

القيادة التحويلية ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن

أ.د. / جمال درهم احمد زيد^(1,*)
ذكرى مقبل بشر قايد²

© 2020 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2020 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ إدارة الأعمال المشارك - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن

² باحثة في العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن

* عنوان المراسلة: j.dirhim@gmail.com

القيادة التحويلية ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن

المُلخَص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة، والتعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات البنك (اسم البنك، حجم الودائع، عدد الفروع، سنة التأسيس)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام طريقة الحصر الشامل، نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على (143) موظفاً، استجاب منهم (132) موظفاً، واستخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن، ووجود الدور الأعلى للاعتبار الفردي في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك عينة الدراسة، أما المرتبة الثانية فكانت للاستشارة الفكرية، يليها الدافعية الإلهامية، وأخيراً التأثير المثالي الذي يُعتبر الأقل دوراً في تحقيق مبادئ الحوكمة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات البنك: (اسم البنك، حجم الودائع، عدد الفروع) في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك عينة الدراسة، بينما لم توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنة التأسيس، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها: أن تضاعف البنوك الإسلامية من اهتمامها بممارسة القيادة التحويلية وإقامة الدورات التأهيلية للقيادات والاستمرار في تعزيز الوعي داخل البنوك من خلال النشرات والدوريات باعتبارها عنصراً مهماً وفعالاً لزيادة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، وبالتالي تطوير أداء البنوك.

الكلمات المفتاحية: البنوك الإسلامية، تحقيق مبادئ الحوكمة، القيادة التحويلية، اليمن.

The Role of Transformational Leadership in Achieving Governance Principles in the Islamic Banks in Yemen

Abstract:

This study aimed to investigate the role of transformational leadership in achieving governance principles and to identify any statistical differences attributed to the bank variables, including bank name, size of deposits, number of branches, and year of incorporation. In order to achieve the study objectives, the analytical descriptive method was used; and since the population was small, the complete census method was used to select the sample. The data were collected by a questionnaire which was distributed to (143) employees; 132 of whom responded. After the data were processed and analyzed by the SPSS, the study results revealed that there was a statistically significant role for the transformational leadership dimensions in achieving the governance principles in Islamic banks in Yemen. The results showed that the individualized consideration recorded the highest role in achieving the governance principles, followed by the intellectual stimulation, and then by inspirational motivation. The last dimension, which had the lowest role in achieving the governance principles, was idealized impact. The results also revealed that there were statistically significant differences due to the bank variables (bank's name, size of the deposits, number of branches), whereas there were no statistically significant differences due to the variable of (year of incorporation). The study recommended that banks should pay more attention to transformational leadership in terms of practice and training of their leaders as well as promoting the culture of practice, which would lead to improving the performance of banks.

Keywords: Islamic banks, achieving governance principles, transformational leadership, Yemen.

المقدمة:

إن إيمان مجلس إدارة أي بنك والإدارة التنفيذية فيه بأهمية الالتزام بمبادئ الحوكمة بمفهومها العلمي والعملية وتطبيقها كممارسة فعلية في هيكلة وإجراءات اتخاذ القرارات اللازمة لإدارة البنك تعتبر من أهم العوامل لتطوير وتعزيز نظام الحوكمة لديه (البنك المركزي اليمني، 2013)، وبالتالي فإن تطبيق الحوكمة يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال وقياس المخاطر وتغيير القوانين بما يحافظ على سلامة نظام البنوك (حسام الدين، 2015)، وتعتبر القيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية قادرة على ابتكار أساليب التعامل مع كل التغيرات والتطورات في بيئة الأعمال التي تنعكس على أداء البنوك وتطبيقها لمبادئ الحوكمة.

ومن الأنماط القيادية التي أفرزتها العلوم الإدارية نمط القيادة التحويلية باعتبارها مدخلاً شمولياً يمكن استخدامها لوصف مدى واسع من المحاولات الدقيقة للتأثير في العاملين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعاً للتأثير في الشركات والثقافات بأكملها، فالقائد التحويلي يؤدي دوراً محورياً في التعجيل من إحداث التغيير (هاوس، 2006)، وبما أن التغيير يعد من أهم سمات القيادة التحويلية التي تبرز أهميتها بالنسبة للبنوك فالقيادة التحويلية قادرة على إحداث التغيير الشامل لعملياتها لتطبيق مبادئ الحوكمة.

ويظهر البنوك، الإسلامية التي أخذت مكانها في التنافس بين الأسواق المالية فإن أمامها الكثير من التحديات التي يجب مواجهتها من خلال تطبيق مبادئ حوكمة البنوك الإسلامية في ظل البيئة المتغيرة، والمتطلبات المتزايدة من العملاء وأصحاب المصالح وهذا لن يتحقق إلا بأداء متميز وقيادة تحويلية لها الدور المؤثر على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وعلى الرغم من غزارة الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وكذا الحوكمة فإنه لا توجد دراسة اهتمت بنمط قيادي معين لتحقيق حوكمة البنوك الإسلامية العاملة في اليمن، وجاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على القيادة التحويلية ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن ومدى نجاحها في ذلك.

حوكمة الشركات:

تناولت العديد من تقارير الهيئات والمنظمات الدولية والإقليمية والمحلية وكذلك الكُتّاب والباحثين عدة تعاريف للحوكمة جاءت كل منها لتعبر عن قواعد ومعايير ومبادئ الحوكمة التي تحدد العلاقة بين الأطراف المرتبطة بالشركة وضمان حسن استغلال الموارد في الأجل الطويل، وبالرغم من وجود زوايا مختلفة للحوكمة إدارياً ومحاسبياً واقتصادياً وقانونياً فإن هناك اتفاقاً بين هذه التعاريف.

فالحوكمة من منظورها المحاسبي تشير إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة، ويتم ذلك من خلال الإجراءات والمعايير المحاسبية وتحقيق الشفافية والإفصاح، أما الحوكمة من منظورها القانوني فيشير درويش (2007، 21) إلى أنها "الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالشركة".

في حين تعرفها لجنة Cadbury الصادرة عن سوق لندن للأوراق المالية في المملكة المتحدة بأنها "مجموعة من أنظمة الرقابة المالية وغير المالية والتي عن طريقها يتم إدارة الشركة وتوجيهها والرقابة على شؤونها" (معهد الدراسات المصرفية، 2010، 2).

أما مؤسسة التمويل الدولية IFC فتعرفها بأنها "الهيكل والعمليات التي من خلالها يتم إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (International Finance Corporation, 2010, 6).

في حين يُعرف حسام الدين (2015، 148 - 149) حوكمة البنوك بأنها "الطريقة التي تدار بها شؤون البنك، من خلال الدور المنوط به مجلس الإدارة بما يؤثر على تحديد أهداف البنك، ومراعاة حقوق أصحاب المصالح، وحماية المودعين"، ويُعرف حوكمة البنوك الإسلامية بأنها عبارة عن "عملية تقوية منظومة القيم التي تربط بين مختلف الأطراف الأخذ، لدرجة يمكن من خلالها زيادة الثقة والتقليل من مشاكل العقود، وهي تتميز ب: توفر العدالة بين الأطراف، ولا تعترف بالدخل الثابت، ولا تعترف بالاستغلال".

مبادئ الحوكمة:

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD (1999) مبادئ حوكمة الشركات، لتكون عوناً لها ولحكومات الدول من أجل تحسين الإطار القانوني والمؤسسي، وكذلك من أجل توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات الأوراق المالية، والتي نشرها مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE (2004) في نسختها العربية بتحديث 2004 وذلك على النحو التالي:

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، ويهدف هذا الإطار إلى أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ويشجع قيام أسواق تتميز بالشفافية، وأن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات متوافقة مع حكم القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ، وأن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات محدداً بشكل واضح، وأن تتوفر النزاهة والموارد لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، وتتصف قراراتها بالشفافية وتكون في الوقت المناسب.

2. حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

ينبغي أن يوفر إطار الشركات الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم وأن يكون لهم فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين وتسهيل ممارستهم لحقوق الملكية بما في ذلك المستثمرون والمؤسسون، وأن يتم بوضوح تحديد الإجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية وكذلك العمليات الاستثنائية والعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.

