

"السمات الريادية للقادة وأثرها على التميز المؤسسي في القطاع المصرفي"
Leadership traits of leaders and their impact on institutional
excellence in the banking sector

إعداد

أ.د. / عبد المنعم محمد رشاد

أستاذ التسويق - كلية التجارة - جامعة قناة السويس،
كليات الشرق العربي بالرياض - المملكة العربية
السعودية



مجلة تكنولوجيا العلوم الانسانية والادارية

المجلد (الثاني) - العدد (السادس) - مسلسل العدد (ب ٠٧ - ٠٦٤ - م ٠٢) - نوفمبر ٢٠٢٥

Volume (Second) - Issue (Sixth) - Issue Series (S07-I07-V02) - November 2025

المجلة معرفة على بنك المعرفة المصري وقاعدة بيانات دار المنظومة العربية ومعامل التأثير العربي

https://tssa.journals.ekb.eg/issue_54755_54756.html

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم الخصائص الريادية للقادة في البنوك من خلال مجموعة من الأبعاد تمثلت في (الإبداع، المبادرة، الإنجاز)، ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك الخصائص، والتعرف على أبعاد تحقيق التميز المؤسسي في البنوك وتمثلت تلك الأبعاد في (التميز الخدماتي، التميز المعرفي)، ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك الأبعاد، وتحليل دور الخصائص الريادية للقادة في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك، والتوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تقيد القيادات الإدارية في البنوك والوزارات ذات العلاقة، والجهات المعنية والمهتمين بهذا المجال. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستمارتي استبيان كأداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات الأولية اللازمة، تم توجيه الاستمارة الأولى إلى المديرين، والأخرى إلى العاملين لدى البنوك في مدينة الإسماعيلية بجمهورية مصر العربية حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة من المديرين (69) مفردة، بينما بلغ حجم مجتمع الدراسة من العاملين (٤١٢) مفردة، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وبلغت عينة الدراسة من المديرين (٣١) مفردة، بينما بلغ حجم عينة الدراسة من العاملين (١٨٣)، وبلغت نسبة الاسترداد (٨٢,٢٤%)، ولقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

١. وجود دور ايجابي للخصائص الريادية للقادة في تحقيق التميز المؤسسي لدى البنوك بجمهورية مصر العربية.
٢. ضعف تشجيع ذوي الأفكار الإبداعية لتطوير العمل وتقديم الخدمات بطرق جديدة ومتميزة في الأنظمة والوسائل مما يؤثر بشكل سلبي على تنمية وتطوير القدرات المختلفة لدى العاملين على الإبداع والتجديد والتغيير في العمل.
٣. ضعف مستوى المبادرة للاستفادة من التطورات العلمية في توفير النظم والآليات التي تساهم في تحقيق الجودة والسرعة المطلوبة في تقديم الخدمات المصرفية وتحسين أداء العمل.
٤. أن العاملون بالبنوك لا يوجد لديهم الاستعداد الدائم لتقديم التضحيات مقابل ما سيحصلون عليه من عوائد مستقبلية نظراً لضعف الاهتمام بإعداد البرامج المختلفة التي تنتج طاقات جديدة تساهم في زيادة كفاءة انجاز المهام.

كما أوصت الدراسة بما يلي:

١. تشجيع ذوي الأفكار الإبداعية لتطوير العمل وتقديم الخدمات بطرق جديدة ومتميزة في الأنظمة والوسائل، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطوير وتنمية القدرات المختلفة لدى العاملين على الإبداع والتجديد والتغيير في العمل لدى البنوك.
 ٢. المبادرة من قبل إدارة البنوك على توفير النظم والآليات اللازمة لزيادة مستوى الاستفادة من التطورات العلمية في تحسين وتطوير العمل بالإضافة إلى تحقيق الجودة والسرعة المطلوبة في تقديم الخدمات المصرفية.
 ٣. الاهتمام بالبرامج المختلفة التي تنتج طاقات جديدة لدى العاملين بحيث تساهم في زيادة كفاءة انجاز المهام وينبغي أن تهتم البنوك بتوفير الإمكانيات والوسائل التي تشجع وتزيد من الاستعداد لدى العاملين على تقديم الخدمات بطرق جديدة ومتميزة.
- الكلمات المفتاحية: السمات الريادية للقادة، التميز المؤسسي، القطاع المصرفي

Abstract

The study aimed to identify the most important entrepreneurial characteristics of leaders in banks through a set of dimensions represented by (creativity, initiative, achievement), and to assess the extent of interest in supporting and providing these characteristics. It also sought to explore the dimensions of achieving institutional excellence in banks, which were represented by (service excellence, cognitive excellence), and to evaluate the extent of interest in supporting and providing these dimensions. Additionally, the study analysed the role of entrepreneurial characteristics of leaders in achieving institutional excellence in banks and developed a few recommendations that could benefit the administrative leadership in banks, related ministries, concerned authorities, and those interested in this field.

The researcher employed the descriptive analytical method for this purpose, using a questionnaire as the primary tool for collecting the necessary primary data. The first questionnaire was directed to managers, while the second was directed to employees in banks in the city of Ismailia, Arab Republic of Egypt. The study population consisted of (69) managers and (412) employees. The stratified random sampling technique was used, with a sample size of (31) managers and (183) employees, achieving a response rate of

(82.24%). The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program was utilized for data entry, processing, and analysis.

Findings

1. The presence of a positive role for the entrepreneurial characteristics of leaders in achieving institutional excellence in banks in the Arab Republic of Egypt.
2. A lack of encouragement for individuals with creative ideas to develop work and provide services in new and distinctive ways through systems and tools, which negatively affects the development and enhancement of various capabilities among employees for creativity, innovation, and change in their work.
3. A low level of initiative to leverage scientific advancements in providing systems and mechanisms that contribute to achieving the required quality and speed in delivering banking services and improving work performance.
4. The employees in banks do not exhibit a constant readiness to make sacrifices in exchange for future returns, due to a lack of interest in developing diverse programs that generate new energies to enhance the efficiency of task completion.

Recommendations:

1. Encouraging individuals with creative ideas to develop work and provide services in new and distinctive ways through systems and tools, and providing the necessary resources to develop and enhance the various capabilities of employees for creativity, innovation, and change in their work within banks.
2. Initiating efforts by bank management to provide the necessary systems and mechanisms to increase the utilization of scientific advancements in improving and developing work, in addition to achieving the required quality and speed in delivering banking services.
3. Focusing on diverse programs that generate new energies among employees to enhance the efficiency of task completion, with banks prioritizing the provision of resources and means that encourage and increase employees' readiness to deliver services in new and distinctive ways.

Key words: entrepreneurial characteristics of leaders, institutional excellence, banking sector

مقدمة:

تحتل الريادة أهمية خاصة لكل من المنظمات القائمة والجديدة بسبب زيادة الديناميكيات البيئية وحدة المنافسة العالمية بغض النظر عن عمر المنظمة أو حجمها، والمبادرات الإستراتيجية يجب أن ترتبط بشكل أفضل بأداء المنظمة لأنها تهدف إلى تحديد الفرص وتطويرها نحو المزايا التنافسية، واستغلال هذه الفرص هو جوهر روح المبادرة في حين أن جوهر الإدارة الإستراتيجية يكون في كيفية تحول هذه الفرص إلى مزايا تنافسية مستدامة.

ويلاحظ أن الباحثين قد انتقلوا من البحث في مجال الريادة كمدخل للتطوير في بداية الثمانينات من القرن الماضي من دراسة الريادة على مستوى الفرد إلى دراسة الريادة على مستوى المنظمة، وقد كان ذلك نتيجة لتعرض الكثير من المنظمات لموجة من التغيرات السريعة في مختلف المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، دفعتها نحو ضرورة إيقاظ الروح الريادية داخل تنظيماتها. كما أن التميز المؤسسي ليس وليد اللحظة ولا يتحقق بالأمنيات، بل يحتاج إلى جهود كبيرة من كافة العاملين في المنظمة بجميع مستوياتهم، حيث يعتبر نظاما متكاملًا يعمل على توظيف كافة الأفراد بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز على أعلى المستويات، حيث أن التحديات والضغوطات التي تواجهها المنظمات إثر عصر العولمة والتحويلات المستمرة في السوق العالمية من النواحي السياسية والاقتصادية والتكنولوجية أدت إلى ضرورة البحث المستمر عن أفضل الطرق والأساليب لاعتمادها في الحفاظ على مستوى الجودة والتميز والتي تحقق التفوق كميزة تنافسية.

في ظل المشهد التنافسي الجديد واستراتيجيات الأعمال الحرة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار ويمثل الأداء قدرة المنظمات على بلوغ الأهداف باستخدام الأمثل للموارد، ويعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء، حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل أو المتميز. ولذا تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الخصائص الريادية للقادة وتحقيق التميز المؤسسي في البنوك في جمهورية مصر العربية .

مصطلحات الدراسة:

السمات الريادية للقادة ((Entrepreneurial Characteristics of Leaders):

تعرف بأنها "القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة منشأته بما يعني تحديد طرائق تصرفه في مختلف المواقف التي يواجهها أو الأدوار التي يقوم بها تبعاً لنوع المهام المطلوب منه تنفيذها بنجاح" (Koratko, 2007, 58).^١

التميز المؤسسي (Institutional Excellence):

يعرف بأنه "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (السلمي، ٢٠٠١).^٢

الدراسات السابقة:

المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت الخصائص الريادية للقادة:

١ - دراسة (Bagheri, 2017)^٣

بعنوان "أثر القيادة الريادية على سلوك الابتكار وإدراك الفرص في الشركات الصغيرة والمتوسطة ذات التكنولوجيا العالية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة والأثر المتبادل بين القيادة الريادية المتمثلة في أبعادها (المخاطرة، الاستباقية، الإبداع، وسلوك الابتكار وإدراك الفرص) لدى الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ذات التكنولوجيا العالية في إيران. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الريادية تؤثر بشكل ايجابي على سلوك الابتكار وإدراك الفرص لدى الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، كما توصلت إلى وجود أثر مباشر للقيادة الريادية على سلوك الابتكار لدى الموظفين بشكل أكبر من أثرها على إدراك الفرص، وأن تطوير القدرات القيادية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة مما

^١ أبو شامة، صفاء سلامة (٢٠١٦)، "الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محلفطات وسط وجنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، ص ٩.

^٢ السلمي، علي (٢٠٠١)، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

^٣ Bagheri, A. (2017) The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. The Journal of high Technology management Research, 6(3), P(2-8).

