
3. الغامدي, محمد بن فوزي,(2021), القيادة التحويلية, مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر, المملكة العربية السعودية.
4. قطران, يحي عبدالرزاق,(2020), دليل كتابة الرسائل العلمية, جامعة الأندلس للعلوم والتقنية, اليمن.
5. المليجي, رضا إبراهيم,(2012), إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق, عالم الكتب, القاهرة.

رابعاً : الرسائل والأبحاث العلمية

6. أبو شريف, خالدية(2016), دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة, رسالة ماجستير, أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا, جامعة الأقصى, فلسطين.
7. أبوهادي, أحمد جابر(2013), القيادة التحويلية ودورها في تنمية الإبداع في الجامعات اليمنية, رسالة ماجستير, كلية العلوم المالية والمصرفية في صنعاء, الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية, اليمن.

8. الأخضر, صياحي(2018), دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع كوندور ببرج عريج, رسالة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد بوضياف, الجزائر.
9. أمحمدي, مبارك,(2020), دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين (UNPEF) أدرار-نموجا, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة أحمد دراية, الجزائر.
10. باشا, هند علي(2020), القيادة التحويلية ودورها في إدارة الأزمات في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم "دراسة ميدانية", رسالة ماجستير, كلية العلوم الإدارية والمالية, الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا, اليمن.
11. البحيصي, عبدالمعطي محمود(2014), دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة, رسالة ماجستير, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الأزهر, غزة.
12. بشر, عادل محمد(2019), دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية- دراسة ميدانية في البنوك اليمنية, رسالة ماجستير, عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي, جامعة العلوم والتكنولوجيا, اليمن.
13. البنا, عباس عبده(2019), تأثير القيادة التحويلية المعدل في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي- دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الحاسوبية- أمانة العاصمة صنعاء, رسالة ماجستير, عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي, جامعة العلوم والتكنولوجيا, اليمن.
14. التجاني, دوح,(2020), سلوكيات القيادة التحويلية ودورها على الابداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية, اطروحة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة غرداية, الجزائر.
15. الجعشني, أحمد عبدالله,(2017), تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز المؤسسي في جامعة إب في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM), رسالة ماجستير, نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي, جامعة إب, اليمن.

16. الحاج, الحسن بن علي(2020), القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بمحافظة إب, رسالة ماجستير, عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي, جامعة العلوم والتكنولوجيا, اليمن.
17. الحرازي, سلوى محمد,(2019), دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي من خلال إدارة المعرفة-دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية, أطروحة دكتوراه, عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي, جامعة العلوم والتكنولوجيا, اليمن.
18. حسن, عبدالمحسن(2010), ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية, رسالة ماجستير, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, الكويت.
19. حمزة, توفيق عبدالرحمن,(2020), إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية, رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا, جامعة المستقبل, اليمن.
20. خلف, حسني سعيد (2010), علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة, رسالة ماجستير, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية, غزة.
21. الرقب, أحمد صادق,(2010), علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة, رسالة ماجستير, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الأزهر, غزة.
22. الزعبي, خلود فواز(2013), درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية, وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين, رسالة ماجستير, كلية العلوم التربوية, جامعة الشرق الأوسط, الأردن.
23. زين العابدين, عثماني, ياسين, غنتوي(2020), دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال, دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية, وعلوم التسيير, جامعة أحمد دراية, الجزائر.
24. الشريف, أشرف خالد(2021), القيادة التحويلية ودورها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين, رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا, جامعة الخليل, فلسطين.

25. الشهراني, نوره, عبدالله(2017), دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد, رسالة ماجستير, كلية التربية, جامعة الملك خالد, السعودية.
26. العاقل, محمد قاسم,(2019), دور التوجه الإستراتيجي والقيادة التحويلية في تحقيق فاعلية الجامعات الأهلية اليمنية, اطروحة دكتوراه, عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي, جامعة العلوم والتكنولوجيا, اليمن.
27. عبدالحق, عبدالحكيم سيف,(2021), دور مستوى تطبيق معايير اللجنة المشتركة الدولية لاعتماد المستشفيات في تحقيق التميز المنظمي من خلال المسؤولية الإجتماعية, دراسة تطبيقية على المستشفيات اليمنية المطبقة لمعايير الاعتماد الدولية, رسالة ماجستير, عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي, جامعة العلوم والتكنولوجيا, اليمن.
28. العثماني, عزام محمد,(2017), دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة دراسة ميدانية, ماجستير, أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا, جامعة الأقصى, غزة.
29. العزاني, ماريما محمد(2018), القيادة التحويلية ودورها في تنمية الإبداع الإداري في شركة يمن موبايل, رسالة ماجستير, قسم العلوم الإدارية, الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا, اليمن.
30. العطوي, محمد إبراهيم,(2010), دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة ودورها على أداء المنظمة, دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الانشائية الاردنية, رسالة ماجستير, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, الأردن.
31. الغامدي, سعيد محمد (1421هـ-), القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ومدى ممارستها وامتلاك خصائصها, اطروحة دكتوراه, كلية التربية, جامعة أم القرى, مكة المكرمة.
32. الغزالي, حافظ عبدالكريم (2012), دور القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية, رسالة ماجستير, كلية الاعمال, جامعة الشرق الأوسط, الأردن.
33. الغمس, وسام بنت مشعل(1438هـ-), دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي, رسالة ماجستير, كلية التربية, جامعة الملك سعود, الرياض.
34. الفاعوري, أسماء(2012), دور فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى, رسالة ماجستير, جامعة الشرق الأوسط, الأردن.