3. المعاملة المتساوية للمساهمين:

ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وتتاح الفرصة لهم للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

4. دور أصحاب المصالح:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل يُشجع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في إيجاد الثروة، وفرص العمل، واستدامة المنشآت السليمة مالياً، وأن يستكمل هذا الإطار بإطار فعال وكفاء للإعسار وآخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

5. الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يتضمن الإطار الإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المهمة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء ومدى تمثيلهما بصدق في القوائم المالية وهياكل وسياسات الحوكمة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها، كما ينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين والسماسة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيداً عن أي تعارض مهم في المصلحة، قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

6. مسئوليات مجلس الإدارة:

ينبغي أن يتضمن هذا الإطار التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية وخطط العمل ووضع الأهداف ومراقبة الأداء وبقية الوظائف التي يحددها الإطار، والتي ينبغي أن يقوم بها مجلس الإدارة، آخذين في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة، على أن يمارسوا الحكم الموضوعي المستقل عن شؤون الشركة مع إتاحة كافة المعلومات الصحيحة لهم في الوقت المناسب، كما يتضمن الإطار الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة ومحاسبتهم عن مسؤولياتهم أمام المساهمين والشركة.

والمبادئ السابقة تستخدم على نطاق واسع كمعيار لتشريع خاص للاستقرار المالي حول العالم، ويتم مراجعتها في ضوء التغييرات المهمة في الظروف من أجل الحفاظ على دورها كأداة رائدة لصنع حوكمة الشركات (OECD, 2015, 11)، وجاءت منسجمة مع قواعد وممارسات الحوكمة في ظل لجنة بازل التي بدورها تبنت تلك المبادئ لتُصدر قواعد وممارسات الحوكمة والرقابة المصرفية والبالغ عددها تسعة وعشرون مبدأ بعد تنقيح 2006، والتي كانت من 1 - 13 متعلقة بالصلاحيات والمسئوليات والمهام الرقابية، أما المبادئ من 14 - 29 فتغطي التوقعات الرقابية وإدارة المخاطر والالتزام بالمعايير الرقابية كما ذكرت في الترجمة العربية لهذه المبادئ والصادرة عن لجنة بازل في 2012 (اللجنة العربية للرقابة المصرفية، 2014).

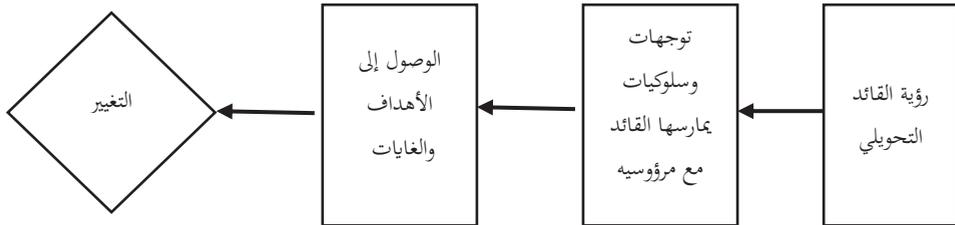
القيادة التحويلية:

تعددت تعريفات المهتمين والدارسين للقيادة التحويلية، فالقيادة التحويلية تحوي عدة جوانب تميزت بها، مثل: التحفيز والإلهام والابتكار والكاريزما والتمكين والتوجه نحو التغيير، فالبعض ركز في تعريفه على جانب التحفيز، ومنهم على كاريزما القائد، ومنهم من شمل تعريفه أكثر من جانب، ومنهم من رأى بأنها الطريق نحو التغيير، فقد عرفها الغريزي بأنها:

القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين بالإضافة إلى قبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة، ويتحقق هذا من خلال النظرة الكاريزماتية للقائد وإشباع حاجات الأفراد العاطفية وتشجيعهم نحو الإبداع (2016، 54).

ويُعرفها Conger (2002) بأنها "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة" (الغزالي، 2012، 25).

وتُعرف القيادة التحويلية إجرائياً بأنها: مجموعة من التوجهات والسلوكيات التي يمارسها القائد التحويلي للوصول مع المرؤوسين من خلال رؤيته المحددة مسبقاً إلى الأهداف والغايات لإحداث التغيير المنشود للمنظمة.



شكل (1): تعريف القيادة التحويلية إجرائياً

وتقود التعريفات السابقة للانتقال إلى ما تضمنته القيادة التحويلية من أبعاد ذكرت في تلك التعريفات التي سيأتي توضيحها في الآتي.

أبعاد القيادة التحويلية :

اقترح Bass و Avilio (1994) أن القيادة التحويلية تتكون من أربعة أبعاد سلوكية، وقد استخدمت لتفسير علاقة القائد التحويلي ومرؤوسيه، وهي (التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستثارة العقلية - الاهتمام بالأفراد) (حسن، 2014). وقد أضاف كل من Avolio et al. (1999) و Griffin و Rafferty (2004) بعداً خامساً هو التمكين (الغزالي، 2012، 27).

أ. التأثير المثالي / الكاريزما :

يصف التأثير المثالي "القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدواراً نموذجية لأتباعهم، ويمثل الأتباع لهؤلاء القادة ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جداً للسلوك الأخلاقي، ويكن لهم الأتباع احتراماً عظيماً" (هاوس، 2006، 193). كما أن القائد الكاريزمي لديه القدرة على تحفيز التابعين ليصبح أداؤهم أعلى من المتوقع مع تقديم التضحية لتجاوز العوائق والمصالح الشخصية من أجل الشركة، فتأثير القائد الكاريزمي يأتي من رؤيته الواضحة للمستقبل والتي يعرفها للتابعين في شكل منظومة تحدد أين يقف كل شخص، كما أن ثقة التابعين أو المرؤوسين بالقائد الكاريزمي تجعلهم يستمعون له بثقة كاملة (Daft, 2006, 676).

ب. الدافعية الإلهامية / التحفيز) :

يتصف هذا البعد "القادة الذين يوحدون الأتباع بتوقعات عالية، ويلهمونهم من خلال تحفيزهم، لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة في الشركة، ويصبحوا جزءاً منها" (هاوس، 2006، 193). وقد أوضح كل من جراوت وفيشر (2013، 125) "أن الدافعية والالهام ليست شيئاً واحداً ولكن لهما تأثير مماثل"، ويعرفانها بأنها :

عملية إعطاء شخص ما سبباً أو دافعاً لفعل شيء ما في حين أن الإلهام هو القوة والتأثير على الناس من أجل تنشيط الإبداع والأفكار والروح الأخلاقية، فالدافعية تعتمد على الواقع والحقيقة البيئية، في حين أن الإلهام أكثر روحانية، ومن الصعب تحديده بدقة، فلا يمكن تحفيز شخصين بنفس الشيء ويرجع إلى القائد تحديد ما يناسب كلا منهما، فقد يحتاج أحدهما إلى التشجيع والثناء والآخر لا يحتاج لأكثر من هدف واضح لكي يخرج أفضل ما لديه (جراوت وفيشر، 2013، 125).

وذكر الطراونة (2012، 146) "أن اختيار الأفراد ذوي الخبرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة، ألا وهو إيجاد الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز".

ج. الاستثارة الفكرية :

يشير هذا البعد إلى "اهتمام القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤديون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين ومبتكرين" (الحميري، 2012، 90)، كما يرى Stevens أن القيادة التحويلية تؤدي دوراً أساسياً في الرفع من الرضا الوظيفي لدى الموظفين، فالقائد يؤثر بشكل إيجابي على أداء موظفيه من خلال زيادة مشاركتهم الإبداعية مما يكسب الشركة مهام وأعمالاً تزيد في نهاية المطاف من ارتياح الموظفين، وهذا بدوره يؤثر بشكل حاسم في نجاح الأداء للشركة (Cossin & Caballero, 2013).