يساهم في خلق مناخ فعال واستراتيجيات مناسبة للابتكار وإدراك الفرص والتغلب على التحديات والمنافسين.

٢-دراسة (الطحان،٢٠١٨)٤

بعنوان " تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات - دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات"

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجية (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، الإدارة الإستراتيجية للموارد) للشركة المصرية للاتصالات.واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات. كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي الاستراتيجي في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات.

٣-دراسة (شبات، المصري، ٢٠٢٠)٥

بعنوان " دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية- دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الريادة الإستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الوطنية للاتصالات، وقد وظف البحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الريادة الإستراتيجية، والذاكرة التنظيمية يساوي (٨٥,٦%، ٨٦,٨٢%) على التوالي، كما وأظهرت النتائج أيضا وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الإستراتيجية والذاكرة التنظيمية، وتبين أن المتغيرات المؤثرة على الذاكرة التنظيمية هي: القيادة الريادية، الموارد المدارة استراتيجيا، وأن (٧٧%) من التغير في الذاكرة التنظيمية يعود للتغير في الريادة الإستراتيجية.

٤الطحان، عماد عبد الخالق صابر، (٢٠١٨)، "تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات- دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات"، المعهد العالي للعلوم الإدارية، الجيزة، ص(١٤-١).

٥شبات، جلال إسماعيل، المصري، نضال حمدان، (٢٠٢٠)، "دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية- دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية،

٤-دراسة (رشاد، ٢٠٢١)^٦

بعنوان "أثر التوجه الريادي على سلوكيات المواطنة التنظيمية-دراسة تطبيقية على العاملين بالمجمعات الصناعية المصرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالمجمعات الصناعية المصرية، وقد اعتمد الباحث في تحديد مفردات الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالمجمعات الصناعية المصرية وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة معنوية وموجبة بين التوجه الريادي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ووجود أثر معنوي موجب لأبعاد التوجه الريادي على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٥-دراسة (البرعي، ٢٠٢١)^٧

بعنوان "رأس المال الفكري وأثره في التوجه الريادي-دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات بجامعة الإسماعيلية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري والتوجه الريادي للعاملين في قطاع مستشفيات جامعة الإسماعيلية. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة معنوية بين رأس المال الفكري والتوجه الريادي، وكذلك يوجد أثر معنوي لأبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي، بالإضافة إلى عدم وجود اختلافات معنوية في آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى توافر متغيرات الدراسة (رأس المال الفكري، والتوجه الريادي) باختلاف المتغيرات الديموجرافية.

٦-دراسة (المنسي، ٢٠٢١)^٨

بعنوان "أثر بناء القيادات الإدارية المستقبلية على تحقيق الريادة الإستراتيجية-دراسة ميدانية"

^٦ رشاد، وليد يحيى محمد (٢٠٢١)، أثر التوجه الريادي على سلوكيات المواطنة التنظيمية-دراسة تطبيقية على العاملين بالمجمعات الصناعية المصرية"، رسالة ماجستير مهني غير منشورة، كلية التجارة – جامعة قناة السويس..

^٧ البرعي، أحمد السيد صالح (٢٠٢١)، "رأس المال الفكري وأثره في التوجه الريادي-دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات بجامعة الإسماعيلية"، رسالة ماجستير مهني غير منشورة، كلية التجارة – جامعة قناة السويس.

^٨ المنسي، منال دسوقي منسي عبده (٢٠٢١)، "أثر بناء القيادات الإدارية المستقبلية على تحقيق الريادة الإستراتيجية-دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة – جامعة قناة السويس..

^٣ يوسف، شريف محمد، (٢٠٢٣) القيادة الريادية ودورها في استشراق المستقبل كمدخل لتعزيز تنافسية المنظمات بالتطبيق على شركات الاتصالات ، المجلة العربية للإدارة

استهدفت الدراسة تحديد مدى تأثير بناء القيادات الإدارية المستقبلية والمتمثلة في الأبعاد التالية (دعم التوجه الإستراتيجي، تعزيز التمكين الإداري، دعم الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري) على تحقيق الريادة الإستراتيجية والمتمثلة في الأبعاد التالية (الإبداع، المرونة، الرؤية المستقبلية، تقبل المخاطر) في الجامعات المصرية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لتأهيل وبناء القيادات الإدارية المستقبلية على تحقيق الريادة الإستراتيجية.

٧- دراسة (يوسف، ٢٠٢٣)

بعنوان: القيادة الريادية ودورها في استشراف المستقبل كمدخل لتعزيز تنافسية المنظمات بالتطبيق على شركات الاتصالات

استهدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الريادية في استشراف المستقبل لتعزيز التنافسية في شركات الاتصالات؛ التأصيل النظري للقيادة الريادية وعناصرها؛ التعريف باستشراف المستقبل وأبعاده؛ التعرف على آراء العاملين لتحديد نقاط القوة والضعف واقتراح توصيات . وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات . وقد توصلت الى عدة نتائج منها: وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في زيادة القدرة على استشراف المستقبل لتعزيز التنافسية (رفض الفروض الأصلية وقبول البديلة)؛ اتجاهات إيجابية تجاه الممارسات الريادية (الإبداع، الرؤية، تحمل المخاطر) بدرجة كبيرة؛ نسب تفسير عالية (٩٨,٤% للإبداع، ٩٨,٢% للرؤية، ٩٧,١% للمخاطر) . وقد اوصت الدراسة بتطوير خطة استراتيجية مدروسة تعتمد على الاستشراف؛ صياغة رؤية مستقبلية ريادية بناءً على التحليل الاستراتيجي؛ تحليل أداء الشركة لتحقيق التنافسية

٨-دراسة (الزريقات والجريبي، ٢٠٢٥)

بعنوان: دور القيادة الريادية في تحفيز الابتكار في عصر الرقمنة (دراسة ميدانية على قطاع الخدمات الفندقية في الأردن

استهدفت الدراسة التعرف على مفهوم القيادة الريادية وأنماطها ومهاراتها؛ معرفة العلاقة بين القيادة الريادية والابتكار؛ التعرف على دور الابتكار والرقمنة في تحسين دور القيادة الريادية في قطاع الخدمات الفندقية. وقد استخدمت المنهج: الوصفي التحليلي (مستمد من الوصف كدراسة ميدانية) . وقد اوصت الدراسة ببناء ثقافة تربط الريادة بالابتكار لتعزيز كفاءة المؤسسات في قطاع الفنادق؛

وتحسين أداء القادة الرياديين عبر ورش عمل وتدريب مستمر؛ مراقبة نتائج العمل ومعالجة التقصير؛ ومواكبة التطورات في القطاع الفندقي؛ وتطوير استراتيجيات تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين؛ وزيادة برامج التدريب مستوحاة من الدول المتقدمة مع رقابة شفافة لتحقيق الأهداف

التعليق على المجموعة الأولى من الدراسات التي ركزت على الخصائص الريادية للقادة:

اختلف الباحثون في وضع أبعاد الخصائص الريادية للقادة، والجدول التالي يوضح ما توصلت إليه الدراسات السابقة فيما يتعلق بتلك الأبعاد، وذلك على النحو التالي:

١ الزريقات، زيد مصطفى، الجريبي، احمد (٢٠٢٥) ، دور القيادة الريادية في تحفيز الابتكار في عصر الرقمنة (دراسة ميدانية على قطاع الخدمات الفندقية في الأردن، Remayah Journal for Research and studies

جدول رقم (١)

أبعاد الخصائص الريادية للقادة وفقاً للدراسات السابقة

الدراسة	الإبداع	المبادرة	الإنجاز	الثقة بالنفس	المخاطرة	الاستقلالية وتحمل المسؤولية	الاستباقية	التحكم الذاتي	المرونة
(Dudnik, 2013)	#		#		#	#	#		#
(القاسم،	#	#	#	#	#	#			

= ٢٦٥ =

									(٢٠١٣
			#	#	#	#	#	#	(المومني، (٢٠١٤
			#	#	#	#	#		(Al- Damen,20 15)
				#	#	#	#		(علي،٢٠١٦)
			#	#	#	#	#	#	٢٠١٦،(فارس) (
		#		#			#	#	(الحيلةومسلم، (٢٠١٦
	#		#	#	#	#	#	#	(غنام،٢٠١٧)
		#		#				#	(Bagheri,2 017)
		#		#				#	٢٠٢١،(رشاد) (
		#		#				#	(البرعي، (٢٠٢١
#				#				#	(المنسي، (٢٠٢١

التكرار	١٠	٧	٧	٦	١٢	٦	٤	١	٢
---------	----	---	---	---	----	---	---	---	---

ويتضح من الجدول السابق رقم (١) أن أبعاد الخصائص الريادية للقادة الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة هي (الإبداع، المبادرة، الإنجاز)، وهي الأبعاد التي سوف تعتمد عليها الباحث في الدراسة.

المجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي

١-دراسة (سالم، ٢٠١٧)^٩

بغنوان "الإبداع القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع القيادي في تحقيق التميز المؤسسي (المعرفة، القيادة، الموارد البشرية، العمليات، الجوانب المالية)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: إن الإبداع القيادي له تأثير معنوي على التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا والعاملين بالمصارف المصرية العامة والخاصة. كما أن المدراء في القطاع المصرفي المصري يتمتعون بدرجة عالية من الشفافية وتتوافر لديهم الشجاعة لاتخاذ القرارات في منظماتهم.

٢-دراسة (حماد، ٢٠١٨)^{١٠}

بغنوان "نموذج مقترح لدور إستراتيجية التوظيف المؤقت في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة ميدانية مقارنة على الجامعات الفلسطينية والعربية والأجنبية"

هدفت الدراسة إلى تصميم نموذج مقترح لدور إستراتيجية التوظيف المؤقت في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، والتميز الخدماتي، والتميز المعرفي) بالجامعات الفلسطينية والعربية والأجنبية. وقام الباحث بصياغة الفرضيات ومجموعة من التساؤلات لتغطي كافة جوانب الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن هناك

^٩ سالم، أمل صلاح (٢٠١٧)، "الإبداع القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة - جامعة قناة السويس..

^{١٠} حماد، رشاد حماد علي (٢٠١٨)، "نموذج مقترح لدور إستراتيجية التوظيف المؤقت في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة - جامعة قناة السويس.