35. قائد، عبدالحكيم صالح(2022)، القيادة التحويلية ودورها في الإبداع المنظمي من خلال التعلم المنظمي- دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
36. قارش، هاني محمد،(2017)، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية(فرع أمانة العاصمة)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة المستقبل، اليمن.
37. قايد، ذكرى مقبل(2019)، القيادة التحويلية، ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
38. القحفة، عبدالكريم صالح(2019)، دور القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية من خلال التمكين الإداري- دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، اطروحة دكتوراه، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
39. القرشي، مسرات عبدالكافي،(2020)، القيادة التحويلية ودورها في الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة- دراسة ميدانية في مدينة الحديدة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة اليمنية، اليمن.
40. القرني، ماجدة علي(2020)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن.
41. الكبودي، ماجد عبدالله (2019)، دور القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي- تطبيقاً على القطاع الصناعي اليمني 2007-2017م، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.
42. اللوح، باسم عمر(2017)، دور العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي- (دراسة حالة لموظفي شركات الوساطة لأوراق المالية في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
43. المصري، إبراهيم عمر، (2015)، الإدارة بالتحوّل ودورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

44. المعبقي, فهد أحمد, (2020), التوافق الإستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية, اطروحة دكتوراه, عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي, جامعة العلوم والتكنولوجيا, اليمن.
45. المنصور, محمد علي, (2019), أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على شركة يمن موبايل للاتصالات, رسالة ماجستير, قسم إدارة الأعمال, جامعة اليمن, اليمن.
46. النور, أسماء سالم, (2010), دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية, رسالة ماجستير, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, الأردن.
47. نسيم, بوخناف, مسعود, بوعجل, (2020), دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد الصديق بن يحي, الجزائر.
48. هادي, أحمد جابر, (2013), القيادة التحويلية وأثرها في تنمية الإبداع في الجامعات اليمنية, رسالة ماجستير, كلية العلوم المالية والمصرفية, الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية, اليمن.
49. هاشمي, إناس, (2019), دور الذكاء الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي — دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات - ولاية أم البواقي, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة العربي بن مهيدي, الجزائر.
50. الهمام, محمد أمين, (2014), التطوير الإداري لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي باليمن في ضوء متطلبات التميز المنظمي, اطروحة دكتوراه, كلية التربية, جامعة عين شمس, مصر.
51. الوزير, عدي عبدالله, (2022), أثر التوجه الإستراتيجي في نجاح منظمات الأعمال دراسة ميدانية في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء, رسالة ماجستير, عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي, جامعة العلوم والتكنولوجيا, اليمن.
52. الوهيبي, عبدالملك أحمد, (2018), دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة حالة جامعة العلوم والتكنولوجيا), رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا, جامعة آزال للتنمية البشرية, اليمن.

53. الألمعي, علي بن عبدالهادي(2020), الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية, مجلة الاقتصاد والقانون, جامعة محمد شريف, العدد(4), ص ص: 1:16.
54. إمام, محمد السيد(5/2019), القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية, مجلة الاقتصاد والقانون, جامعة محمد الشريف مساعديه, الجزائر, المجلد(2), ص ص: 108:129.
55. تيقاوي, العربي, بوعلام, نوال(2021/6), إسهام القيادة التحويلية في نجاح التغيير في المنظمات, دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية(دراسة بعض البنوك بولاية الاغواط), مجلة رؤى اقتصادية, جامعة الاغواط, الجزائر,(88), ص ص 361:378.
56. الجهني, طيبة, (2022/1), أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبدالعزيز: دراسة ميدانية, المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث, جامعة الملك عبدالعزيز, المملكة العربية السعودية, المجلد(6), العدد(3), ص ص (46:68).
57. حساب, محمد لمين, (6/2021), تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الاغواط, مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال, جامعة عمار تليجي, الجزائر, المجلد(4), العدد(1), ص ص: 60:79.
58. حسن, هبة بدرات(2022), تفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية في مواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة, مجلة بحوث التربية والنوعية, جامعة المنصورة, مصر, العدد(65), ص ص: 483:542.
59. حورية, يوسف (6/2019), دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الإداري- دراسة ميدانية بشركة(ALOL) لتصنيع الالمنيوم بالمسيلة, مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية, جامعة محمد بوضياف ومحمد خضيرة, الجزائر, المجلد(12), العدد(1), ص ص: 525:539.
60. الرقب, توفيق, زايد (10/2017), درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الاكاديميين بجامعة الملك سعود, المجلة الدولية التربوية المتخصصة, الجامعة الاردنية لعلم النفس, الأردن, المجلد(6), العدد(15), ص ص: 118:140.