د. الاعتبار الفردي:

يتناول هذا البعد القادة الذين يوفر الملائم الذي يمكنهم من الإنصات بعناية لحاجات الأتباع الفردية، حيث يتصرف القادة كالمدرسين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في تحقيق ذواتهم (هاوس، 2006)، "وهؤلاء القادة ربما يستخدمون التفويض وسيلة لمساعدة الأتباع على النمو من خلال التحديات الشخصية، وبالنسبة لبعض الموظفين ربما يعطي القائد مشاعر قوية في حين يحظى الآخرون بتوجيهات ذات درجة عالية من التحديد" (هاوس، 2006، 194)، "ويكشف هذا البعد الدور التوجيهي المفترض أن يقوم به القائد التحويلي، فالقائد يعامل التابعين كأفراد ويوجههم ليطورهم، ويستجيب لحاجاتهم واهتماماتهم" (حسن، 2014، 183).

هـ. التمكين:

يعتبر التمكين أحد السمات الجوهرية للقائد التحويلي، وفكرة التمكين الرئيس أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية، لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء، ويرى Bennis و Nanus "أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها" (خيري، 2014، 190).

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

1. دراسة عطا الله (2018)، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز في الأداء المؤسسي ببنوك القطاع العام في مصر، وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأبعاد: (التشجيع الإبداعي، الحفز الإلهامي، التأثير المثالي) على التميز في الأداء المؤسسي باستثناء بعد الاعتبارات الفردية.

2. دراسة الحججي (2017)، هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وهندسة التغيير في البنوك اليمنية ودورها في إنجاح هندسة التغيير في البنوك اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع اعتماده على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت إلى وجود ممارسة تطبقها القيادة التحويلية لهندسة التغيير في البنوك اليمنية بنسب متفاوتة من بنك إلى آخر.

3. دراسة الأشول (2016)، هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية في كليات المجتمع اليمنية الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي مع اعتماده على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة عنصر التأثير المثالي الأداء التنظيمي، وأن أكثر عناصر القيادة التحويلية ارتباطاً بالأداء التنظيمي وتأثيراً على تميزته هو عنصر التحفيز.

4. دراسة أبوorman (2016) هدفت إلى معرفة أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي مع اعتماده على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت إلى أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات هو بُعد التمكين، يليه في التأثير بعد الاعتبار الفردي ثم بُعد الاستثارة الفكرية.

الدراسات المتعلقة بالحوكمة:

1. دراسة الطيب وتوفيق (2016)، هدفت إلى بيان أثر حوكمة الشركات على درجة تواجد علامات الفساد المالي في مؤسسات المساهمة العامة في ولاية سعيدة الجزائرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي مع الاعتماد على الاستبانة والمقابلة الشخصية كأداتين لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين تطبيق حوكمة الشركات وتفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري، كما أن بعضاً من المؤسسات لا يصل عدد أعضاء مجالسها إلى الحد الموصى به في

- مجال الحوكمة ما يضعف كفاءة هذه المجالس في مجال الحوكمة مع وجود قصور في الإفصاح عن حجم المكافآت في نصف الشركات المستقصاة.
2. دراسة مقدم وطراد (2016) هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة في البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية وفق مقررات لجنة بازل، وقد استخدمت الباحثان المنهج الوصفي والمنهج التاريخي، وتوصلت إلى أن تطبيق الحوكمة يساهم في تحقيق التوازن بين المنافسة وضغوط السوق التي تستوجب تطوير الأداء في إدارة مخاطر الحوكمة لزيادة قدرتها التنافسية، كما أن قواعد الحوكمة صالحة للتطبيق في كل مؤسسة مهما كان نوعها.
3. دراسة Bedj (2015)، هدفت إلى معرفة أثر دور الحوكمة في تعزيز كفاءة المصارف الإسلامية ودفع عجلة تنميتها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقارن واعتمد على مقابلة المنطلقات والمعايير التي تقوم عليها الحوكمة في المصارف الإسلامية، والتقليدية، وتوصلت الدراسة إلى أن مبادئ الحوكمة تختلف بين البنوك التقليدية والإسلامية، أما آلياتها فتشابه من حيث المقصد، وأن الحوكمة تعزز كفاءة وفعالية المصارف الإسلامية وتجعلها أكثر استقطاباً لأصحاب الودائع والمستثمرين.
4. دراسة Valukonytė & Šaparnienė (2012)، هدفت إلى تحليل نظري وعملي لمبادئ الحكم الرشيد وتنفيذها على مستوى الحكم الذاتي المحلي لمدينة سيولياي في ليتوانيا، وقد استخدمت الباحثتان منهج تحليل المحتوى مع استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أن مبادئ الحوكمة مترابطة ترابطاً وثيقاً، لذلك يصعب فصلها وتنفيذ أو عدم تنفيذ بعضها.
5. دراسة العلفي (2011)، هدفت إلى معرفة مدى تطبيق المبادئ الدولية للحوكمة في المصارف البنكية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي مع الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم تطبيق البنوك اليمينية لمبادئ الحوكمة بحسب مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية مع وجود قصور في تطبيق مبدأ الشفافية في البنوك الإسلامية عنها في البنوك التجارية.
- الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية والحوكمة :**
1. دراسة Sharabati و Nasereddin (2016)، هدفت إلى التعرف على أسلوب قيادة الجامعات في ضوء مبادئ الحوكمة، واستخدم الباحثان المنهج التحليلي من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، وتوصلت إلى أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد يمكن أن يناسب جميع المستويات التنظيمية، حيث إن أسلوب القيادة يعتمد على القائد والتابعين والثقافة، وأسلوب القيادة المشتركة بين أعضاء مجلس الإدارة، وأسلوب القيادة التحويلية للأكاديميين ومستوى الإدارة الوسطى، وأسلوب المعاملات للموظفين الذين يقومون بالأعمال الروتينية.
2. دراسة Šavareikienė (2013)، هدفت إلى تحديد خصائص القيادة التحويلية وتحديد جوانب التحفيز في جميع الصفات القيادية التحويلية من أجل تعزيز الحوكمة الرشيدة، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي من خلال تحليل ومقارنة الأدبيات العلمية لمؤلفين ليتوانيين وأجانب، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية جانب رئيسي للتحفيز للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء، وتحقيق الحوكمة الرشيدة لما تمثله القيادة التحويلية من إنتاج للعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، وإشراك للعاملين في التغييرات المطلوبة لتحقيق جوانب الحوكمة الرشيدة.
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :
1. تناولت دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.
2. الاعتماد على مبادئ الحوكمة الصادرة عن البنك المركزي اليمني، الخاصة بحوكمة البنوك الإسلامية (مسؤوليات مجلس الإدارة، مهام الإدارة التنفيذية، الضبط والرقابة الداخلية، الإفصاح والشفافية، حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى)، لتكون النتائج متمشية مع واقع البنوك اليمنية. في حين اعتمدت الدراسات السابقة على مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن OECD (1999) وبعضها اعتمدت على مبادئ لجنة بازل.

مشكلة الدراسة:

فرضت الظروف الإقليمية والدولية جملة من التغيرات الاقتصادية جعلت من البيئة الاقتصادية أكثر غموضاً مما يستلزم وجود قيادة ناجحة للمنظمة تسعى مع الأفراد نحو تغيير جذري أكثر قدرة للتكيف مع هذه التغيرات والانتقال بالمنظمة نحو الشفافية والمساءلة والقدرة على مواجهة المخاطر المحتملة، وبالتالي تحقيق الحوكمة التي تعتبر الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر من مبادئها، حيث أصبحت الحوكمة اتجاهاً عالمياً لضمان بقاء واستمرار المنظمات، وفي المنظمات اليمنية بشكل عام والبنوك بشكل خاص يلاحظ وجود قصور في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وهذا ما توصلت إليه دراسة فرحان وعبدالقادر (2014)، العلفي (2011)، ودراسة القرشي (2010)، ولأن البنوك تسعى لتقديم خدمات مصرفية عالية الأداء فهي بحاجة إلى قيادة تحويلية بما تمتلكه من مقومات تسهم بدور فعال مع متخذي القرار في تحقيق الحوكمة، وقد أشارت دراسة Šavareikienė (2013) أن القيادة التحويلية جانب رئيسي للتحفيز والوصول إلى تحقيق الحوكمة، في حين أن المموس في واقع البنوك وجود تفاوت ممارسة القيادة التحويلية بالرغم من تأثيرها الكبير على الأداء، وهذا ما توصلت إليه دراسة كل من الحجوي (2017)، ودراسة Amin (2016)، ولما للبنوك ومنها الإسلامية من أهمية في بناء النظام المالي فإنها بحاجة للوصول إلى نظام مصري يخدم الاقتصاد بشكل مباشر وغير مباشر، ولذلك فإنه يمكن إبراز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور القيادة التحويلية بأبعادها: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحقيق مبادئ حوكمة البنوك الإسلامية العاملة في اليمن (مسؤوليات مجلس الإدارة، مهام الإدارة التنفيذية، الضبط والرقابة الداخلية، الإفصاح والشفافية، حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى)؟

أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيس من الدراسة في توضيح دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن، وسوف يتم تحقيق الهدف الرئيس للدراسة من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن.
2. معرفة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن.
3. قياس دور القيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن.
4. التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تحقيق مبادئ الحوكمة تُعزى لتغيرات البنك (اسم البنك، حجم الودائع، عدد الفروع، وسنة التأسيس للبنوك الإسلامية العاملة في اليمن).