علاقة بين إستراتيجية التوظيف المؤقت وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة، وكذلك يوجد أثر لإستراتيجية التوظيف المؤقت على تحقيق التميز المؤسسي في تلك الجامعات.

٣-دراسة (خليل، ٢٠٢٠)^{١١}

بعنوان "الأنماط القيادية لدى المرأة والرجل وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأنماط القيادية المتبعة في وحدات الحكم المحلي، ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك الأنماط القيادية التي تساهم في زيادة مستوى الأداء التنظيمي (الأداء البشري، الأداء العملي، الأداء الخدماتي)، ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن هناك علاقة بين تغيير الأنماط القيادية وتحسين الأداء التنظيمي في وحدات الحكم المحلي محل للدراسة، وكذلك يوجد أثر لتغيير الأنماط القيادية على تحسين الأداء التنظيمي في وحدات الحكم المحلي.

٤-دراسة (راجح، ٢٠٢١)^{١٢}

بعنوان "تأثير مناخ العمل داخل المنظمة على التميز التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بالإسماعيلية"

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير مناخ العمل داخل المنظمة على التميز التنظيمي، وتم تطبيقه على الشركة المصرية للاتصالات بالإسماعيلية، وقد اعتمد الباحث في تحديد مفردات البحث على العينة العشوائية الطبقية وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد مناخ العمل (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، الاتصالات) وأبعاد التميز التنظيمي (تميز القادة والرؤساء، تميز العمليات، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة) في الشركة المصرية للاتصالات. بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لمناخ العمل على التميز التنظيمي. كما يوجد تأثير معنوي لأبعاد مناخ العمل على أبعاد التميز التنظيمي في الشركة محل الدراسة وفقاً لطبيعة العمل بالشركة.

٥-دراسة (حسون، ٢٠٢١)^{١٣}

^{١١} خليل، شعبان حسان أحمد (٢٠٢٠)، "الأنماط القيادية لدى المرأة والرجل وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة قناة السويس.

^{١٢} راجح، محمود محمد الغريب طه (٢٠٢١)، "تأثير مناخ العمل داخل المنظمة على التميز التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بالإسماعيلية"، رسالة ماجستير مهني غير منشورة، كلية التجارة - جامعة قناة السويس.

^{١٣} حسون، ريزان عبد الرحمن (٢٠٢١)، "الدور الوسيط لتطوير الخدمة في العلاقة بين قدرات إدارة التحالف والميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الخطوط الجوية العراقية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة - جامعة قناة السويس..

بعنوان "الدور الوسيط لتطوير الخدمة في العلاقة بين قدرات إدارة التحالف والميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الخطوط الجوية العراقية"

استهدفت هذه الدراسة بحث الدور الوسيط لتطوير الخدمة في العلاقة بين قدرات إدارة التحالف والميزة التنافسية لشركة الخطوط الجوية العراقية. واعتمدت الدراسة على طريقة الحصر الشامل لجمع البيانات من جميع مدراء الشركة. وقد تم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات من مدراء الشركة، وقد بلغت عدد قوائم الاستقصاء ٢٧٣ قائمة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لقدرات التحالف على تطوير الخدمة. وأشارت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لقدرات إدارة التحالف على الميزة التنافسية، وأكدت النتائج على وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لقدرات إدارة التحالف على الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لتطوير الخدمة.

٦-دراسة (عباس، ٢٠٢١)^{١٤}

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) على الأداء المؤسسي (رضا العاملين، رضا متلقي الخدمة) بوزارة الشباب والرياضة، جمهورية مصر العربية. قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فروض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عكسية بين أبعاد الصمت التنظيمي والأداء المؤسسي، وأيضاً يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٥) لوجود أبعاد الصمت التنظيمي على الأداء المؤسسي.

٧- دراسة (السقاف، ٢٠٢٤)^٣

بعنوان: أثر المهارات الناعمة في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة المحلية اليمنية "دراسة ميدانية لموظفي مكاتب المديريات م/ عدن "

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات الناعمة (الاتصال والتواصل، إدارة الأزمات وحل المشكلات، إدارة الوقت) وأثرها في التميز المؤسسي في الإدارة المحلية بمديريات محافظة عدن؛ معرفة أنواع المهارات المؤثرة؛ الوقوف على التميز المؤسسي بأبعاده؛ معرفة الدور الذي تؤديه المهارات الناعمة في

^{١٤} عباس، أميرة محمد (٢٠٢١)، "أثر الصمت التنظيمي على الأداء المؤسسي-دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الشباب"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة قناة السويس..

^٣ السقاف، نبيلة عبيد، (٢٠٢٤) أثر المهارات الناعمة في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة المحلية اليمنية "دراسة ميدانية لموظفي مكاتب المديريات م/ عدن، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والإجتماعية

التميز؛ الخروج بنتائج وتوصيات لتحسين المهارات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الى عدة نتائج منها توفر المهارات الناعمة بمستوى عالٍ (متوسط ٣,٨١)؛ توفر التميز المؤسسي بمستوى عالٍ (متوسط ٣,٨٨)؛ علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية (٠,٩٤) مع معامل ارتباط طردي قوي (٠,٩٦)؛ عدم وجود فروق معنوية حسب الخصائص الشخصية (النوع، العمر، المؤهل، مدة الخدمة) . وقدمت مجموعة من التوصيات مثل: زيادة الوعي بأهمية المهارات الناعمة وتطويرها في مؤسسات الدولة؛ الأخذ بعين الاعتبار المهارات الناعمة في التوظيف والترقيات؛ عقد دورات تدريبية دورية؛ تعزيز الثقافة التنظيمية لدعم المهارات الناعمة.

التعليق على المجموعة الثانية من الدراسات السابقة التي ركزت على التميز المؤسسي:

في ضوء الدراسات السابقة يمكن للباحث أن تبدي الملاحظات التالية:

أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للدراسات السابقة:

اختلف الباحثون في وضع أبعاد التميز المؤسسي، والجدول التالي يوضح ما توصلت إليه الدراسات السابقة فيما يتعلق بتلك الأبعاد، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٢)

أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للدراسات السابقة

الدراسة	الخدمات	المعرفة	البشري	العمليات	المالي	العلاقات
(Nortnen 2011)،	#					#
(الهلاي وغبور، ٢٠١٢)	#	#	#			
(سهمود، ٢٠١٣)	#	#				
(البحيصي، ٢٠١٤)	#		#			
(Saada, 2014)		#				
(الحيلة، ٢٠١٥)	#	#				

= ٢٧٠ =

#	#			#		(السيد، ٢٠١٦)
	#		#		#	(النعمان، ٢٠١٦)
	#	#	#	#		(سالم، ٢٠١٧)
				#	#	(حماد، ٢٠١٨)
		#	#		#	(خليل، ٢٠٢٠)
			#		#	(راجح، ٢٠٢١)
			#			(عباس، ٢٠٢١)
٢	٣	٢	٧	٧	٩	التكرار

ويتضح من الجدول السابق رقم (٢) أن أبعاد التميز المؤسسي الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة هي (التميز الخدماتي، التميز المعرفي)، وهي الأبعاد التي سوف تعتمد عليها الباحث في الدراسة.

المجموعة الثالثة: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الخصائص الريادية للقادة والتميز المؤسسي:

١- دراسة (العتيبي، ٢٠١٨)^{١٥}

بعنوان "أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، من خلال توضيح أهمية استراتيجيات الريادة في المؤسسات العامة، وتوضيح أهمية تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات، والتعرف على مدى تأثير استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي، ووضع توصيات تشجع المديرين على استخدام استراتيجيات الريادة لتحقيق التميز المؤسسي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لاستراتيجيات الريادة على التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، أن هناك تأثير ايجابي بين كل من استراتيجيات الريادة (الإبداع، الابتكار، التفرد،

^{١٥} العتيبي، أروى بنت إبراهيم (٢٠١٨)، "أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، ص ٥، ٤٤، ص ١١٩-١٢٠.

المبادأة، أخذ المخاطرة) والتميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة) في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية.

٢-دراسة (فرحات،٢٠١٨)^{١٦}

بعنوان "دور الريادة الإستراتيجية في تحسين جودة الأداء المؤسسي لمؤسسات الصحافة المطبوعة في فلسطين"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الريادة الإستراتيجية (القيادة الريادية، قبول المخاطرة، التفكير الريادي، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل إستراتيجي) في تحسين جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات الصحافة المطبوعة في فلسطين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: ضعف أداء إدارات مؤسسات الصحافة المطبوعة في تحسين جودة مستوى خدماتها باستمرار، ولا تستطيع توفير بيئة عمل ملائمة لتشجيع العاملين على المبادرة والابتكار بالشكل المطلوب. كما بينت النتائج ضعف الحوافز التي تقدمها المؤسسات لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى وجود ضعف في إجراء بحوث ودراسات لمعالجة المشكلات التي تواجه مؤسسات الصحافة المطبوعة.

٣-دراسة (عايض،٢٠١٩)^{١٧}

بعنوان "أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة،بالإضافة إلى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة، ومستوى تطبيق استراتيجيات الريادة تعزي لمتغيري عمر الشركة ونوع المنتج. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات تولى اهتماما كبيرا بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكافة أبعادها كما تبدي الشركات اهتماما كبيرا بتطبيق استراتيجيات الريادة ببعديها، إضافة إلى وجود اختلاف في أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات باختلاف البعد، فقد كان أكثرها تأثيرا بُعد

^{١٦} فرحات، غالي جمال ديب (٢٠١٨)، "دور الريادة الاستراتيجية في تحسين جودة الأداء المؤسسي لمؤسسات الصحافة المطبوعة في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة .
^{١٧} عايض، عبد اللطيف مصلح محمد (٢٠١٩)، "أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية، مجلة تنمية الراقدين، مجلد ٢٥، عدد ٣، ص ٨٤-٥٧.

إستراتيجية المبادأة، يليه بُعد إستراتيجية المخاطرة، فضلا عن وجود اختلاف في مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات بحسب عمر الشركة، ونوع المنتج، وكذلك اختلاف مستوى تطبيق استراتيجيات الريادة بحسب عمر الشركة، بينما لا يختلف مستوى تطبيقها بحسب نوع المنتج.