61. ريم, عماد (2018/7), دور ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط), *مجلة البشائر الاقتصادية*, جامعة الأغواط, الجزائر, (4), (2), ص ص 545:529.
62. الزهراني, نوال أحمد (4/2022), متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية, بجامعة عبدالعزيز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM), *مجلة العلوم التربوية والنفسية*, جامعة الملك عبدالعزيز, المجلد (6), العدد (13), ص ص 100:124.
63. صالح, الجرجي, عارف (2/2018), سمات القيادة التحويلية ودورها في تحقيق المتطلبات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية السلمانية, *المجلة العلمية لجامعة جيهان, السلمانية, العراق*, المجلد (2), العدد (1), ص ص: 33:48.
64. عبدالوهاب, محمود, (2015), الشفافية الإدارية ودورها على التميز المنظمي دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية, *مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية*, جامعة المستنصرية, المجلد (13), العدد (53), ص ص : 128:164.
65. عطية, أفكار سعيد (7/2017), تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الاسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM), *مجلة الإدارة التربوية*, جامعة الاسكندرية, العدد (14), ص ص: 389:581.
66. فروانة, الفقيه, (1/2022), القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية, *مجلة الابتكار والتسويق*, جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان, الجزائر, المجلد (9), العدد (1), ص ص: 115-139.
67. محجوب, إبراهيم جمال, (7/2022), تأثير القيادة التحويلية البيئية على السلوكيات المساندة للبيئة بتوسيط الدوافع الذاتية لدى العاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية بمدينة جمصة, *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*, جامعة دمياط, مصر, المجلد (3), العدد (2), ص ص: 1287-1326.
68. مناع, يوسف حامد (7/2022), دور الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام, *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*, جامعة دمياط, مصر, المجلد (3), العدد (2), ص ص: 1-42.
69. نجم, حسين عبدالجبار (2016), أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية - بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية, *مجلة دراسات محاسبية ومالية*, جامعة بغداد, المجلد (36), العدد (11), ص ص: 113:140.

70. نوري, أحمد, دينو (6/2017), دور خصائص القيادة الخادمة في تحقيق التميز المنظمي- دراسة استطلاعية في عدد من منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك, مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو, كردستان العراق, المجلد(5), العدد(2), ص ص:460:446.
71. هادي, حيدر, عبدالنور(2018/10), دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة, مجلة جامعة بابل للعلوم التطبيقية, جامعة القاسم الخضراء, العراق,(26),(9), 77:50.

#### سادساً : المراجع الأجنبية

72. Abu Naser,Alshobaki(2017), Organizational Excellence and the Extent of its clarity in the Palestinian Universities from the perspective of Academic Staff, ITEE Journal,Al-AZHAR University,palastine,Vol(6), Issu(2),pp:10:22.
73. Alshehhi,Shaikha,Abuelhassan.E,Amiya.B (6/2019), The Influence of Transformational Leadership on Employees performances Through ,Organizational Commitment Within Public Sector in United Arab Emirates,Innovation Technology and Exploring Engineering,published by:Blue Eyes Intelligence Engineering&science publication,Emirates,(8),P 527:540.
74. Augus.P,John.T.P,Bernarto,Rosdiana.S (6/2021), EFFECT OF TRANSFORMATION LEADERSHIP,JOB SATISFACTION, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENTS ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR,Pelita Harapan University,Indonesia,(9),P 61:69.
75. Bateman,Snell(2011), Management leading&collaborating in acompetitive world,MC graw hill, USA.
76. Cetin,M.O&Kinik,F.S.F(2015), An analysis of academic leadership behavior from the perspective of Transformation Leadership.procedia-social and behavioral sciences,VoL(207), pp:519:527.
77. Diver, Eden, Avolio, Shmir(2002),Impact of TRANSFORMATIOAL LEADERSHIP on follower Development and performance: AFIELE Experiment, Master Thesis, Management Department, University of Nebraska-Lincoln,USA.

78. Hijjawi.G (8/2020), The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The role of visionary leadership, *Management Science Letters*, The world Islamic Science and Education University, Jordan, (11), P 57:66.
79. Karam, Asaad&Sitana, Abdelkarim (6/2020), An Exploratory Study to Identify the Impact of leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the public sector: United Arab Emirate, *International Journal of Business and Management*, Canadian Center of Science and Education, Vol(15), No(6), pp:16-30.
80. Krejcie, R.v, & Morgan, d.w, (1970), Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological*, 30, 607-610.
81. Sormunen.M (2021), Organizational Excellence; transformation to Service business era, Master Thesis, Business Management College, HAMK University, Finland.