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. توضح أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة كاتجاه منظمي جديد لتحسين الأداء.
2. تسلط الضوء على أهمية القيادة التحويلية كأحد الأساليب الإدارية المؤثرة في تحقيق المنظمات لأهدافها.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. تطبيق البنوك الإسلامية العاملة في اليمن لمبادئ الحوكمة يساهم في تحسين أدائها بما يعكس إيجاباً على سلامة نظامها المالي.
2. الإسهام في تزويد البنوك بالنتائج التي تخدمها في تطوير خدماتها، وبالتالي الرفع من قدرتها التنافسية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن.

وتفرض منها الفرضيات الفرعية الآتية:

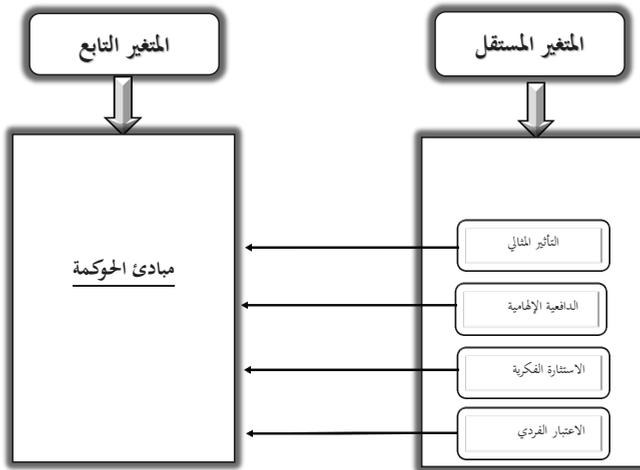
1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن.
2. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية الإلهامية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن.
3. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن.
4. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبار الفردي في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن تعزى لمتغيرات البنك المتمثلة في: (اسم البنك، حجم الودائع، عدد الفروع، وسنة التأسيس).

النموذج المعرفي للدراسة:

المتغير المستقل: تمثل في القيادة التحويلية بأبعادها: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي). وتم الاستفادة من أكثر من نموذج منها نموذج دراسة كل من محمد، السننتي والزهار (2014)، وحمام وزاهر (2011).

المتغير التابع: تمثل في مبادئ الحوكمة: (مسؤوليات مجلس الإدارة، مهام الإدارة التنفيذية، الضبط والرقابة الداخلية، الإفصاح والشفافية، حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى). وتم الاعتماد على المبادئ الواردة في دليل حوكمة البنوك الصادر عن البنك المركزي اليمني (2013).



شكل (2): النموذج المعرفي للدراسة

مصطلحات الدراسة:

• القيادة التحويلية:

عُرِّفَت القيادة التحويلية بأنها "القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية، وتغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية" (الحميري، 2012، 84).

ولأغراض الدراسة تُعرَّف القيادة التحويلية إجرائياً بأنها: مجموعة من التوجهات والسلوكيات يمارسها القائد للوصول مع العاملين إلى الأهداف والغايات التي تحقق التغيير المنشود للشركة.

كما تُعرف أبعاد القيادة التحويلية إجرائياً كالآتي:

أ. التأثير المثالي: هو أن يتمتع القائد بالثقة بالنفس وامتلاكه رؤية واضحة تمكنه من تحقيق أهدافه من خلال تأثيره بالعاملين وتأثرهم به.

ب. الدافعية الإلهامية: أن يكون لدى القائد القدرة على تحفيز الدافع لدى العاملين بما يناسب العامل وبما يخدم مصلحة العمل.

ج. الاستشارة الفكرية: هي استشارة القائد لأفكار العاملين الإبداعية وتوسيع مداركهم مستخدماً بذلك العصف الذهني ووسائل رفع الرضا الوظيفي لديهم.

د. الاعتبار الفردي: هو تلمس القائد لمشاكل واحتياجات العاملين النفسية والمادية وتوفيرها لهم بما يوجد مناخاً وظيفياً يولد الارتياح عند العاملين عند ممارستهم لأعمالهم.

• الحوكمة:

عُرِّفَت بأنها "القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية لمساهمي الأقلية وتقييم توازناً معقولاً بين مصالح مديري الشركة ومساهمي الأقلية فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بالشركة بما يعود في النهاية بالنفع على الأخيرة" (سلام، 2014، 9).

وتُعرف الحوكمة إجرائياً بأنها: التنظيم السليم للقواعد والممارسات والقرارات التي تهدف إلى تشكيل العلاقات بين أطراف أصحاب المصالح على أساس من الشفافية القائمة على المساءلة والمحاسبة لزيادة كفاءة الإدارة للشركة.

وتُعرف مبادئ الحوكمة إجرائياً بأنها: مجموعة من المعايير التي تستخدم لتنظيم ومراقبة مدى تطبيق الحوكمة، كما ورد ذكرها في دليل حوكمة البنوك، فيما يخص البنوك الإسلامية في فصل متطلبات إضافية، والذي تم نشره من قبل البنك المركزي اليمني وهي (مسؤوليات مجلس الإدارة، مهام الإدارة التنفيذية، الضبط والرقابة الداخلية، الإفصاح والشفافية، حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى).

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

أ. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على دور القيادات التحويلية بأبعادها: (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الدافعية الإلهامية، والاعتبار الفردي) في تحقيق مبادئ حوكمة البنوك الإسلامية العاملة في اليمن (مسؤوليات مجلس الإدارة، مهام الإدارة التنفيذية، الضبط والرقابة الداخلية، الإفصاح والشفافية، وحقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى).

ب. الحدود المكانية :

الإدارات العامة للبنوك (بنك التضامن الإسلامي الدولي، البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار، بنك سبأ الإسلامي، ومصرف اليمن البحريين الشامل) والفروع الرئيسية لها في العاصمة صنعاء.

ج. الحدود البشرية :

العاملون في الإدارات التنفيذية للإدارات العامة للبنوك المختارة وتحديدًا مديري الفروع الرئيسية، مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام.

منهج الدراسة:

تم لاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله نستطيع وصف الظاهرة موضوع الدراسة : (دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن)، وتحليل بياناتها وتفسيرها حتى يتم التوصيل الى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

وحدة التحليل :

يعتبر البنك هو وحدة التحليل، لأن المتغير التابع في هذه الدراسة يقاس من خلال البنك.

مجتمع وعينة الدراسة :

يشمل مجتمع الدراسة البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية، وهي : (بنك التضامن الإسلامي الدولي، البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار، بنك سبأ الإسلامي، مصرف اليمن البحريين الشامل).

وتشمل عينة الدراسة جميع مديري الفروع الرئيسية ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في الإدارات العامة للبنوك المحددة، حيث بلغ عددهم الإجمالي (143) كما هو موضح في الجدول (1) وبالرغم من أن أعضاء مجلس الإدارة في البنوك يمثلون فئة مهمة لقياس المتغير التابع (الحوكمة) فإنه تم استبعاد هذه الفئة بسبب عدم تواجدها، ولذلك تم الاستعاضة عنها بطرح مجموعة من الأسئلة المغلقة على أمناء سر مجلس الإدارة والمسؤولين عن الحوكمة في البنك.