٤- دراسة (عامر، ٢٠٢٠)^{١٨}

بعنوان "الريادة الإستراتيجية لدى إدارات الدراسات العليا بالجامعات الفلسطينية وعلاقتها بجودة المخرجات التعليمية"

هدفت الدراسة إلى تقدير درجة ممارسات إدارات الدراسات العليا بالجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن مستوى المخرجات التعليمية لبرامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية، وأيضا التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين الريادة الإستراتيجية لدى إدارات الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية ومستوى جودة المخرجات التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها هو وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة إدارات الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للريادة الإستراتيجية، ومتوسطات تقديراتهم لمستوى جودة المخرجات التعليمية.

٥- دراسة (سليمان، ٢٠٢٠)^{١٩}

بعنوان "دور الريادة الإستراتيجية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود أثر لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، الإبداع) على الأداء الجامعي المتميز بأبعاده (نتائج العملية التعليمية، نتائج التركيز على العميل الخارجي، نتائج التركيز على قوة العمل) في الجامعات الخاصة والحكومية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن هناك بعض العناصر الأساسية اللازمة لتفعيل دور الريادة الإستراتيجية من أجل تحقيق الأداء الجامعي المتميز في

^{١٨} عامر، ياسر محمد (٢٠٢٠)، "الريادة الاستراتيجية لدى إدارات الدراسات العليا بالجامعات الفلسطينية وعلاقتها بجودة المخرجات التعليمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، ص(٨-١٦٦).

^{١٩} سليمان، إيمان محمد صالح (٢٠٢٠)، "دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة قناة السويس.

٣ عبدالعال، ايمن عبدالعال، عمير، ثناء معوض (٢٠٢٢) دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي «دراسة ميدانية على Middle East Research Journal المدارس الحكومية بإدارتي الشيخ زايد، ٦ أكتوبر التعليمية، مجلة بحوث الشرق الأوسط

الجامعات الحكومية والخاصة في جمهورية مصر العربية (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الإبداع) حيث تعتبر تلك العناصر من أهم المقومات التي يجب توفرها في تلك الجامعات. كما بينت الدراسة أن هناك علاقة بين الريادة الإستراتيجية وتحقيق الأداء الجامعي المتميز، وكذلك يوجد أثر إيجابي للريادة الإستراتيجية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز في الجامعات الحكومية والخاصة بجمهورية مصر العربية.

٦- دراسة (عبدالعال، عمير، ٢٠٢٢) ٣

بعنوان: دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي «دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بإدارتي الشيخ زايد، ٦ أكتوبر التعليمية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الريادية وأبعادها (الإلهام، الرؤية، التواصل والمشاركة، الثقة) في التميز المؤسسي بالمراحل التعليمية؛ دراسة تأثير كل بعد؛ إمكانية تعميم النتائج على مناطق تعليمية أخرى في مصر . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام التحليل الإحصائي) مصفوفة الارتباطات، اختبار T ، F ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها وجود علاقات ارتباطية إيجابية ذات دلالة (معامل $R=0.751$ ، $R^2=56\%$ ؛ تأثير إيجابي للتواصل $(T=4.930)$ ، الإبداع $(T=7.193)$ ، الرؤية $(T=5.949)$ ؛ عدم تأثير للثقة $(T=1.917)$. وقد أوصت الدراسة بدعم استقلالية القيادات وتقليل المركزية؛ الالتزام بالتواصل في صنع القرارات؛ عقد دورات تدريبية؛ الاستفادة من خبرات المؤسسات المتميزة؛ دعم الأفكار الريادية بحوافز

٧- دراسة (الغنيمي، ومحضر، ٢٠٢٥) ٢

بعنوان: القيادة الريادية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة تحليلية هدفت الدراسة إلى دراسة دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، مع التركيز على التحديات السريعة في قطاع التعليم العالي، وتحليل مدى ملاءمتها للجامعات السعودية وتأثيرها على الأداء المؤسسي (مثل الإبداع، المبادرة، وتحمل المخاطر المحسوبة) . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على تحليل الأدبيات السابقة، دراسة تجارب الجامعات العالمية، واستكشاف ممارسات القيادة الريادية في بعض الجامعات السعودية، بالإضافة إلى تحليل معايير التميز المؤسسي (مثل القيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي). وتوصلت الدراسة إلى عدة

نتائج، من أهمها أن تنفيذ القيادة الريادية في الجامعات السعودية لا يزال في مراحله الأولى، مع جهود لتعزيزها من خلال مبادرات وبرامج تطوير، لكن هناك تحديات رئيسية مثل نقص التمويل، المقاومة المؤسسية للتغيير، نقص الكفاءات القيادية المدربة، وسياسات غير واضحة تدعم الريادة . وقد اوصت الدراسة بإنشاء وحدات متخصصة داخل الجامعات لدعم القيادة الريادية؛ وتطوير برامج تدريبية للقادة الأكاديميين لتبني استراتيجيات ريادية؛ وتعزيز الإبداع والمبادرة من خلال إقامة مراكز متخصصة لدعم الأفكار الريادية وتمويل المشاريع البحثية؛ ودمج التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في ممارسات القيادة الريادية لتحسين الكفاءة وتحقيق القيادة العالمية.

٢ الغنيمي، نورة حاتم، محضر، وفاء عبدالعزيز، (٢٠٢٥) القيادة الريادية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة تحليلية ، International Journal of Educational Sciences and Arts, London
مشكلة الدراسة:

في ضوء الدراسة الاستطلاعية وما أسفرت عنه من نتائج يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما دور الخصائص الريادية للقادة في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك محل الدراسة؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما دور الإبداع كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة في تحقيق التميز المؤسسي ؟
- ما دور المبادرة كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة في تحقيق التميز المؤسسي ؟
- ما دور الإنجاز كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة في تحقيق التميز المؤسسي ؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

١- معرفة أهم أبعاد الخصائص الريادية للقادة في البنوك محل الدراسة، ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك الأبعاد.

٢- التعرف على الأبعاد اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في البنوك محل الدراسة، ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك الأبعاد.

٣-تحديد دور الخصائص الريادية للقادة في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك محل الدراسة.
٥-التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في البنوك محل الدراسة، والمهتمين بهذا المجال.

أهمية الدراسة:

١- الأهمية العلمية:

أ-تساهم الدراسة في التعرف على مفهوم الخصائص الريادية للقادة، وكذلك تساهم في توضيح مفهوم التميز المؤسسي، وقد تمثلت الدراسة إضافة علمية من خلال إلقاء الضوء على الإطار المفاهيمي لدور الخصائص الريادية للقادة ودوره في تحقيق التميز المؤسسي.

ب-تسلط هذه الدراسة الضوء على موضوعين من موضوعات الإدارة المعاصرة، وهما: الخصائص الريادية للقادة، والتميز المؤسسي، وأثراهما على البنوك.

د-تزويد المكتبات العربية بإضافة علمية من خلال تناول العلاقة بين الخصائص الريادية للقادة والتميز المؤسسي من خلال مجموعة من الأبعاد لم يتم تناولها من قبل

٢- الأهمية التطبيقية:

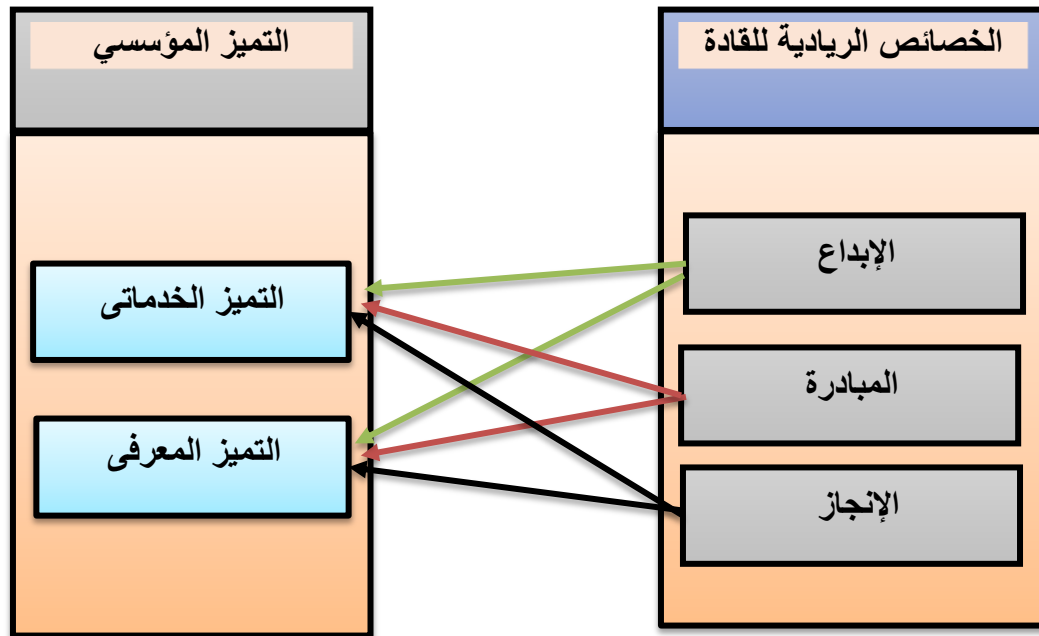
أ- تتم هذه الدراسة على القطاع المصرفي المصري والذي له دور حيوي في نمو الاقتصاد المصري ويساهم في توفير فرص عمل للمواطنين.

ب-تمكين المصارف و المؤسسات المالية على إدراج الخصائص الريادية للقادة في برامجها التدريبية مما يمكنها من استخدام الأساليب المناسبة من قبل رؤسائها.

نموذج الدراسة:

١-المتغير المستقل: الخصائص الريادية للقادة ، وتتمثل في الإبداع والمبادرة والإنجاز .

٢-المتغير التابع: التميز المؤسسي ويتمثل في التميز الخدماتي والتميز المعرفي.



شكل رقم (١)

نموذج الدراسة

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية للقادة على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك محل الدراسة.