#### سابعاً: المواقع الإلكترونية

82. الحرمين, ياسمين جابي (2019), أساليب القيادة الستة, أكاديمية حسوب, متاح بتاريخ: 09/05/2022, على الموقع:

<https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/team/%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%AA%D9%91%D8%A9%D8%8C-%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%81%D9%8A%D9%91%D8%A9-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D8%A7%D9%85%D9%87%D8%A7-r461>

83. الحيارى, إيمان (2021), تعريف القيادة, موضوع دت كوم, متاح بتاريخ: 09/05/2022, على

[https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81\\_%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9](https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9)

84. قاسم, أمجد (2021), القيادة التحويلية وأهميتها في إحداث التغيير, آفاق علمية وتربوية, متاح بتاريخ: 19/05/2022, على الموقع:

<https://al3loom.com/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%A5%D8%AD%D8%AF%D8%A7%D8%AB-%D8%A7>

85. القرزعي, مها بنت صالح (2018), التميز المؤسسي في الإسلام, فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم: نماذج دولية وعربية ومحلية, متاح بتاريخ: 11/08/2022, على الموقع:

[https://books.google.com/books?id=YtXbDwAAQBAJ&pg=PT77&lpg=PT77&dq=%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2+%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A+%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85&source=bl&ots=P9e8bg611R&sig=ACfU3U1Ri7VGyjEBcwmLSyw1aS03dVJnPw&hl=ar&sa=X&ved=2ahUKewjr86v6hr\\_5AhUUt6QKHYZCvMQ6AF6BAg7EAM](https://books.google.com/books?id=YtXbDwAAQBAJ&pg=PT77&lpg=PT77&dq=%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2+%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A+%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85&source=bl&ots=P9e8bg611R&sig=ACfU3U1Ri7VGyjEBcwmLSyw1aS03dVJnPw&hl=ar&sa=X&ved=2ahUKewjr86v6hr_5AhUUt6QKHYZCvMQ6AF6BAg7EAM)

86. محمد, محمد(2015), أهمية القيادة, سجل, متاح بتاريخ: 09/05/2022, على الموقع:  
<https://www.shighil.com/ar/articles/details/1>





ملحق رقم (1)  
واجهة الاستبانة قبل التحكيم

الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

المحترم

الدكتور/.....

بجامعة العلوم والتكنولوجيا

أستاذ: إدارة الأعمال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته,,

الموضوع/ تحكيم استبانة

يقوم الطالب بإعداد دراسة للحصول على درجة الماجستير في فلسفة إدارة الأعمال بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية- صنعاء بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي(دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء).

ولتحقيق هدف الدراسة فقد صمم الباحث استبانة تتضمن متغيرين ( مستقل, تابع ) وعدداً من الأبعاد لكل متغير, وكل بُعد يضم مجموعة من الفقرات المعدة لقياس المتغيرات.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة عملية وتأهيل علمي وخلفية متميزة يمكن الاستناد إليها في دوراء موضوع الدراسة بما يحقق الهدف الرئيسي لها, فقد وقع الاختيار عليكم لتكونوا أحد المحكمين في هذه الدراسة.

وعليه نأمل تكرمكم بتحكيم الاستبانة, من أجل الإفادة من ملحوظاتكم بعين الاعتبار لأنها تمثل خطوة مهمة في ذات الإطار.

شاكراً لكم إهتمامكم وكرم تعاونكم...

وتقبلوا جزيل الشكر والتقدير,,,

إشراف :

أ.د/عبداللطيف مصلح محمد عايض- أستاذ إدارة الأعمال بجامعة العلوم والتكنولوجيا

الطالب

يعقوب داوود يوسف الجعدي

جوال وواتس:772399927

yaaqoobaljadi@gmail.com



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البلقاء للعلوم والتقنية

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

المحترم

أخي الموظف/ أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد:

هذه الاستبانة أداة رئيسية لجمع المعلومات لدراسة بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي-دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة: صنعاء. استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في فلسفة إدارة الأعمال بجامعة البلقاء للعلوم والتقنية- صنعاء.

يأمل الطالب بالتكريم بمنحه جزءاً من وقتكم الثمين لقراءة الاستبانة المرفقة وتعبئة بياناتها والإجابة على أسئلتها بكل دقة وشفافية, مما سيكون له الدور الكبير بإذن الله في التوصل إلى نتائج دقيقة تخدم أهداف هذه الدراسة, علماً بأن جميع البيانات سوف تكون في موضع إهتمام وسرية ولن يكون استخدامها إلا لغرض البحث العلمي فقط.

كما أمل أن يتسع صدركم لقراءة توضيح طريقة الإجابة عن أسئلة الاستبانة, ممتناً لتعاونكم وكرم تجاوبكم وما ستبذلونه من جهد ووقت في ذلك, داعياً الله العلي القدير دوام التوفيق والسداد لكم.

شاكراً لكم إهتمامكم وكرم تعاونكم...