والأمر ذاته تم بالنسبة للقيادات الإدارية العليا، فبالرغم من أنها تمثل فئة معنية بالمتغير التابع (الحوكمة) فإنه تم استبعادها ليكون قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) أكثر دقة وبعيداً عن التحيز، أما العاملون في البنك من مختصين وغيرهم فلم تشملهم العينة لبعدهم عن قياس المتغير التابع، وبالتالي فإن حجم العينة صغير، ولذلك تم استخدام طريقة الحصر الشامل.

جدول (1) : عدد أفراد عينة الدراسة في البنوك المستهدفة

اسم البنك	عدد أفراد العينة	الموزع	المسترد
بنك التضامن الإسلامي الدولي	62	62	55
بنك سبأ الإسلامي	40	40	37
مصرف اليمن البحريين الشامل	34	34	33
البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار	7	7	7
الإجمالي	143	143	132

المصدر : (اعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الموارد البشرية للبنوك).

وبلغت عدد الاستبانة غير المستردة (11) استبانة بنسبة (8%)، وبلغ عدد الاستبانة المستردة (132) استبانة بنسبة (92%)، وهي نسبة مرتفعة ومناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها. وبعد تفحص الاستبانة لم يستبعد أي منها، نظرا لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة.

أداة الدراسة :

أولاً: بناء الاستبانة:

تم بناء الاستبانة في ضوء الجانب النظري للدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من أدوات الدراسات السابقة ذات العلاقة، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تكونت الاستبانة من جزأين هما: الجزء الأول: اشتمل على البيانات الوظيفية: (المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: تضمن فقرات عددها (50) فقرة موزعة كالآتي:

- المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، (24) فقرة.
- المتغير التابع (مبادئ الحكومة) (26) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبانة، ولإيجاد الأوساط الحسابية لآراء عينة الدراسة، فقد خصصت أوزان ترجيحية تتفق مع إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث خصص الوزن (5) للحالة موافق بشدة، (4) للحالة موافق، (3) للحالة موافق إلى حد ما، (2) للحالة غير موافق، (1) للحالة غير موافق بشدة.

ثانياً: صدق الاستبانة:

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

• صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أساتذة متخصصين، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، حتى صارت الاستبانة في صورتها النهائية.

• صدق الاتساق الداخلي:

وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة لمعرفة مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، هذا من ناحية، ثم احتساب معاملات ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد أداة الدراسة والدرجة الكلية للمتغيرات التي تضمنتها هذه الأداة من ناحية أخرى، كما توضح ذلك الجدولين (2، 3).

جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير المستقل

القيادة التحويلية	
معامل الارتباط	الأبعاد
.898**	التأثير المثالي
.946**	الدافعية الإلهامية
.947**	الاستشارة الفكرية
.926**	الاعتبار الفردي

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

يتبين من الجدول (2) أن جميع الفقرات دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها عند تطبيق الدراسة الحالية وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3) : معاملات ارتباط بيرسون لمبادئ المتغير التابع بالدرجة الكلية للمتغير التابع

معامل الارتباط	المبادئ
.917**	مهام القيادة التنفيذية
.920**	الضبط والرقابة الداخلية
.932**	الإفصاح والشفافية
.939**	حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

يتبين من الجدول (3) أن جميع الفقرات دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الارتباط الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

ثالثاً: ثبات الاستبانة :

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال 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 (4) : نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية
القيادة التحويلية	التأثير المتأني	6	89.3%	94.5%
	الداقية الإلهامية	5	94.1%	97%
	الاستشارة الفكرية	6	95.1%	97.5%
مبادئ الحكومة	الاعتبار الفردي	7	94.7%	97.3%
	الإجمالي	24	97.6%	98.8%
	مهام القيادة التنفيذية	8	94.9%	97.4%
	الضبط والرقابة الداخلية	6	92.3%	96%
	الإفصاح والشفافية	5	92%	95.9%
حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى	الإجمالي	7	95.9%	97.9%
	الإجمالي	26	97.8%	98.9%
	جميع فقرات الاستبانة	50	98.5%	99.2%

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت بنسبة (98.5%)، وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة جداً، وكانت نسبة المصدقية لإجابات العينة (99.2%) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن نتائج الدراسة قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

بعد تفريغ البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، منها: اختبار ألفا كرونباخ، واختبار التوزيع الطبيعي، والتكرارات والنسب المئوية

والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار T لعينة واحدة (One-Sample T-Test)، وتحليل التباين F الأحادي (One-Way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation).

تحليل النتائج:

أولاً: مستوى القيادة التحويلية بأبعادها:

للتعرف على مستوى القيادة التحويلية بأبعادها في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن فقد تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One-Sample T-Test)، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة مستوى القيادة التحويلية بأبعادها ومبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن

الرقم	المتغيرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	المستوى	T	df	مستوى الدلالة Sig.
1	التأثير المثالي	الأول	3.52	0.95	70.4%	مرتفع	6.287	131	.000*
2	الدافعية الإلهامية	الثالث	2.99	1.05	59.8%	متوسط	0.149	131	.000*
3	الاستشارة الفكرية	الثاني	3.08	1.01	61.6%	متوسط	0.859	131	.000*
4	الاعتبار الفردي	الرابع	2.92	1.00	58.4%	متوسط	0.899	131	.000*
	القيادة التحويلية		3.13	0.93	62.6%	متوسط	1.547	131	.000*

يتضح من الجدول (5) أن مستوى القيادة التحويلية كان متوسطاً، فقد بلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية (3.13)، وهو مساوٍ للمتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.93) وبنسبة (62.6%)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن مستوى القيادة التحويلية متوسط، وكذلك بالنسبة لجميع أبعادها التي تتراوح بين (70.4%) و(58.4%) وتراوح الأبعاد بين مرتفع ومتوسط، وجميعها حصلت على متوسط حسابي أرفع أو يساوي المتوسط الافتراضي ودالة إحصائياً وتراوح الانحراف المعياري للأبعاد بين (0.95)، و(1.05) وهذا يشير إلى أن هناك اتفاقاً لعينة الدراسة على هذه الإجابات.

كما يتضح من الجدول (5) أن أعلى مستوى القيادة التحويلية كان في بُعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي (3.52)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.95)، وبنسبة (70.4%) وهذا يدل على ارتفاع التأثير المثالي، وقد يعود ذلك إلى اهتمام القادة التحويليين بالتأثيرات الكاريزماتية في التعامل مع العاملين في البنك وإيصال رؤيتهم للعاملين والذين بدورهم وثقوا بهم واعتبروهم قدوة لهم.

وقد حصل بُعد الاستشارة الفكرية على المرتبة الثانية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.08) وهو مساوٍ للمتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (1.01)، وبنسبة (61.6%)، وهذا يدل على أن مستوى الاستشارة الفكرية متوسطة، ويشير ذلك إلى اتباع القادة التحويليين وبصورة متوسطة أساليب حديثة وتقليدية لاستشارة أفكار العاملين وإبداعاتهم.

وقد حصل بُعد الدافعية الإلهامية على المرتبة الثالثة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.99) وهو مساوٍ للمتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (1.05)، وبنسبة (59.8%)، وهذا يدل على أن مستوى الدافعية الإلهامية متوسطة، ويشير ذلك إلى وجود تشجيع من قبل القادة التحويليين بما يحفز العاملين ويلهمهم في إنجازهم للأعمال.

وقد حصل بُعد الاعتبار الفردي على المرتبة الرابعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.92) وهو مساوٍ للمتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (1.00)، وبنسبة (58.4%)، وهذا يدل على أن

مستوى الاعتبار الفردي متوسط، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام القيادة في البنك بالعنصر البشري ولكن ليس بالمستوى الذي يصل فيه شعور العاملين بالارتياح في بيئة عملهم، ليُخرجوا أفضل ما لديهم في مستويات الإنجاز.

وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة حماد وزاهر (2011) التي توصلت إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية متقاربة فلا يوجد استخدام لبعدها على حساب الأبعاد الأخرى.