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية، وهي:

١. الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع على التميز الخدماتي
٢. الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع على التميز المعرفي
٣. الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمبادرة على التميز الخدماتي
٤. الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمبادرة على التميز المعرفي
٥. الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنجاز على التميز الخدماتي
٦. الفرض الفرعي السادس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنجاز على التميز المعرفي

الإطار النظري

الخصائص الريادية للقادة وأبعادها

تعد الريادة والخصائص الريادية للقادة من الحقول الهامة والواعدة في اقتصاديات الدول إذ تساهم مساهمة فاعلة في تطوير التنمية الاقتصادية الشاملة لكونها النواة الأولى في بناء منظمات الأعمال بشقيها العام والخاص، حيث استطاعت العديد من منظمات الأعمال أن تمزج ما بين الخصائص الريادية لدى بعض العاملين لديها وتحقيق توجهاتها وأهدافها بعيدة المدى بآليات عملها وإجراءاتها الكثيرة والرسمية والتي تصل إلى حد بيروقراطية ثقيلة من خلال إيجاد الريادة الذاتية والمتمثلة بكونها سلوك ريادي يلعبه الأفراد والوحدات التنظيمية الفرعية في منظمات الأعمال. فقد وجد العديد من القادة والمدراء أن تعزيز قدرة المنظمة ونجاحها يعتمد إلى تنمية وتطوير الريادة الذاتية المعبر عنها بالخصائص الريادية للأفراد.

مفهوم الريادة:

اختلفت الآراء بشأن مفهوم الريادة أو الريادية ابتداء من العام (١٧٠٠م) حتى الآن، حيث عرفت آنذاك بالرغبة في الولوج للمخاطر أملاً بتحقيق ربح معين من خلال الإبداع الواعي المستند لأفضل استفادة من الموارد المتاحة وخاصة النادرة منها، وتحقيق التكامل في الأنشطة المختلفة التي هي نتائج لأنماط التفكير المتقدمة الهادفة لتشخيص الفرصة وتعظيم نتائجها وتحجيم مواضع التهديدات الظاهرة والمحتملة (Geldern, 2005:365).^{٢٠}

ويتكون مفهوم الريادة من ثلاثة أبعاد (الزبن، ٢٠١٠م، ص٤)^{٢١}:

- الابتكارية (Innovativeness): وتمثل الحلول الإبداعية غير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات، والتي تأخذ صيغاً من التقنيات الحديثة.
- المخاطرة (Risk): وهي مخاطرة عادة ما تحتسب وتدار، وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار الفرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفتة.

Geldern, 2005, A.R, Thurik, M.W, small, Success and risk factor in the pre startup phase, 365, 424, business economics

^{٢١}الزبن، منصوري (٢٠١٠)، آليات دعم ومساندة المشروعات الذاتية والمبادرات لتحقيق التنمية. الملتقى العلمي الدولي. الجزائر.

-الاستباقية (Proactiveness): وتتصل بالتنفيذ مع العمل في أن تكون الريادة مثمرة.

الخصائص الريادية للقادة:

لخصائص الفرد وسماته الشخصية أثر في سلوكه وتوجهاته وأدائه، ولعل من أبرز هذه الخصائص تلك الخصائص المتعلقة بالريادة وسلوكياتها التي تدفع الأفراد إلى اختيار المهن المستقبلية والأعمال الريادية التي تسهم بإيجابية في تسريع نمو قطاع الأعمال الذي يفترض أن يكون رديفاً للقطاع العام وإن يتكامل معه في دفع عجلة التنمية المستدامة في المجتمع (العمرى وناصر، ٢٠١١م)^{٢٢}.

اختلف الباحثون في تعريفهم للريادة وتحديد مفهومها، وقد اختلفوا في تعدادهم للخصائص الريادية والسلوك الريادي ذلك بسبب تعدد مجالات المعرفة الخاصة بها، ويجب الإشارة إلى أن موضوع الخصائص الريادية لا يمثل موضوعاً مستقلاً بذاته وإنما هو تمثيل للتكوين الشخصي للأفراد بشكل عام، فالخصائص الريادية هي القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة منشأته بنجاح (Korotko, 2007, 58)^{٢٣}.

وترى الباحث أن الخصائص الريادية سواء في نوعها أو عددها تكون عرضة للتغير إما وفق عمر الإنسان أو بسبب كونها لا تخضع للثبات النسبي.

ومن خلال كون أن مدى قابلية التكيف مع البيئة التي تحملها الخصائص الريادية للقادة تجعلها أكثر ثباتاً والعكس صحيح، والمثير بالخصائص الريادية كونها لا يشعر بها الفرد إلا في حالة ظهور الحاجة إلى التكيف مع الظروف البيئي الذي يمثل السلوك الأفضل لتحقيق هدف محدد أو تطبيق رؤيا معينة أو تنفيذ إستراتيجية محددة.

أبعاد الخصائص الريادية للقادة:

١- الإبداع (Innovativeness)

يعتبر الإبداع من أهم السمات التي تتميز بها المنظمات الريادية فهو أكثر وسيلة فعالة للتحديث والتجديد في أي منظمة وتعزيز قدراتها على حل المشاكل التي تواجهها.

^{٢٢} العمرى، غسان، وناصر، محمد جودت (٢٠١١)، قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية (دراسة مقارنة)، دراسة منشورة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الرابع، المجلد ٢٧.

^{٢٣} Kuatko.D. (2007). Entrepreneurial Leadership in the 21st century guest editors perspective: Journal of Leadership and Organization Studies, 13(4), 58.

٢-المبادرة (Initiativeness)

"هي السلوك الفعال للعاملين بالمنظمات، الهادف نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والأساليب والتقنيات المعاصرة لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد". (المومني، ٢٠١٤م، ص٣٣٩)^{٢٤}. وهي "بناء المنظور المستقبلي للعمل والسعي لاستثمار الفرص"^{٢٥}. تُعد المبادرة من أهم خصائص المنظمات الريادية والتي تتطوي على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل. إذ تسعى المنظمات الريادية إلى التصرف بسرعة لغرض الاستفادة القصوى من السوق قبل أي منظمة أخرى وعدم الاستعداد لانتظار الآخرين لإنجاز المهام، لذا تميل المنظمات إلى تحمل المخاطرة في دخول الأسواق الجديدة في ظروف عدم التأكد (Alderman, 2011:559) ^{٢٦}.

٣-الإنجاز (Achievement)

وتشير هذه الخاصية إلى الرغبة في تقديم أفضل انجاز أو الفوز في موقف تنافسي معين. والراغبون بتقديم أفضل انجاز يتحملون مسؤولية بلوغ الهدف بجدارة، ويميلون إلى تحمل الصعاب ويتوقعون ردود فعل سريعة تجاه نشاطهم وانجازهم، حيث يسعى أصحاب الريادة الإدارية إلى قياس نجاحهم بقابليتهم على بلوغ الأهداف، فالريادي دائماً يسعى لأن يقيم أدائه وإنجازه في ضوء معايير قياسية وغير اعتيادية، وتراه لا يشعر بالاستقرار طالما كان أدائه غير متميزاً^{٢٧}. وقد عرف خليفة الإنجاز بأنه "استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة، والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه، والشعور بقيمة الزمن، والتخطيط الدائم للمستقبل" (خليفة، ٢٠٠٠م، ص٩٦)^{٢٨}.

^{٢٤} المومني، هنادة، (٢٠١٤)، "أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والأربعون.

^{٢٥} اللوح، باسم عمر محمود، (٢٠١٧)، مرجع سبق ذكره، ص١٢.

^{٢٦} Alderman, Delton, (2011), "Entrepreneurial Orientation Of Eastern White Pine Primary Producers And Secondary Manufactures: A Regional Phenomenon Proceedings of the 17th Central Hardwood Forest Conference.

^{٢٧} أبو سمرة، حازم خميس، (٢٠١٧)، مرجع سبق ذكره، ص٢٥.

^{٢٨} خليفة، عبد اللطيف (٢٠٠٠): الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

التميز المؤسسي

أصبح الاهتمام واضحا في معرفة التميز المؤسسي، من أجل التكيف مع البيئات الخارجية من أجل السعي إلى امتلاك المقومات الإدارية من أجل تسهيل عملية مواكبة التطور التكنولوجي الهائل والمستمر، والاهتمام بالخصائص التنظيمية النادرة التي تتمتع بها المنظمة في ظل المنافسة، والتي تجعلها قادرة على إدارة مواردها من أجل تعزيز التقدم والتطوير في المؤسسة .

وتسعى المنظمات إلى العمل على تبني أفكارا ريادية وإدارية جديدة من أجل تحقيق رغبتها في التميز والوقوف إلى جانب إدارتها من أجل البحث عن طرق وأساليب جديدة تتناسب مع التطورات الهائلة، من أجل إشباع حاجات العملاء ومن أجل البقاء والتطور إلى الأداء الأفضل، والعمل على رفع مستوى وكفاءة استخدام الموارد المتاحة من خلال التميز المؤسسي .

مفهوم التميز المؤسسي:

ومن أهم المفاهيم الرئيسية للتميز ما يلي:

• القيادة وثبات الغاية:

وهو يعبر عن سلوك القادة، فهو الداعم لكل منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.

• التميز المستمد من المتعاملين:

تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم النهائي على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين، ويُعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء العملاء والاحتفاظ بهم، فصوت العميل يكون حاسما في تصميم العمليات أو عض الخدمات التي تؤثر على العملاء.

• التوجه الإستراتيجي:

جميع منهجيات التميز تؤكد على ضرورة التوجه الإستراتيجي، وضرورة تبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

• التعلم والتحسين المستمر:

يُعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين المستمر تساهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة العالية للمعرفة.

• التركيز على الأفراد:

- يُعد مستوى العاملين عنصرا مهما في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى العاملين بها، وقدرة هؤلاء العاملين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة (Harrington, 2008, p56).^{٢٩}

أهمية التميز المؤسسي:

تظهر أهمية التميز المؤسسي في تميز المنظمات عن بعضها، وهو ضروري لرفع أداء المنظمة وتحسينها من خلال تطبيق المعايير اللازمة والتي حث عليها التميز المؤسسي، وتظهر أهمية التميز المؤسسي في النقاط التالية:

١- أن أهمية التميز المؤسسي تكمن في تحسين الأداء وتشخيص نقاط القوة في المنظمة، وتحسين القدرات التنافسية، وكذلك يعتبر عاملا مهما لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها ويجعلها منظمة مبتكرة، ويعتبر التركيز على رأس المال البشري كعنصر أساسي لتطوير المنظمة وتميزها من النقاد التي تجعل التميز المؤسسي يحتل أهمية لدى المنظمات (حمد، ٢٠١٤م، ص ٣١)^{٣٠}.

بينما ترى (النسور، ٢٠١٠م، ص ٣٢-٣٣)^{٣١} أن أهمية التميز المؤسسي تتمثل في:

٧- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
٨- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بشأن الموارد البشرية.

٩- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من مساعدة المنظمة على التميز مقارنة بالمنظمات الأخرى.

١٠- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرد أم جماعة.