وتقبلوا جزيل الشكر والتقدير,,,

الطالب

يعقوب داوود يوسف الجعدي

جوال وواتس: 772399927

yaaqoobaljadi@gmail.com

القسم الأول: المعلومات العامة:

يرجى التكرم بالإجابة بوضع إشارة (✓) أمام الخانة التي ترونها مناسبة:

1- الجنس			
ذكور ( )		أنثى ( )	
2- العمر			
30 سنة فأقل ( )	من 31 إلى 40 سنة ( )	من 41 إلى 50 سنة ( )	أكثر من 50 سنة ( )
3- المؤهل العلمي:			
ثانوية عامة ( )	بكالوريوس ( )	ماجستير ( )	دكتوراه ( )
4- المسمى الوظيفي:			
مدير تنفيذي/عام, ونوابهم ومساعدتهم ( )	مدير إدارة ( )	رئيس قسم, مسؤول وحدة, مشرف إداري ( )	مختص إداري ( )
5- سنوات الخدمة:			
5 سنوات فأقل ( )	6-10 سنوات ( )	11-15 سنة ( )	أكثر من 15 سنة ( )

القسم الثاني:

في الجدول أدناه مجموعة من الفقرات, صُممت لقياس: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

المتغير الأول: المتغير المستقل وأبعاده المختلفة (القيادة التحويلية):

م	العبرة	موافق	موافق بشدة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>التأثير المثالي</b>						
1	يحظى مديرك باحترام عالٍ من قبل جميع العاملين					
2	يعتبر مديرك قدوة للعاملين في سلوكياتهم وتصرفاتهم					
3	يتمتع مديرك بكاريزما يؤثر من خلالها على العاملين					
4	يمتلك مديرك القدرة على بث الحماس لدى العاملين لتحقيق أهداف البنك					
5	يمتلك مديرك خبرة عالية تساعده على تجاوز الأزمات والمخاطر بنجاح					
<b>الإستئارة الفكرية</b>						
1	يتقبل مديرك الأفكار الجديدة المتعارضة مع أفكاره في العمل					
2	يشجع مديرك العاملين في البنك على التفكير بطرق جديدة وإبداعية لإنجاز أعمالهم					
3	يحث مديرك العاملين في البنك على الإبداع في العمل					
4	يشرك مديرك العاملين في معالجة المشكلات المعقدة التي يواجهها البنك					
5	يعمل مديرك باستمرار على تلبية ما يحتاج إليه العاملين لضمان تحسين أدائهم					
6	ينظر مديرك إلى مطالب العاملين دوماً على أنها قابلة للتحقيق					

الإعتبارية الفردية					
				يحترم مديرك آراء العاملين وقناعاتهم	1
				يراعي مديرك الفروقات الفردية بين العاملين في البنك	2
				يعطي مديرك إهتماماً خاصاً للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم والعمل على تطويرها	3
				يلبي مديرك الاحتياجات الشخصية بما لا يتعارض مع المصلحة العامة للبنك	4
				يتفهم مديرك أحاسيس ومشاعر العاملين عند تعامله معهم	5
التحفيز الإلهامي					
				يعزز مديرك ويُقدر إنجازات العاملين في البنك مهما كان نوعها	1
				يتمتع مديرك بمهارات إتصال فعالة مع العاملين في البنك	2
				يحفز مديرك ويستثير روح التحدي بين العاملين في البنك لتحسين مستوى أدائهم	3
				يشجع مديرك العاملين في البنك لتطبيق الأفكار الجديدة	4
				يوجه مديرك جهود العاملين في البنك لإستغلال الفرص وتجاوز المخاطر والمعوقات	5

### المتغير الثاني: المتغير التابع وأبعاده المختلفة (التميز المنظمي):

م	العبارة	موافق	موافق بشدة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
تميز الهيكل التنظيمي						
1	تسير العمليات التنظيمية في البنك بشكل منظم وسلس بعيداً عن العشوائية					
2	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغيرات التي يحتاجها البنك بسهولة ومرونة					
3	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بطريقة يؤدي إلى تفادي التداخل والإزدواجية في الوظائف					
4	يحقق الهيكل التنظيمي التنسيق بين الوظائف والوحدات المختلفة					
5	يتم عمل مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة للهيكل التنظيمي					
تميز الموارد البشرية						
1	يملك البنك الكفاءات المطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية					
2	يمارس العاملون في البنك التفكير الإبداعي في أعمالهم باستمرار					
3	يتحلى العاملون في البنك بالمرونة في التعامل مع مواقف العمل المختلفة					
4	يملك العاملون قدرات ومهارات عالية تمكنهم من انجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية					
5	يعمل العاملون على تطوير وتحسين مستوى أدائهم باستمرار					

					يتم استقطاب وتوظيف ذوي الكفاءات العالية للعمل في البنك	6
<b>تميز العمليات</b>						
					يتم تحسين العمليات حسب حاجة العملاء بطرق إبداعية	1
					يتم تصميم وتطوير العمليات على أساس احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم	2
					يعمل البنك على تحسين وتطوير العمليات بمستوى أعلى من المنافسين	3
					يعتمد البنك على الوسائل الحديثة في تسيير عملياته المختلفة	4
					يتم مراقبة عمليات البنك من خلال أوراق ضبط الجودة باستمرار	5
<b>تميز الخدمة</b>						
					يعتمد البنك في تقديم خدماته على تكنولوجيا حديثة تمنع حدوث أية أخطاء أو عيوب	1
					يتم تقديم الخدمات التي تتوافق مع احتياجات العملاء	2
					يتم تقديم الخدمات لعملاء البنك بسرعة وسهولة	3
					يقدم البنك خدماته للعملاء بمستوى صورة أفضل من المنافسين	4
					يتم عمل رقابة مستمرة لتحسين آليات تقديم الخدمات لعملاء البنك	5
					يستجيب البنك بسرعة لتطوير خدماته وفق مقترحات العملاء	6