ثانياً : مستوى تحقق مبادئ الحوكمة :

يوضح الجدول (6) نتائج مستوى تحقق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن.

جدول (6): نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة مستوى تحقق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن

الرقم	المتغيرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	المستوى	T	df	مستوى الدلالة Sig.
1	مهام القيادة التنفيذية	الرابع	3.40	0.92	68%	مرتفع	4.987	131	.000*
2	الضبط والرقابة الداخلية	الأول	3.83	0.87	76.6%	مرتفع	10.995	131	.000*
3	الإفصاح والشفافية	الثالث	3.52	0.93	70.4%	مرتفع	6.389	131	.000*
4	حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى	الثاني	3.76	0.94	75.2%	مرتفع	9.271	131	.000*
	مبادئ الحوكمة		3.63	0.85	75.2%	مرتفع	8.492	131	.000*

يتضح من الجدول (6) أن مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة كان مرتفعاً، فقد كان المتوسط الحسابي لمبادئ الحوكمة (3.63)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.85)، وبنسبة (75.2%)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة مرتفع، وكذلك بالنسبة لجميع أبعادها التي تتراوح بين (76.6%) و(68%)، وكانت جميع المبادئ مرتفعة فجميعها حصلت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الافتراضي ودالة إحصائياً، وتراوح الانحراف المعياري للمبادئ بين (0.87) و(0.94)، وهذا يشير إلى أن هناك اتفاقاً لعينة الدراسة على هذه الاجابات.

كما يتضح من الجدول (6) أن أعلى مستوى لممارسة مبادئ الحوكمة كان في مبدأ الضبط والرقابة الداخلية بمتوسط حسابي (3.83)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.87)، وبنسبة (76.6%)، وهذا يدل على ارتفاع الضبط والرقابة الداخلية.

وقد حصل مبدأ حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى على المرتبة الثانية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.76)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.94)، وبنسبة (75.2%)، وهذا يدل على أن مستوى حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى مرتفع.

وقد حصل مبدأ الإفصاح والشفافية على المرتبة الثالثة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.52)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.93)، وبنسبة (70.4%)، وهذا يدل على أن مستوى الإفصاح والشفافية مرتفع.

وقد حصل مبدأ مهام القيادة التنفيذية على المرتبة الرابعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.40) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.92)، وبنسبة (68%)، وهذا يدل على أن مستوى مهام القيادة التنفيذية مرتفع.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية (بوصفه متغيراً مستقلاً) في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن (بوصفه متغيراً تابعاً)"، ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي لمعرفة دور القيادة التحويلية (بوصفه متغيراً مستقلاً) في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن بأبعاده المختلفة كما يوضح ذلك الجدول (7).

جدول (7): نتائج اختبار الانحدار الخطي لمعرفة دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة

المتغير	المعاملات B	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة اختبار F		الأثر
		القيمة المعنوية Sig.	مستوى المعنوية Sig.			القيمة	مستوى المعنوية Sig.	
القيادة التحويلية	0.698	13.629	0.000	0.767	0.588	185.752	0.000	قوي جدا

يتضح من الجدول (7) تفسير قيمة المعلمة (B) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في القيادة التحويلية بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في تحقيق مبادئ الحوكمة بنسبة (69.8%)، ويوضح معامل التحديد (R^2) أن التباين في تحقيق مبادئ الحوكمة يفسره التغير في القيادة التحويلية بنسبة (58.8%)، كما يشير اختبار (F) عن الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الرئيسية الأولى بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تقول: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Šavareikienė (2013) التي أكدت أن القيادة التحويلية جانب رئيسي للوصول إلى تحقيق الحوكمة لما تمثله القيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق مبادئ الحوكمة.

كما اتفقت مع دراسة Nasereddin و Sharabati (2016) التي أكدت أن أسلوب القيادة التحويلية يُعتبر نمطاً مناسباً للقيادة الوسطى على ضوء مبادئ الحوكمة.

وسيتم مناقشة الفرضيات الفرعية في الآتي:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن"، ويوضح الجدول (8) نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس دور التأثير المثالي في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن.

جدول (8): نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس دور التأثير المثالي في تحقيق مبادئ الحوكمة

المتغير	المعاملات B	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة اختبار F		الأثر
		القيمة المعنوية Sig.	مستوى المعنوية Sig.			القيمة	مستوى المعنوية Sig.	
التأثير المثالي	0.610	10.587	0.000	0.680	0.463	112.087	0.000	قوي

يتضح من الجدول (8) تفسير قيمة المعلمة (B) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في التأثير المثالي بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في تحقيق مبادئ الحوكمة بنسبة (61%)، ويوضح معامل التحديد (R^2) أن التباين في تحقيق مبادئ الحوكمة يفسره التغير في التأثير المثالي بنسبة (46.3%)، كما يشير اختبار (F) إلى الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير دور التأثير المثالي في تحقيق مبادئ الحوكمة وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية الإلهامية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن"، ويوضح الجدول (9) نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس دور الدافعية الإلهامية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن.

جدول (9): نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس دور الدافعية الإلهامية في تحقيق مبادئ الحوكمة

المتغير	المعاملات B	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة اختبار F		الأثر
		المستوى Sig. المعنوية	القيمة			المستوى Sig. المعنوية	القيمة	
الدافعية الإلهامية	0.574	17.545	0.000	0.712	0.507	11.555	0.000	قوي جدا

يتضح من الجدول (9) تفسير قيمة المعلمة (B) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في الدافعية الإلهامية بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في تحقيق مبادئ الحوكمة بنسبة (57.4%)، ويوضح معامل التحديد (R^2) أن التباين في تحقيق مبادئ الحوكمة يفسره التغير في الدافعية الإلهامية بنسبة (50.7%)، كما يشير اختبار (F) إلى الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير دور الدافعية الإلهامية في تحقيق مبادئ الحوكمة وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية الإلهامية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن"، ويوضح الجدول (10) نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس دور الاستثارة الفكرية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن.

جدول (10): نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس دور الاستثارة الفكرية في تحقيق مبادئ الحوكمة

المتغير	المعاملات B	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة اختبار F		الأثر
		المستوى Sig. المعنوية	القيمة			المستوى Sig. المعنوية	القيمة	
الاستثارة الفكرية	0.608	12.064	0.000	0.727	0.528	145.549	0.000	قوي جدا

يتضح من الجدول (10) تفسير قيمة المعلمة (B) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في الاستثارة الفكرية بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في تحقيق مبادئ الحوكمة بنسبة (60.8%)، ويوضح معامل التحديد (R^2) أن التباين في تحقيق مبادئ الحوكمة يفسره التغير في الاستثارة الفكرية بنسبة (52.8%)، كما يشير اختبار (F) إلى الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير دور الاستثارة الفكرية في تحقيق مبادئ الحوكمة وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن.

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبار الفردي في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن"، ويوضح الجدول (11) نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس دور الاعتبار الفردي في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن.

جدول (11): نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس دور الاعتبار الفردي في تحقيق مبادئ الحوكمة

المتغير	المعاملات B	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة اختبار F	
		المستوى المعنوية Sig.	القيمة			المستوى المعنوية Sig.	القيمة
الاعتبار الفردي	0.623	0.000	12.283	0.733	0.537	0.000	150.875

يتضح من الجدول (12) تفسير قيمة المعلمة (B) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في الاعتبار الفردي بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في تحقيق مبادئ الحوكمة بنسبة (62.3%)، ويوضح معامل التحديد (R^2) أن التباين في تحقيق مبادئ الحوكمة يفسره التغير في الاعتبار الفردي بنسبة (53.7%)، كما يشير اختبار (F) إلى الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير دور الاعتبار الفردي في تحقيق مبادئ الحوكمة وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبار الفردي في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن تبعاً لمتغيرات البنك: (اسم البنك، حجم الودائع، عدد الفروع، وسنة التأسيس)، واختبار هذه الفرضية تم على النحو الآتي:

أولاً: نتائج اختبار الفروق بحسب اسم البنك:

لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن تعزى لمتغيرات البنك، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way F-ANOVA)، كما يبين ذلك الجدول (12).

جدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حسب اسم البنك

المتغيرات	اسم البنك	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة اللفظية
القيادة التحويلية	بنك التضامن الإسلامي الدولي	3.38	0.97	5.749	0.001	دال
	بنك سبأ الإسلامي	2.71	0.80			
	مصرف اليمن البحرين الشامل	3.29	0.75			
مبادئ الحوكمة	البنك الإسلامي للتمويل والاستثمار	2.51	1.21	6.090	0.001	دال
	بنك التضامن الإسلامي الدولي	3.77	0.83			
	بنك سبأ الإسلامي	3.52	0.67			
	مصرف اليمن البحرين الشامل	3.76	0.72			
	البنك الإسلامي للتمويل والاستثمار	2.45	1.44			

يتضح من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن بحسب متغيرات البنك، حيث إن قيمة F دالة في جميع الأبعاد، وهذا يعني رفض الفرضية الثانية فيما يتعلق بمتغيرات البنك وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن تعزى لمتغيرات البنك.

ثانياً: نتائج اختبار الفروق بحسب حجم الودائع:

لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن تعزى لمتغير حجم الودائع، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way F-ANOVA)، كما في الجدول (13).

جدول (13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حسب حجم الودائع

المتغيرات	اسم البنك	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة اللفظية
القيادة التحويلية	كبيرة	3.38	0.97	4.626	0.011	دال
	متوسطة	2.99	0.82			
	صغيرة	2.51	1.21			
مبادئ الحوكمة	كبيرة	3.77	0.83	8.266	0.000	دال
	متوسطة	3.63	0.70			
	صغيرة	2.45	1.44			

يتضح من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن بحسب حجم الودائع، حيث إن قيمة F دالة في جميع الأبعاد، وهذا يعني رفض الفرضية الثانية فيما يتعلق بمتغيرات البنك وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن تعزى لحجم الودائع.

ثالثاً: نتائج اختبار الفروق بحسب عدد الفروع:

لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن يُعزى لمتغير عدد الفروع، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way F-ANOVA)، كما في الجدول (14).

جدول (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بحسب عدد الفروع

المتغيرات	اسم البنك	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة اللفظية
القيادة التحويلية	كثيرة	3.38	0.97	4.626	0.011	دال
	متوسطة	2.99	0.82			
	قليلة	2.51	1.21			
مبادئ الحوكمة	كثيرة	3.77	0.83	8.266	0.000	دال
	متوسطة	3.63	0.70			
	قليلة	2.45	1.44			

يتضح من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن بحسب عدد الفروع، حيث أن قيمة F دالة في جميع الأبعاد، وهذا يعني رفض الفرضية الثانية فيما يتعلق بمتغيرات البنك وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن تعزى لعدد الفروع.

رابعاً: نتائج اختبار الفروق بحسب سنة التأسيس:

لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن تعزى لمتغيرات سنة التأسيس، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way F-ANOVA)، كما في الجدول (15).

جدول (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بحسب سنة التأسيس

المتغيرات	اسم البنك	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة اللفظية
القيادة التحويلية	أقدم	3.28	1.03	5.414	0.156	غير دال
	متوسط	2.71	0.80			
	أحدث	3.29	0.75			
مبادئ الحوكمة	أقدم	3.62	0.99	0.744	0.477	غير دال
	متوسط	3.52	0.67			
	أحدث	3.76	0.72			

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن بحسب سنة التأسيس، حيث إن قيمة F غير دالة في جميع الأبعاد، وهذا يعني قبول الفرضية الثانية فيما يتعلق بسنة التأسيس والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن تعزى لسنة التأسيس.

ويعزو ذلك إلى أن سنة التأسيس ليس لها دور في الفروقات، فبالرغم من أن بنك التضامن ليس الأقدم في سنة التأسيس فإنه كان الأعلى في نسبة تطبيق مبادئ الحوكمة، وحصل على نسبة أعلى من بقية البنوك الإسلامية الأخرى، مما يدل على أن سنة التأسيس لا تعتبر ذات أهمية بقدر أهمية حجم البنك، وعدد العملاء الذي يعكسه حجم الودائع وعدد الفروع لكل بنك، وهذا ما أوضحته النتائج السابقة.

الاستنتاجات:

1. مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنك أظهر وجود علاقة إيجابية واضحة بين القيادة مع العاملين، فتوفر بذلك بيئة عمل مناسبة للسعي نحو تحقيق الأهداف.
2. مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة أظهر التزام البنوك الإسلامية العاملة في اليمن بتعليمات البنك المركزي اليمني فيما يخص حوكمة البنوك.
3. تطّلع البنك إلى إيجاد أجواء عمل قائمة على التأثير في العاملين من خلال المهارات السلوكية للقيادة والتي ترفع من مستوى الثقة بين العاملين والقيادة، وتحفيز وتشجيع العاملين والاهتمام بهم ليصب كل ذلك في تحسين أداء البنك إلى الأفضل وتطوير خدماته.
4. حرص البنك على كفاءة القيادة التنفيذية فيه، وإدراك البنك لأهمية دور الرقابة وتفعيل دور الرقابة الشرعية حول استثمارات البنك وهو ما يسهل لأصحاب المصالح الأخرى الحكم على أداء البنك، وبالتالي زيادة ثقة المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى بالبنك، ووجود أنظمة رقابية لممارسة البنك لأعماله بالإضافة إلى وعي قيادة البنك ومجلس الإدارة بما يتعلق بالتزاماته تجاه الجمهور من إفصاح وشفافية وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.
5. اتباع قيادة البنك للقيادة التحويلية، لأنها ترفع من الأداء وتزيد من مستوى تطوير البنك الذي يعكسه زيادة الإفصاح عن عمليات البنك وتطوير نظم الرقابة وحماية حقوق المساهمين، وبالتالي يسهل من تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك.
6. إدراك قيادة البنك بأهمية العنصر البشري في تحقيق حوكمة البنوك الإسلامية العاملة في اليمن.
7. قوة المدعين وزيادة عدد العملاء له الدور البارز في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك.
8. تبني البنوك الإسلامية العاملة في اليمن للحوكمة وفقا لأنظمتها الداخلية وهيكلها التنظيمي.
9. الدور الإيجابي لمجلس إدارة البنك وحرصه على إنشاء لجنة المراجعة ولجنة إدارة المخاطر، يشير إلى خبرات مجلس الإدارة، والتي تناسب مع عدد الأعضاء، وبالتالي تمكن المجلس من اتخاذ القرارات بفاعلية وبما يصب في مصلحة البنك، مع وجود استثناء لبنك واحد فقط لم يُنشئ إدارة المخاطر، وقد يعود ذلك إلى صغر حجم عمليات البنك وقلة عدد فروعها.
10. مستوى التحفيز المادي للعاملين مستوى متوسط، وكذلك مشاركتهم في صنع القرار، مما يعكس سلبا على شعور العاملين بالارتياح، كما أن مستوى تلمس مشاكل واحتياجات العاملين من قبل القيادة يكاد يكون متوسطا.
11. من خلال الدراسة النظرية للقيادة التحويلية والحوكمة تبين أن أبعاد القيادة التحويلية كأساليب ممارسة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن تعتبر تكتيك تعامل في البنك يجعل القائد التحويلي يسير في خطى تحقيق الأهداف والعبور بالبنك إلى التغيير الذي يؤمن مستقبل البنك، ومواكبة التجديد الفكري الذي يدعو إلى حوكمة البنوك لمواجهة المخاطر المالية التي تتعرض لها في الظروف التي اتسمت بالغموض وبالذات في هذه الفترة التي تواجه فيها البنوك اليمنية مخاطر مالية متعددة الجوانب، وترجع ثقة الجمهور بها، وبالتالي فإن الحوكمة اتجاه ثقافي وفكري، والقيادة التحويلية هي من تقوم بالممارسة السليمة لهذا الاتجاه.