١١- العمل على تفعيل روح الفريق، والابتكار، والمنافسة (أبو عودة، ٢٠١٨م، ص ٢٢)^{٣٢}.

^{٢٩} Harrington, J, (2008), "The Impossible Dream", Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdul-Aziz Quality Award, Riyadh: King Abdul-Aziz Quality Award: 56.

^{٣٠} حمد، سنان فاضل، (٢٠١٤م)، "دور أبعاد إدارة الأداء في التميز التنظيمي: بحث ميداني في وزارة المالية في الهيئة العامة للضرائب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، ص ٣١.

^{٣١} النسور، أسماء سالم، (٢٠١٠م)، "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، ص ٣٢-٣٣.

١٢- تظهر أهمية التميز في الأداء المؤسسي من خلال العناصر الكفؤة، ووضعها في المواقع المناسبة، وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطويرها للنهوض بأدائها (هنية، ٢٠١٦م، ص ٢٨) ^{٣٣}.

١٣- إن أهمية التميز المؤسسي تتبلور في تحسين الثقة وأداء العمل وزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي، كما أنها تحسن معنويات العاملين، وتساعد على تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات (الرشيد، ٢٠٠٩م، ص ١١٣-١١٤) ^{٣٤}.

ومما سبق ترى الباحث أن التميز المؤسسي أصبح ضرورة من ضروريات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، إذ أن تطوير مهاراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار والإبداع، والمبادأة، والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملأه، وهذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم من أجل تميز المنظمة ونجاحها.

وأيضا ترى الباحث أن المنظمات المتميزة هي تلك المنظمات التي تحافظ على مستويات أداء متفوق، بما يلبي احتياجات جميع أصحاب المصلحة، وعلية تسعى المنظمة إلى تطوير الأداء الإداري والفني لكافة النشاطات والخدمات المنظمة، من خلال منهجيات التميز العالمية والتي أثبتت نجاحها.

أبعاد التميز المؤسسي:

في إطار البحث عن الأبعاد التي تتفاعل فيما بينها لتشكل الإطار الفكري للتميز المؤسسي، يتضح اختلاف وجهات النظر لدى الباحثين في تحديد أبعاد التميز في الأداء المؤسسي، حيث أن هذه الأبعاد تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب حجمها وطبيعة عملها وطبيعة البيئة المحيطة بها، وكذلك تختلف حسب أهداف الدراسات التي تناولها الباحثين ومجتمع الدراسة المستهدف لديهم ^{٣٥}.

^{٣٢} أبو عودة، محمود إسماعيل إسماعيل، (٢٠١٨)، "أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ٢٢.

^{٣٣} هنية، محمد أنور رشدي، (٢٠١٦م)، "مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ٢٨.

^{٣٤} الرشيد، صالح، (٢٠٠٩)، "التميز في الأداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال"، مجلة آفاق اقتصادية، عدد ١١٦، مجلد ٢٩، الإمارات العربية المتحدة، ص ١١٣-١١٤.

^{٣٥} هنية، محمد أنور رشدي، (٢٠١٦)، "مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ٣٥.

وقد اعتمدت الباحث الأبعاد الأكثر تكرارا واستخداما من قبل الباحثين في الدراسات السابقة، بالإضافة إلى كونها أكثر انسجاما مع طبيعة مجتمع الدراسة المستهدف في هذه الدراسة وهو البنوك، وكذلك كونها الأكثر تكاملا مع طبيعة المتغير الأول لهذه الدراسة وهو الخصائص الريادية للقادة، وكانت الأبعاد على النحو التالي: التميز الخدماتي - التميز المعرفي - التميز البشري.

أولاً: التميز الخدماتي:

التميز في الخدمة هو: "تطوير منتج خدمي ذات مواصفات مميزة وفريدة، تمنح المنظمة الفرصة لوضع أسعار استثنائية، فمثلا إذا قام الموردون بزيادة أسعار المدخلات فإن المنظمة قد تتمكن من تحميل ذلك على العملاء الذين لا يستطيعون الحصول بسهولة على منتجات بديلة نظرا لما تتمتع به المنتجات من صفات مميزة وفريدة".^{٣٦}

يعتبر التميز بتقديم الخدمة المؤشر الأساسي لمدى رضا العملاء والمستفيدين من المنظمة، فهي مرتبطة بتوقعات العملاء عن الخدمة، ومدى وجود شكاوي، والفجوة في إدراك العميل للخدمة مقارنة مع توقعاته، فكلما قلت الشكاوي أو انعدمت، كلما زاد التميز بتقديم الخدمة، وبذلك يتحقق التميز المؤسسي.^{٣٧}

وهناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء ومنها (Hughes, 2003, P.22):^{٣٨}

- ١- وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.
- ٢- بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون ومساعدة العميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راض بما قام بشرائه.
- ٣- التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانات المنظمة في تدنيته نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.

^{٣٦} Dess, G. Lumpkin, T, & Eisner, A. B. "Strategic Management creating competitive advantages", four editions. McGraw Hill, 2008. P174.

^{٣٧} النعيمي، محمد عبد العال، وصويص، راتب جليلي، (٢٠٠٨)، "تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات"، دار البيزوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص٨٥.

^{٣٨} Hughes, Arthur Middleton, (2003), "The Customer Loyalty Solution: What Works (and What Doesn't) in Customer Loyalty Programs", McGraw-Hill, U.S.A., P22.

٤-التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، والتعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.

٥-العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء.

ثانياً: التميز المعرفي:

تعتبر المعرفة المورد الذي لا ينضب ولا ينقص في المؤسسة بل يزداد بشكل مستمر، فهو يمثل مجموعة المعارف والمهارات التي صبغت بالخبرات الشخصية والقيم العامة في المؤسسة، وعكست الشخصية الاعتبارية العامة للمؤسسة، وهي التي تحقق التميز المؤسسي.

فالمعرفة هي: "مزيج من الخبرات، والمهارات، والقدرات، والمعلومات السياقية المتراكمة لدى لعاملين ولدى المؤسسي"^{٣٩}.

(Daft, 2001:259) فقد فرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، وأعطى كل منهما مفهوماً مختلفاً، فعرف المعرفة الضمنية على أنها "المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ما له صلة بمعرفة - كيف". أما المعرفة الظاهرة فعرفها على أنها "المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها للآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ما له صلة بموضوع معين.

أسلوب الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أ. المصادر الثانوية:

تم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي أتاحت للباحث الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من المصادر

^{٣٩} جابر، عبد المطلب، (٢٠١٢م)، "التميز في الجودة النوعية في التعليم العالي"، المملكة العربية السعودية، دار العبيكان للنشر، ص٤٢.

^{٤٠} Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", South Western College Publishing Ohio.

ب. المصادر الأولية:

قام الباحث بإعداد جانب تطبيقي ميداني لمعالجة الجوانب التحليلية واستقصاء الآراء حول موضوع الدراسة يعتمد على قائمتي استقصاء تم تصميمهما خصيصاً لهذا الغرض، وموجهتان حيث كانت الأولى موجهة إلى عينة من المديرين والأخرى موجهة إلى العاملين في البنوك محل الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، وذلك لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، وذلك للحصول على آراء واتجاهات فئات عينة الدراسة التي تخدم موضوع الدراسة والتي تتعلق بما يلي:

- التعرف على آراء فئات عينة الدراسة حول مدى الاهتمام بدور الخصائص الريادية للقادة.
- التعرف على آراء فئات عينة الدراسة حول طرق تحقيق التميز المؤسسي.
- قياس أثر الاهتمام بدور الخصائص الريادية للقادة على تحقيق التميز المؤسسي.

مجتمع الدراسة

قام الباحث بإجراء الدراسة على كافة العاملين لدى البنوك في مدينة الإسماعيلية بجمهورية مصر العربية، وبلغ حجم مجتمع الدراسة من المديرين بمختلف مناصبهم ٦٩ مفردة، بينما بلغ حجم مجتمع الدراسة من العاملين بمختلف وظائفهم وتخصصاتهم ٤١٢ مفردة، وذلك حتى نهاية العام ٢٠٢٠،

عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية من المديرين والعاملين لدى البنوك في مدينة الإسماعيلية، وذلك نظراً لاختلاف أعدادهم من بنك إلى آخر، وبلغ حجم عينة الدراسة بلغ ٢١٤ مفردة وذلك ند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%،

اختبارات الفروض

١. الفرض الفرعي الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تحقيق التميز الخدماتي.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الإبداع كمتغير مستقل و التميز الخدماتي كمتغير تابع.

$$= ٢٨٦ =$$

جدول رقم (٣)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير	الاختبار	التميز الخدماتي
الإبداع	معامل الارتباط	٠,٧٠٦
	المعنوية	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٠,٦% عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين الإبداع والتميز الخدماتي.

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٤)

معامل التحديد للفرض الفرعي الأول

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
الإبداع	0.499	0.496	0.606

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق رقم (٤) أن معامل التحديد $R^2 = ٠,٤٩٩$ وهو ما يعني أن الإبداع يفسر التغير في التميز الخدماتي بنسبة ٤٩,٩%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

$$= ٢٨٧ =$$

جدول رقم (٥)

تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	63.437	1	63.437	172.983	٠.000
البواقي	63.81	174	0.367		
المجموع	127.247	175			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٥) وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين الإبداع والتميز خدماتي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٦)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الأول

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
٠.000	5.169	0.706	0.177	0.914	الثابت
0.000	13.15 2		0.055	0.726	الإبداع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق رقم (٦) أن قيم اختبار "ت" لمتغير الإبداع ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين الإبداع والتميز الخدماتي.

$$= ٢٨٨ =$$

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع و التميز الخدماتي.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع و التميز الخدماتي.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠,٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن الإبداع تؤثر في التميز الخدماتي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تحقيق التميز الخدماتي.

٢. الفرض الفرعي الثاني:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تحقيق التميز المعرفي.
- لاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:
- أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الإبداع كمتغير مستقل و التميز المعرفي كمتغير تابع.