ملحق رقم (2)  
واجهة الاستبانة بعد التحكيم

الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

المحترم

أخي الموظف/ أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد:

هذه الاستبانة أداة رئيسية لجمع المعلومات لدراسة بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي-دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة: صنعاء. استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية- صنعاء.

يأمل الطالب بالتكريم بمنحه جزءاً من وقتكم الثمين لقراءة الاستبانة المرفقة وتعبئة بياناتها والإجابة على أسئلتها بكل دقة وشفافية, مما سيكون له الدور الكبير بإذن الله في التوصل إلى نتائج دقيقة تخدم أهداف هذه الدراسة, علماً بأن جميع البيانات سوف تكون في موضع إهتمام وسرية ولن يكون استخدامها إلا لغرض البحث العلمي فقط.

كما أمل أن يتسع صدركم لقراءة توضيح طريقة الإجابة عن أسئلة الاستبانة, ممتناً لتعاونكم وكريم تجاوبكم وما ستبذلونه من جهد ووقت في ذلك, داعياً الله العلي القدير دوام التوفيق والسداد لكم.

شاكراً لكم إهتمامكم وكريم تعاونكم...

وتقبلوا جزيل الشكر والتقدير,,,

الطالب

يعقوب داوود يوسف الجعدي

جوال وواتس: 772399927

yaaqoobaljadi@gmail.com

القسم الأول: المعلومات العامة:

يرجى التكرم بالإجابة بوضع إشارة (✓) أمام الخانة التي ترونها مناسبة:

1- الجنس			
ذكور ( )		أنثى ( )	
2- العمر			
30 سنة فأقل ( )	من 31 إلى 40 سنة ( )	من 41 إلى 50 سنة ( )	أكثر من 50 سنة ( )
3- المؤهل العلمي:			
ثانوية عامة ( )	بكالوريوس ( )	ماجستير ( )	دكتوراه ( )
4- المسمى الوظيفي:			
مدير تنفيذي/عام, ونوابهم ومساعدتهم ( )	مدير إدارة ( )	رئيس قسم, مسؤول وحدة, مشرف إداري ( )	مختص إداري ( )
5- سنوات الخدمة:			
5 سنوات فأقل ( )	6-10 سنوات ( )	11-15 سنة ( )	أكثر من 15 سنة ( )

القسم الثاني:

في الجدول أدناه مجموعة من الفقرات, صُممت لقياس: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

المتغير الأول: المتغير المستقل وأبعاده المختلفة (القيادة التحويلية):

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
<b>التأثير المثالي</b>						
1	يحظى مديرك باحترام عالٍ من قبل المرؤوسين					
2	يعتبر مديرك قدوة للعاملين في سلوكياتهم وتصرفاتهم					
3	يتمتع مديرك بكاريزما يؤثر من خلالها في العاملين					
4	يملك مديرك القدرة على بث الحماس لدى العاملين لتحقيق أهداف البنك					
5	يملك مديرك خبرة عالية تساعده على تجاوز الأزمات والمخاطر بنجاح					
<b>الإستثارة الفكرية</b>						
1	يتقبل مديرك الأفكار الجديدة المتعارضة مع أفكاره في العمل					
2	يشجع مديرك العاملين في البنك على التفكير بطرق جديدة وإبداعية لإنجاز أعمالهم					
3	يحث مديرك العاملين في البنك على الإبداع في العمل					
4	يشرك مديرك العاملين في معالجة المشكلات المعقدة التي يواجهها البنك					
5	يعمل مديرك باستمرار على تلبية ما يحتاج إليه العاملين لضمان تحسين أدائهم					
6	ينظر مديرك إلى مطالب العاملين غالباً على أنها قابلة للتحقيق					

الاعتبار الفردي					
					1
					2
					3
					4
					5
التحفيز الإلهامي					
					1
					2
					3
					4
					5

**المتغير الثاني: المتغير التابع وأبعاده المختلفة (التميز المنظمي):**

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق
تميز الهيكل التنظيمي							
تميز الموارد البشرية							