التوصيات:

وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة تم الخروج بعدد من التوصيات على النحو الآتي:

1. أن تضاعف البنوك الإسلامية من اهتمامها بممارسة القيادة التحويلية، وإقامة الدورات التأهيلية للقيادات بأسلوب القيادة التحويلية ليسهم ذلك في تحسين أداء البنوك.
2. الاستمرار في تعزيز الوعي داخل البنك وبالتحديد القيادات الإدارية بمختلف مستوياتها بأهمية حوكمة البنك من خلال النشرات والدوريات باعتبارها عنصراً مهماً وفعالاً لزيادة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، وبالتالي تقديم خدمات أكثر تطوراً وتميزاً.
3. زيادة الاهتمام بالعنصر البشري في البنك كعنصر له التأثير البالغ على أداء البنك، وذلك من الناحية الوظيفية لتطوير مهاراته وتوسيع مداركه، وكذا من الناحية البيئية بتوفير بيئة عمل ملائمة.
4. محافظة البنوك الإسلامية لمسؤوليتها تجاه المساهمين والمودعين والمستثمرين وغيرهم من أصحاب المصالح الأخرى لما لذلك من مردود إيجابي في زيادة الثقة بالبنك، ووضع هيكل تنظيمي أكثر وضوحاً وتحديد المهام ومسؤوليات القيادة التنفيذية لزيادة كفاءتها.
5. الاستفادة من دور القيادة التحويلية في تطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيز دور القائد التحويلي لتقديم رؤيته نحو التغيير الذي يمثل تطبيق مبادئ الحوكمة أحد أهم أبعاد هذا التغيير.
6. ضرورة زيادة تفعيل البنك لدور العاملين كأحد أصحاب المصالح وتحفيزهم والدفع بهم نحو الإبداع والمشاركة في صناعة القرارات.
7. الاستمرار في الاهتمام بتحسين الخدمات المقدمة للمودعين والعملاء لاستقطابهم وزيادة حجم الودائع لدى البنك، وبالتالي زيادة حجم البنك، والذي له الدور في تطبيق مبادئ الحوكمة.
8. متابعة البنك المركزي اليمني ممثلاً بالجهات الرقابية لتطبيق البنوك الإسلامية دليل الحوكمة المنشور الذي تم تعميمه.
9. التأكيد على أهمية دور مجلس الإدارة بما جاء في دليل حوكمة البنوك الإسلامية العاملة في اليمن والمنشور من قبل البنك المركزي اليمني سواء من جانب مسؤوليات مجلس الإدارة أو اللجان المنبثقة عنه.
10. الاهتمام بلجان إدارة المخاطر لتفادي تأثيرات الظروف الاقتصادية المتقلبة.
11. زيادة الاهتمام بالعاملين في البنك وعمل حوافز ومكافآت مادية ومعنوية لتشجيعهم ومشاركتهم في صنع القرارات الهامة والمؤثرة، وضرورة أن يشعر العاملون بأن قيادة البنك تهتم بهم وبمشاكلهم من خلال تلمس احتياجاتهم في كل فترة وأخرى.
12. مبادرة البنك باتباع سياسات اجتماعية في مجال البيئة والصحة والتعليم كمتطلب من متطلبات الحوكمة.
13. دعم كل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء البنوك في اليمن.

المقترحات:

توصي الدراسة بإجراء مزيداً من الدراسات المستقبلية عن القيادة التحويلية والحوكمة مثل:

1. دراسة مشابهة لعنوان الدراسة الحالية ويكون مجتمع الدراسة كل البنوك العاملة في اليمن سواء الإسلامية أو التقليدية.
2. دراسة للتعرف على دور أنواع أخرى من القيادات في تحقيق حوكمة البنوك الإسلامية العاملة في اليمن.

المراجع:

- أبورمان، سامي بشير (2016)، أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12 (3)، 713 - 729.
- الأشول، إبراهيم محمد أحمد (2016)، *القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على كليات المجتمع اليمنية الخاصة بأمانة العاصمة* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آزال للتنمية البشرية، صنعاء، اليمن.
- البنك المركزي اليمني (2013)، *دليل حوكمة البنوك*، صنعاء، اليمن.
- جراوت، جيف، وفيشر، ليز (2013)، *كل ما تحتاج إلى معرفته عن القيادة*، ترجمة محمد صفوت حسن، القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الحجي، لطف لطف أحمد (2017)، *دور القيادة التحويلية في هندسة التغيير في البنوك اليمنية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.
- حسام الدين، غضبان (2015)، *محاضرات في نظرية الحوكمة*، عمان: دار الحامد للنشر.
- حسن، راوية (2014)، *القيادة الماضي الحاضر المستقبل*، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- حماد، اباد، وزاهر، تيسير (2011)، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 27 (4)، 383 - 403.
- الحميري، عبد الجليل سعيد (2012)، *القيادة التحويلية والتغيير صنعاء*، اليمن: مؤسسة أبارناشرون وموزعون.
- خيري، أسامة (2014)، *القيادة الاستراتيجية*، عمان، الأردن: دار اليا لالنشر والتوزيع.
- درويش، عدنان بن حيدر (2007)، *حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة*، بيروت: اتحاد المصارف العربية.
- سلام، محمد أحمد (2014)، *حوكمة الشركات ودورها في جذب الاستثمارات الأجنبية وتحقيق التنمية المستدامة*، القاهرة، مصر: دار النهضة العربية.
- الطراونة، هاني خلف (2012)، *نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها*، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الطيب، مبروك، وتوفيق، عتيق (2016)، *أثر حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، الجزائر.
- العزيمي، محمود عبده حسن (2016)، *اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية*، صنعاء، اليمن: مكتبة خالد بن الوليد.
- عطا الله، سهى عطا الله على (2018)، *أثر القيادة التحويلية على التميز في الأداء: دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بنها، كلية التجارة، مصر.
- العلفي، نادية حسن يحي (2011)، *مدى تطبيق حوكمة البنوك في الجمهورية اليمنية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012)، *أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- فرحان، محمد، وعبد القادر، محمد أمين قائد (2014)، *الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية دراسة تطبيقية، دراسات اقتصادية إسلامية*، 20 (2)، 3 - 55.
- القرشي، عبد الله علي أحمد (2010)، *دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة حلوان، القاهرة.

- اللجنة العربية للرقابة المصرفية (2014)، *المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية سبتمبر 2012*، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد العربي، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- محمد، نظير رياض، السننتي، لمياء السعيد، والزهار، رضوه محمد عزيز (2014)، *أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، مجلة التجارة والتمويل*، (3)، 45 - 72.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE (2004). *مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات* (النسخة العربية)، باريس: مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE.
- معهد الدراسات المصرفية (2010). *إضاءات مالية ومصرفية، نشرة توعوية، العدد الثالث، معهد الدراسات المصرفية، الكويت*.
- مقدم، الهام، وطراد، هناء (2016)، *أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل دراسة حالة النظام المصرفي الجزائري* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي التبيسي، الجزائر.
- هاوس، بيتر جي نورث (2006)، *القيادة الادارية النظرية والتطبيق*، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر.
- Amin, D. (2016). *The role of transformational leadership on organizational performance in Kenya: A case study of National Bank of Kenya* (Doctoral dissertation). United States International University, Africa.
- Bedj, T. B. (2015). The role of the corporate governance in enhancing the efficiency of Islamic banks and accelerate their development. *Journal of Islamic Legal Studies*, 1(02), 99-113.
- Cossin, D., & Caballero, J. (2013). *Transformational leadership: Background and literature review*. Lausanne, Switzerland: IMD Global Board Center.
- Daft, R. L. (2006). *The new era of management*. China: Thomson Corporation.
- International Finance Corporation (2010). *Corporate governance* (2nd ed.). Washington D.C.: International Finance Corporation.
- Nasereddin, Y. A., & Sharabati, A. A. (2016). Universities leadership style in the light of governance principles. *International Review of Management and Business Research*, 5(3), 1092-1114.
- OECD. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD Publishing.
- Šaparnienė, D., & Valukonytė, I. (2012). Implementation of good governance principles in local self-government: The case of Siauliai City. *Socialiniai Tyrimai [Social Research]*, 3(28), 98-112.
- Šavareikienė, D. (2013). Transformational leadership roles in the development of motivation in aspects of good governance. *Ekonomika ir Vadyba: Aktualijos ir Perspektyvos [Economics and Management: Current Issues and Perspectives]*, 3(31), 152-158.