جدول رقم (٧)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير	الاختبار	التميز المعرفي
الإبداع	معامل الارتباط	٠,٧٥٨
	المعنوية	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٥,٨% عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين الإبداع و التميز المعرفي.

$$= ٢٨٩ =$$

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٨)

معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
الإبداع	0.575	0.572	0.50648

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق رقم (٨) أن معامل التحديد $R^2 = 0.575$ وهو ما يعني أن الإبداع يفسر التغير في التميز المعرفي بنسبة ٥٧,٥%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٩)

تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	60.365	1	60.365	235.319	٠.000
البواقي	44.635	174	0.257		
المجموع	105	175			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٩) وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين الإبداع والتميز المعرفي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

$$= 290 =$$

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٠)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثاني

المعنوية	اختبار ت	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		بيتا	الخطأ المعياري	بيتا		
٠.000	5.89	0.758	0.148	0.871	الثابت	1
0.000	15.34		0.046	0.708	الإبداع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق رقم (١٠) أن قيم اختبار "ت" لمتغير الإبداع ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين الإبداع والتميز المعرفي.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠,٠٥، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع و التميز المعرفي.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع و التميز المعرفي.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠,٠٥، مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن الإبداع يؤثر في التميز المعرفي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

- مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تحقيق التميز المعرفي.

$$= ٢٩١ =$$

٣. الفرض الفرعي الثالث:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمبادرة في تحقيق التميز الخدماتي.
لاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:
أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين المبادرة كمتغير مستقل والتميز الخدماتي كمتغير تابع.

جدول رقم (١١)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الرابع

المتغير	الاختبار	التميز الخدماتي
المبادرة	معامل الارتباط	٠,٦٧١
	المعنوية	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (١١) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٦٧,١% عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين المبادرة والتميز الخدماتي.
ب. معامل التحديد:

جدول رقم (١٢)

معامل التحديد للفرض الفرعي الرابع

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
المبادرة	0.450	0.447	0.634

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق رقم (١٢) أن معامل التحديد $R^2 = ٠,٤٥٠$ وهو ما يعني أن المبادرة يفسر التغير في التميز الخدماتي بنسبة ٤٥,٠%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

$$= ٢٩٢ =$$

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١٣)

تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	57.312	1	57.312	142.593	٠.000
البواقي	69.935	174	0.402		
المجموع	127.247	175			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (١٣) وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين المبادر والتميز الخدماتي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٤)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الرابع

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
٠.001	3.516	0.671	0.209	0.734	الثابت
0.000	11.94 1		0.066	0.783	المبادر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

$$= ٢٩٣ =$$

يظهر من خلال الجدول السابق رقم (١٤) أن قيم اختبار "ت" لمتغير المبادرة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين المبادرة والتميز الخدماتي.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبادرة و التميز الخدماتي.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المبادرة والتميز الخدماتي.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠,٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن المبادرة يؤثر في التميز الخدماتي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمبادرة في تحقيق التميز الخدماتي.

٤. الفرض الفرعي الرابع:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمبادرة في تحقيق التميز المعرفي.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين المبادرة كمتغير مستقل و التميز المعرفي كمتغير تابع.

جدول رقم (١٥)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الخامس

المتغير	الاختبار	التميز المعرفي
المبادرة	معامل الارتباط	٠,٧٦٥
	المعنوية	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (١٥) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٦,٥% عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين المبادرة والتميز المعرفي.

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (١٦)

معامل التحديد للفرض الفرعي الخامس

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
المبادرة	0.586	0.583	0.49991

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق رقم (١٦) أن معامل التحديد $R^2 = ٠,٥٨٦$ وهو ما يعني أن المبادرة يفسر التغير في التميز المعرفي بنسبة ٥٨,٦%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١٧)

تحليل التباين للفرض الفرعي الخامس

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	61.515	1	61.515	246.146	٠.000
البواقي	43.485	174	0.25		
المجموع	105	175			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (١٧) وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين المبادرة والتميز المعرفي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

$$= ٢٩٥ =$$

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٨)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الخامس

المعنوية	اختبار ت	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
0.001	3.333	0.765	0.165	0.549	الثابت
0.000	15.68 9		0.052	0.811	المبادرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق رقم (١٨) أن قيم اختبار "ت" لمتغير المبادرة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين المبادرة والتميز المعرفي. نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبادرة والتميز المعرفي.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المبادرة والتميز المعرفي .
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠,٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن المبادرة تؤثر في التميز المعرفي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمبادرة في تحقيق التميز المعرفي.

$$= ٢٩٦ =$$

٥. الفرض الفرعي الخامس:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنجاز في تحقيق التميز الخدماتي.
لاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:
أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الإنجاز كمتغير مستقل و التميز الخدماتي كمتغير تابع.

جدول رقم (١٩)

معامل الارتباط للفرض الفرعي السابع

المتغير	الاختبار	التميز الخدماتي
الإنجاز	معامل الارتباط	٠,٦٦٣
	المعنوية	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (١٩) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٦٦,٣% عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين الإنجاز والتميز الخدماتي .
ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٢٠)

معامل التحديد للفرض الفرعي السابع

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
الإنجاز	0.439	0.436	0.64

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق رقم (٢٠) أن معامل التحديد $R^2 = 0,439$ وهو ما يعني أن الإنجاز يفسر التغير في التميز الخدماتي بنسبة ٤٣,٩%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

$$= ٢٩٧ =$$

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٢١)

تحليل التباين للفرض الفرعي السابع

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	55.878	1	55.878	136.233	٠.000
البواقي	71.369	174	0.41		
المجموع	127.247	175			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٢١) وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين الإنجاز والتميز الخدماتي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٢٢)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي السابع

المعنوية	اختبار ت	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
٠.000	6.672	0.663	0.177	1.178	الثابت
0.000	11.67 2		0.055	0.637	الإنجاز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

$$= ٢٩٨ =$$

يظهر من خلال الجدول السابق رقم (٢٢) أن قيم اختبار "ت" لمتغير الإنجاز ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين الإنجاز والتميز الخدماتي.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنجاز والتميز الخدماتي.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الإنجاز والتميز الخدماتي.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠,٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن الإنجاز يؤثر في التميز الخدماتي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنجاز في تحقيق التميز الخدماتي.

٦. الفرض الفرعي السادس:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنجاز في تحقيق التميز المعرفي.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الإنجاز كمتغير مستقل والتميز المعرفي كمتغير تابع.

جدول رقم (٢٣)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الثامن

المتغير	الاختبار	التميز المعرفي
الإنجاز	معامل الارتباط	٠,٥٨٦
	المعنوية	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (٢٣) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٥٨,٦% عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين الإنجاز والتميز المعرفي.

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٢٤)

معامل التحديد للفرض الفرعي الثامن

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
الإنجاز	٠.34	٠.34	0.62938

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق رقم (٢٤) أن معامل التحديد $R^2 = ٠,٣٤٤$ وهو ما يعني أن الإنجاز يفسر التغير في التميز المعرفي بنسبة ٣٤,٤%, أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٢٥)

تحليل التباين للفرض الفرعي الثامن

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	36.076	1	36.076	91.074	٠.000
البواقي	68.924	174	0.396		
المجموع	105	175			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٢٥) وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين الإنجاز والتميز المعرفي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

$$= ٣٠٠ =$$

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٢٦)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثامن

المعنوية	اختبار ت	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
٠.000	8.469	0.586	0.174	1.47	الثابت
0.000	9.543		0.054	0.512	الإنجاز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق رقم (٢٦) أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير الإنجاز ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين الإنجاز والتميز المعرفي. نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنجاز والتميز المعرفي.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الإنجاز والتميز المعرفي.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠,٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن الإنجاز يؤثر في التميز المعرفي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنجاز في تحقيق التميز المعرفي.

$$= ٣٠١ =$$

نتائج الدراسة

- ١- توصلت الدراسة إلى أن وجود دور ايجابي للخصائص الريادية للقادة في تحقيق التميز المؤسسي لدى البنوك بجمهورية مصر العربية.
٢. بينت الدراسة ضعف تشجيع ذوي الأفكار الإبداعية لتطوير العمل وتقديم الخدمات بطرق جديدة ومتميزة في الأنظمة والوسائل مما يؤثر بشكل سلبي على تنمية وتطوير القدرات المختلفة لدى العاملين على الإبداع والتجديد والتغيير في العمل.
٣. استنتجت الدراسة ضعف مستوى المبادرة للاستفادة من التطورات العلمية في توفير النظم والآليات التي تساهم في تحقيق الجودة والسرعة المطلوبة في تقديم الخدمات المصرفية وتحسين أداء العمل.
٤. أظهرت الدراسة ضعف الاهتمام بمعرفة مدى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية حيث لا تسعى البنوك إلى إجراء دراسات للتعرف على حاجات ومتطلبات العملاء الحالية والمستقبلية لعدم الرغبة في تحمل بعض الأعباء المالية.
١. بينت الدراسة ضعف العمل من قبل البنوك على تحسين الكفاءة المعرفية للعاملين حيث لا يتم منحهم الفرص المناسبة للمشاركة في الدورات والبرامج التدريبية لتزويدهم بالخبرات والمهارات الجديدة التي تساهم في تحقيق التميز المعرفي لديهم.
٢. استنتجت الدراسة أن إدارة البنوك لا تشجع الموظفين على الإبداع من خلال عقد اجتماعات مع الرياديين والناجحين للاستفادة من خبراتهم، كما لا يتم العمل بصورة كافية على وضع آليات محددة لتطوير قدرات العاملين الإبداعية استجابةً للتغيرات في البيئة المحيطة.
٣. أوضحت الدراسة ضعف المبادرة والبحث عن أفضل الأساليب والتقنيات التكنولوجية والتجهيزات والمعدات الحديثة لتطوير الإمكانيات المتاحة لدى البنوك والتي يمكن أن تساهم في تحسين العمل وتطوير مستوى الخدمات.
٤. أوضحت الدراسة ضعف القدرات اللازمة لتحقيق الإنجاز الأفضل في أداء المهام والأنشطة المختلفة لدى البنوك حيث لا يتم العمل على تحويل الأفكار لدى العاملون إلى خطط عملي ممكن الاستفادة منها في تحقيق نتائج متميزة في العمل.

٥. توصلت الدراسة إلى عدم توافر نظام لتقييم الأداء المعرفي لدى البنوك بالشكل الذي يمكن أن يساهم في تحقيق التميز المعرفي في كافة الإدارات حيث لا تدعم البنوك بالشكل الكافي عملية تبادل ونشر ثقافة المعرفة بين العاملين.