تميز العمليات						
					يُصمم البنك ويُطور عملياته على أساس احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم	1
					يتم تحسين العمليات حسب حاجة العملاء بطرق إبداعية	2
					يعمل البنك على تحسين وتطوير العمليات بمستوى أعلى من المنافسين	3
					يعتمد البنك على الوسائل الحديثة في تسيير عملياته المختلفة	4
					يتم مراقبة عمليات البنك من خلال معايير ضبط الجودة باستمرار	5
تميز الخدمة						
					يعتمد البنك في تقديم خدماته على تكنولوجيا حديثة تمنع حدوث أية أخطاء أو عيوب	1
					يتم تقديم الخدمات التي تتوافق مع احتياجات العملاء	2
					يُقدم البنك الخدمات لعملائه بسرعة وسهولة	3
					يقدم البنك خدماته للعملاء بمستوى جودة أعلى من المنافسين	4
					يمارس البنك رقابة مستمرة لتحسين عملياته لتقديم الخدمة لعملائه	5
					يستجيب البنك بسرعة لتطوير خدماته وفق مقترحات العملاء	6

ملحق رقم (3)

أسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة التي يعمل بها
1	عبدہ أحمد العامري	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة العلوم والتكنولوجيا
2	جمال ناصر الكميم	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة الحديدية
3	علي محمد هارب	أستاذ مشارك	محاسبة	جامعة الأندلس
4	جبر عبدالقوي السنباني	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة الأندلس
5	عبدالكریم صالح القفري	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	الجامعة اليمنية
6	يحي أحمد القروودع	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة صنعاء
7	عباس عبده البناء	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة العلوم والتكنولوجيا
8	عبدالكریم صالح القحفة	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة العلوم والتكنولوجيا
9	محمد علي العنسي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة العلوم الحديثة

## ملحق رقم (4)

### إفادة المركز الوطني للمعلومات

الرقم : ( ١٥٠٥٣ )

التاريخ : ٢٠٢٢/٢/١٣



الجمهورية اليمنية  
رئاسة الجمهورية  
المركز الوطني للمعلومات  
إدارة المكتبة

### إفادة

تفيد إدارة المكتبة بالمركز الوطني للمعلومات بأن البحث المعنون :

دور القيادة التحولية في تحقيق التميز المعظم : دراسة ميدانية  
في لبسوك الاساسية العاملة بأمانة العاصمة حرساً

الذي يقوم الأخ / <sup>الحجري</sup> يعقوب د. مودودي - للتقدم به لرسالة الماجستير

قسم / إدارة كلية / الدراسات جامعة الازهر - الجمهورية اليمنية  
البحر  
لم يصلنا أي عنوان مشابه له منذ العام ٢٠٠١ حتى تاريخ يومنا :

(( ضمن قاعدة البيانات المحتوية ما يزيد عن 16,000 رسالة ))

وعليه تم إصدار هذه الإفادة

المركز الوطني للمعلومات  
مدير إدارة المكتبة الرقمية  
الكتبة الداخلية  
علي السليبي

( ) 70% مشابه

صنعاء - شارع الستين الجنوبي - مقابل مكاتب الخطوط اليمنية - - تلفون / ٤٤٥٠٠٢

www.Yemen-nic.info الموقع الإلكتروني E.MAIL Library Yemen - NIC. Info

ملحق رقم (5)

استمارة طلب التأكد من عدم تكرار عنوان الرسالة

الرقم: ٤٤٤٤/٤/٨  
التاريخ: ١٥/٥/٢٠١٨  
المرفقات:



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
قطاع البحث العلمي  
الإدارة العامة للبحث العلمي

استمارة طلب التأكد من عدم تكرار عنوان الرسالة العلمية

أولاً: بيانات الباحث:

الاسم الثلاثي مع النقب: يعقوب دافود يوسف الجعدي الجنس:  ذكر  أنثى  
مكان الميلاد: الإمامية تاريخ الميلاد: ١٩٩٥/١٢/٧ الجنسية: يمنية رقم الهاتف: ٧٧٤٣٩٩٩٤٦٧

ثانياً: البيانات الدراسية:

المؤهل:  ماجستير  دكتوراه اسم الجامعة: الاندلس للعلوم والتقنية عنوان: العلوم الإدارية  
المصدر: إدارة أعمال التخصص: إدارة أعمال الرقم الجامعي: (١٨٠٠٩) تاريخ الالتحاق بالبرنامج: ٢٠١٨/٠١/٠٩

ثالثاً: بيانات المؤهل السابق الذي تم الالتحاق به:

اسم الجامعة: الاندلس للعلوم والتقنية المؤهل:  بك  ماجستير التخصص: إدارة أعمال  
التقدير/النسبة: (٧٥٪) تاريخ التخرج: ٢٠١٨/٠١/٠٩ بك الدراسة: المعسر

رابعاً: بيانات الرسالة العلمية:

لغة البحث: العربية العنوان: دور القيادة الشخصية في تحقيق التميز التنظيمي بدراسة  
حميد النية في النبوءة الإسلامية العارضة بأمانة العاصمة صنعاء

خامساً: بيانات النشر:

الاسم الرياضي للمشاركة: د/ عبد اللطيف صالح محمد عايض التخصص: إدارة أعمال الدرجة العلمية: أستاذ دكتور  
إيمالي عند الأبحاث المشرف عليها حالياً في الجامعات الحكومية والأهلية (إن وجد): عيسى طلال