كما حققت الدراسة مجموعة الأهداف التي سعت إليها والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي رقم (٢٧):

جدول رقم (٢٧)

أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الأول	معرفة أهم الخصائص الريادية للقادة في البنوك، ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك الخصائص.	• الدراسة الاستطلاعية	تم تحقيقه
الثاني	التعرف على أبعاد تحقيق التميز المؤسسي في البنوك، ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك الأبعاد.	• الدراسات السابقة	تم تحقيقه
الثالث	تحليل دور الخصائص الريادية للقادة في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك.	• التحليل الإحصائي • نتائج اختبارات الفروض	تم تحقيقه
الخامس	التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في البنوك، والوزارات ذات العلاقة، والجهات المعنية، والمهتمين بهذا المجال.	• توصيات الدراسة • جدول تنفيذ التوصيات	تم تحقيقه

توصيات الدراسة

١- ضرورة تشجيع ذوي الأفكار الإبداعية لتطوير العمل وتقديم الخدمات بطرق جديدة ومتميزة في الأنظمة والوسائل، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطوير وتنمية القدرات المختلفة لدى العاملين على الإبداع والتجديد والتغيير في العمل لدى البنوك.

= ٣٠٣ =

- ٢- الاهتمام بإعداد البرامج المختلفة التي تنتج طاقات جديدة لدى العاملين بحيث تساهم في زيادة كفاءة انجاز المهام وينبغي أن تهتم البنوك بتوفير الإمكانيات والوسائل التي تشجع وتزيد من الاستعداد لدى العاملين على تقديم الخدمات بطرق جديدة ومتميزة.
- ٣- التعرف على مدى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية بحيث يتم الاهتمام من قبل البنوك بإجراء دراسات للتعرف على حاجات ومتطلبات العملاء الحالية والمستقبلية من خلال وضع نظام واضح ومحدد لقياس وتقييم مستوى رضا العملاء عن جودة الخدمات.
- ٤- العمل من قبل البنوك على زيادة الكفاءة المعرفية للعاملين بحيث يتم منحهم الفرص المناسبة للمشاركة في الدورات والبرامج التدريبية لتزويدهم بالخبرات والمهارات الجديدة التي تساهم في تحقيق التميز المعرفي لديهم.
- ٥- توفير البرامج التدريبية والتطويرية المتقدمة والمتنوعة التي تساهم في تحقيق التميز البشري بطريقة موضوعية ومدروسة وبصورة دورية بالإضافة إلى ضرورة أن تتناسب تلك البرامج مع التغيرات الإدارية والتطورات التكنولوجية.
- ٦- أن تهتم إدارة البنوك بتشجيع الموظفين على الإبداع من خلال عقد اجتماعات مع الرياديين والناجحين للاستفادة منهم، وكذلك ضرورة أن يتم وضع آليات محددة لتطوير قدرات العاملين الإبداعية استجابةً للتغيرات في البيئة المحيطة.
- ٧- تطوير القدرات اللازمة لتحقيق الإنجاز الأفضل في أداء المهام والأنشطة المختلفة لدى البنوك وكذلك ضرورة العمل على تحويل الأفكار لدى العاملين إلى خطط عمل يمكن الاستفادة منها في تحقيق نتائج متميزة في العمل.
- ٨- توفير نظام لتقييم الأداء المعرفي لدى البنوك بالشكل الذي يمكن أن يساهم في تحقيق التميز المعرفي في كافة الإدارات وكذلك الاهتمام بالتحسين في عملية تبادل ونشر ثقافة المعرفة بين العاملين.

مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية

- أبو سمرة، حازم خميس، (٢٠١٧)، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأقصى بغزة،
- أبو شامة، صفاء سلامة (٢٠١٦)، "الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محلفظات وسط وجنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، ص ٩.
- أبو عودة، محمود إسماعيل إسماعيل، (٢٠١٨)، "أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ٢٢.
- البرعي، أحمد السيد صالح (٢٠٢١)، "رأس المال الفكري وأثره في التوجه الريادي-دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات بجامعة الإسماعيلية"، رسالة ماجستير مهني غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- العتيبي، أروى بنت إبراهيم (٢٠١٨)، "أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، س٥، ع٤، ص ١١٩-١٧٠.
- الزين، منصوري (٢٠١٠)، آليات دعم ومساندة المشروعات الذاتية والمبادرات لتحقيق التنمية. الملتقى العلمي الدولي. الجزائر.
- السلمي، علي (٢٠٠١)، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- الطحان، عماد عبد الخالق صابر، (٢٠١٨)، "تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات - دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات"، المعهد العالي للعلوم الإدارية، الجيزة، جمهورية مصر العربية، ص(١-١٤).

- العمري، غسان، وناصر، محمد جودت (٢٠١١)، قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية (دراسة مقارنة)، دراسة منشورة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الرابع، المجلد ٢٧.
- اللوح، باسم عمر محمود، (٢٠١٧)، أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة: موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين"، رسالة ماجستير غبلر منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المنسي، منال دسوقي منسي عبده (٢٠٢١)، "أثر بناء القيادات الإدارية المستقبلية على تحقيق الريادة الإستراتيجية-دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- المومني، هنادة، (٢٠١٤)، "أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والأربعون.
- النسور، أسماء سالم، (٢٠١٠م)، "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، ص ٣٢-٣٣.
- جابر، عبد المطلب، (٢٠١٢م)، "التميز في الجودة النوعية في التعليم العالي"، المملكة العربية السعودية، دار العبيكان للنشر، ص ٤٢.
- حمد، سنان فاضل، (٢٠١٤م)، "دور أبعاد إدارة الأداء في التميز التنظيمي: بحث ميداني في وزارة المالية في الهيئة العامة للضرائب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، ص ٣١.
- خليفة، عبد اللطيف (٢٠٠٠): الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- خليل، شعبان حسان أحمد (٢٠٢٠)، "الأنماط القيادية لدى المرأة والرجل وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

- راجح، محمود محمد الغريب طه (٢٠٢١)، "تأثير مناخ العمل داخل المنظمة على التميز التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بالإسماعيلية"، رسالة ماجستير مهني غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس
- رشاد، وليد يحيى محمد (٢٠٢١)، "أثر التوجه الريادي على سلوكيات المواطنة التنظيمية-دراسة تطبيقية على العاملين بالمجمعات الصناعية المصرية"، رسالة ماجستير مهني غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس الرشيد، صالح، (٢٠٠٩)، "التميز في الأداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال"، مجلة آفاق اقتصادية، عدد ١١٦، مجلد ٢٩، الإمارات العربية المتحدة، ص ١١٣-١١٤.
- حسون، ريزان عبد الرحمن (٢٠٢١)، "الدور الوسيط لتطوير الخدمة في العلاقة بين قدرات إدارة التحالف والميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الخطوط الجوية العراقية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس
- الزريقات، زيد مصطفى، الجريبي، احمد (٢٠٢٥) ، دور القيادة الريادية في تحفيز الابتكار في عصر الرقمنة (دراسة ميدانية على قطاع الخدمات الفندقية في الأردن، Remayah Journal for Research and studies
- عباس، أميرة محمد (٢٠٢١)، "أثر الصمت التنظيمي على الأداء المؤسسي-دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الشباب"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس
- عايش، عبد اللطيف مصلح محمد (٢٠١٩)، "أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية، مجلة تنمية الرافدين، مجلد ٢٥، عدد ٣، ص ٥٧-٨٤.
- عامر، ياسر محمد (٢٠٢٠)، "الريادة الاستراتيجية لدى إدارات الدراسات العليا بالجامعات الفلسطينية وعلاقتها بجودة المخرجات التعليمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، ص (٨-١٦٦).

- فرحات، غالي جمال ديب (٢٠١٨)، "دور الريادة الاستراتيجية في تحسين جودة الأداء المؤسسي لمؤسسات الصحافة المطبوعة في فلسطين"، رسالة ماجستير، اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- شبات، جلال إسماعيل، المصري، نضال حمدان، (٢٠٢٠)، "دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية- دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، Vol28, No2, 2020, PP23-000.
- سليمان، إيمان محمد صالح (٢٠٢٠)، "دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- سالم، أمل صلاح (٢٠١٧)، "الإبداع القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- حماد، رشاد حماد علي (٢٠١٨)، "نموذج مقترح لدور استراتيجية التوظيف المؤقت في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- عبدالعال، ايمن عبدالعال، عمير، ثناء معوض (٢٠٢٢) دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي «دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بإدارتي الشيخ زايد، ٦ أكتوبر التعليمية، مجلة بحوث الشرق الأوسط Middle East Research Journal
- النعيمي، محمد عبد العال، وصويص، راتب جليلي، (٢٠٠٨)، "تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٨٥.
- السقاف، نبيلة عبيد، (٢٠٢٤) أثر المهارات الناعمة في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة المحلية اليمنية "دراسة ميدانية لموظفي مكاتب المديرية م/ عدن ، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية
- الغنيمي، نورة حاتم، محضر، وفاء عبدالعزيز، (٢٠٢٥) القيادة الريادية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة تحليلية ، International Journal of Educational Sciences and Arts, London

- هنية، محمد أنور رشدي، (٢٠١٦م)، "مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص٢٨.

- يوسف، شريف محمد، (٢٠٢٣) القيادة الريادية ودورها في استشراف المستقبل كمدخل لتعزيز تنافسية المنظمات بالتطبيق على شركات الاتصالات ، المجلة العربية للإدارة

ثانيا: المراجع الأجنبية

-Alderman, Delton, (2011), "Entrepreneurial Orientation Of Eastern White Pine Primary Producers And Secondary Manufactures: A Regional Phenomenon Proceedings of the 17th Central Hardwood Forest Conference.

-Bagheri, A.(2017) The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. The Journal of high Technology management Research, 6(3), P(٨-٢)

-Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", Southwestern College Publishing Ohio

-Dess, G. Lumpkin, T, & Eisner, A. B. "Strategic Management creating competitive advantages", four editions. McGraw Hill, 2008. P174.

-Geldern ،M.W ،Thurik ،A.R،(2005) ،Success and risk factor in the pre startup phase ،small business economics،24،4،365.

-Harrington, J, (2008), "The Impossible Dream", Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdul-Aziz Quality Award, Riyadh: King Abdul-Aziz Quality Award: 56.

-Hughes, Arthur Middleton, (2003), "The Customer Loyalty Solution: What Works (and What Doesn't) in Customer Loyalty Programs", McGraw-Hill, U.S.A., P22.

-Kuatko.D. (2007). Entrepreneurial Leadership in the 21st century guest editors' perspective: Journal of Leadership and Organization Studies,13(4),