توقيع المشرف: عيسى طلال

الإخ/ مدير عام البحث العلمي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
بعد التحية  
تهديتكم عبارة الدراسات العليا بجامعة: الاندلس للعلوم والتقنية أطيب التحايا ويسرنا ان نرفع لكم عنوان الرسالة العلمية للباحث: يعقوب دافود يوسف الجعدي المدونة ببياناته اعلاه , بغرض التأكد من عدم تكرار عنوان الرسالة العلمية .  
وتقبلوا خالص تحياتنا  
حميد الدراسات العليا بجامعة: الاندلس للعلوم والتقنية  
الإخ/ حميد الدراسات العليا بجامعة: الاندلس للعلوم والتقنية  
بعد التحية  
بما عني الطالب المتقدم من قبلكم بغرض التأكد من عدم تكرار عنوان الرسالة العلمية المدون اعلاه لحيبتكم عاماً انه تم الرجوع الر قاعدة بيانات البحث العلمي بالوزارة للتأكد من عدم تكرار عنوان الرسالة المدونة اعلاه .  
وحيث تم اعتماد عنوان الرسالة المدون اعلاه وتم تسجيله في قاعدة البحث العلمي برقم ٥٠٥ / ١٣ .  
وتقبلوا خالص التحية  
مدير عام البحث العلمي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
مدير عام

\* يتم ارفاق صورة من شهادة المؤهل السابق.  
\*\* يتم ارفاق صورة من اعادة الترخيص للمؤسسات.

ملحق رقم (6)

خطاب جامعة الأندلس إلى البنوك الإسلامية...



المحترمون

الأخوة / بنك سبأ الإسلامي

تحية طيبة وبعد:

**الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية**

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها،  
وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع  
الباحث/ يعقوب داوود يوسف الجعدي في جمع معلومات بحثية كمتطلبات لإعداد رسالة ماجستير في إدارة  
الاعمال بعنوان:

(دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية العاملة  
بأمانة العاصمة صنعاء) علماً أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا  
أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران



دراسة بع - ن - 46 - 0م  
القيمة الكاملة للتعليم

  
www.andalusuniv.net  
info@andalusuniv.net

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الحسنين مع شارع تعز - تالون 8 / 00967 1 675567 - فاكس 967 1 675885 من ب. 37444  
Alandalus University – R.Y - Sana'a – Alandalus University Neighborhood – The Crossroad of 50<sup>th</sup> St. with Taiz St.

Republic of Yemen  
Alandalus University for Science &  
Technology  
Graduate Studies Deanship  
Faculty of Administrative Sciences  
Business Administration Department



**Role of Transformational Leadership in Achieving organizational  
Excellence: a field study in Islamic banks operating in the Capital  
Secretariat (Sana'a)**

**ABSTRACT**

The study aimed at determining the role of transformational leadership in achieving organizational excellence, and knowing the level of achieving organizational excellence, as well as the level of practicing transformational leadership in Islamic banks operating in the Capital Secretariat (Sana'a). Moreover, knowing the extent to which there are statistically significant differences in the answers of the study sample about the level of achieving organizational excellence due to the variables represented in: sex, age, qualification, job title, number of years of service, and the study population was represented by workers in Islamic banks operating in the Capital Secretariat (Sana'a), who numbered (639), the sample was selected by the stratified random proportional method at (250). single, and the descriptive analytical method was used, and the study depend on the questionnaire as a main tool for data collection, and the data was analyzed by the Statistical Package in Social Sciences (Spss), and the study reached to a number of conclusions, the most important are: the Islamic banks operating in Capital Secretariat (Sana'a) are practicing transformational leadership at a high level in all its dimensions, as well as Islamic banks operating in the Capital Secretariat (Sana'a) are interested in achieving organizational excellence in all its dimensions, as shown the dimension of ideal influence is the most influential dimension of transformational leadership in achieving organizational excellence, and the dimension of inspirational motivation is the least influential. also, there is no variation in the level of practice of transformational leadership due to the variables (age, qualification, job title), and there is a variation in the level of practice of transformational leadership due to the variable (years of service), and there is no discrepancy in the level of achieving organizational excellence due to the variables (qualification, job title, years of service), with a discrepancy in the level of achieving organizational excellence due to the age variable. The study presented several recommendations, the most important are: Enhancing the practice of transformational leadership in all Its dimensions in the Islamic banks operating in the Capital Secretariat (Sana'a), because of its impact on achieving organizational excellence, with a focus on the ideal impact dimension as it is the most effectiveness.

**Republic of Yemen**  
**Alandalus University for Science &**  
**Technology**  
**Graduate Studies Deanship**  
**Faculty of Administrative Sciences**  
**Business Administration Department**



# **Role of Transformational Leadership in Achieving Organizational Excellence: A field Study in Islamic Banks Operating in the Capital Secretariat (Sana'a)**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Master of Business Administration

Researcher:

**Yaaqoob Dawood Yousef Aljadi**

Supervisor:

**Prof.Dr.Abdulatef Musleh Mohammed Ayeth**

Professor in Faculty of Administrative Sciences

Science and Technology University

**Sana'a**

**2023- 1444**