

## "أنماط القيادة السائدة في بنك الإستثمار العربي الاردني"

إعداد الباحث:

اشرف حامد محمد المعاني

بلديه معان الكبرى



### المخلص:

تم إجراء هذه الدراسة للتعرف على أنماط القيادة السائدة في بنك الإستثمار العربي الاردني، والتعرف على مستوى السلوك الذي يمارسه العاملين في بنك الإستثمار العربي الاردني، وايضا دراسة العلاقة بين الانماط القيادية والسلوك الابداعي للعاملين في بنك الإستثمار العربي الاردني، وقد تم توزيع إستبيان أولي على الموظفين في ذلك البنك (الإستثمار العربي الأردني) وكان الهدف من هذا الاستبيان تحديد النمط القيادي لهذه الدراسة وقد إجمعت عينة الدراسة على النمط القيادي التحويلي، وعلى ذلك قامت الباحثتان في توزيع إستبانه لمتغيرات الدراسة التابع (إستكشاف الفرص، توليد الأفكار) والمتغير المستقل (القيادة التحويلية) وصممت الباحثتين إستبانه من ثلاثة أقسام وقد إحتوى القسم الأول يحتوي على المتغيرات الديموغرافية والقسم الثاني على المتغير التابع وأبعاده (إستكشاف الفرص، توليد الأفكار) والقسم الثالث على المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وتم توزيع الاستبانه على عينة البحث وتكونت من 52 موظف موظفة في بنك الإستثمار العربي الأردني وتم تحليل النتائج المسترجعة باستخدام برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الانماط القيادية المتبعة في بنك الاستثمار العربي الاردني / السلوك الإبداعي.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط القيادي التحويلي والسلوك الإبداعي في بنك الاستثمار العربي الاردني
3. يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) في بنك الاستثمار العربي الاردني
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط القيادي التحويلي معنويا على السلوك الإبداعي.

### وقد أوصت الباحثتين ما يلي:

1. يجب اعتبار الأنماط القيادية من الأولويات الاستراتيجية في قطاعات البنوك.
2. يجب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة لأن النمط القيادي الفعال يعتمد على قدرة القائد على الحصول على أقصى قدر من البيانات الدقيقة والحديثة والمعلومات المحايدة وتحليلها بشكل مناسب.
3. دراسة أبعاد للمتغير المستقل القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الملهم، الاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري).
4. إجراء دراسات على القطاعات الصناعية

**الكلمات المفتاحية:** أنماط القيادة، القيادة التحويلية، السلوك الإبداعي.

## الفصل الأول: تمهيد

### 1.1 المقدمة

تزايد الاهتمام بموضوع الابداع لكونه اصبح من الامور الضرورية والحاسمة بالنسبة لمنظمات اليوم التي تواجه العديد من التحديات التي تفرضها عليها البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، من اجل مواجهة هذه التحديات بفاعلية وكفاءة عالية وحتى تستطيع المنشآت ان تنمو وتزيد من قدراتها الابداعية ، يجب عليها ان تتبنى انماطاً قيادية تدرك قيمة واهمية الابداع وتشجعه وتوفر العوامل اللازمة التي من شأنها أن تعمل على تنميته واستمراره .

وحتى يصبح الابداع هو السلوك الراسخ الذي يمارسه العاملون بشكل دائم يجب العمل على توليد الافكار الجديدة والتحقق منها بالاساليب العلمية وتحمل التهديدات والمخاطر في سبيل دعمها وتطبيقها لكن لا يمكن للعاملين ان يمارسوا الابداع في ظل قيادات تقاوم التغيير والتجديد في طرق وأساليب العمل لانه القيادة الفاعلة هي الوصف الموضوعي لخصائص بيئية العمل للمؤسسة كما تعد العامل الاهم والحاسم في نجاح أو فشل المؤسسة لما للقائد من دور مهم وجوهري وفعال في التأثير على سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

### 1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعمل المنظمات في ظروف متغيرة ومعقدة، نظرا للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما ينتج عنه من تغيير اقتصادي و اجتماعي وثقافي ، مما يتطلب منها اما التكيف مع هذه التحديات او الفشل والانحدار ، ولمواجهة هذا التغيير يتطلب الامر القدرات الابداعية العالية لدى المنظمة تمكنها من حل المشكلات بطريقة ابداعية وايجاد الحلول المناسبة و طرح افكار وخطط وبرامج لم يسبق طرحها من قبل، مما ادى الى الاهتمام بموضوع السلوك الابداعي في ظل التحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية وغيرها على منظمات اليوم ناقشت العديد من الدراسات السابقة هذا الموضوع لمعرفة اثر أنماط القيادة على السلوك الابداعي للعاملين وأهميته في نجاح المنظمات كدراسة كل من (عبد الرحمن 2009، رائد 2016، محمد 2016 ، العاجز وشلدان ، 2010 ، عادل 2003 ، لينا 2009 )، تناولت الأنماط القيادية الديمقراطية والاتورقراطية (الدكتاتورية) ولم تتناول النمط التحويلي ومن هنا اصبحت القيادة التحويلية هي نقطة الفجوة عند مقارنة هذه الدراسة بالدراسات السابقة وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

✓ تكمن مشكلة الدراسة بصورة اساسية في الاجابة على السؤال التالي :

ما هو اثر الأنماط القيادية على السلوك الابداعي للعاملين في بنك الإستثمار العربي الاردني؟

✓ وقد انبثق عن هذا السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية :

- هل يوجد اثر للقيادة التحويلية على السلوك الابداعي من حيث استكشاف الفرص في بنك الإستثمار العربي الاردني؟

-هل يوجد اثر للقيادة التحويلية على السلوك الابداعي من حيث توليد الافكار في بنك الإستثمار العربي الاردني؟

### 1.3 اهداف الدراسة:

✓ هدفت الدراسة الى معرفة اثر الأنماط القيادية على السلوك الابداعي للعاملين في بنك الإستثمار العربي الاردني ؟  
وقد انبثق عن هذا الهدف الرئيسي الاهداف الفرعية التالية :

- قياس اثر القيادة التحويلية على السلوك الابداعي من حيث استكشاف الفرص في بنك الإستثمار العربي الاردني ؟
- التحقق من اثر القيادة التحويلية على السلوك الابداعي من حيث توليد الافكار في بنك الإستثمار العربي الاردني ؟

### 1.4 أهمية الدراسة

#### الاهمية النظرية

تأتي الاهمية النظرية لهذه الدراسة في دعمها للدراسات والبحوث النظرية في مجال اهمية حجم الشركة واثرها على ربحية الشركات من قطاع البنوك الاردني وربما تضيف جانبا نظريا للاستفادة منها من قبل الباحثين في هذا المجال والتي يتوقع ان يكون لها اضافة جديدة للمكتبة العربية اضافة لكل الباحثين الذين يريدون متابعة بحوثهم في هذا المجال مستقبلا.

#### الاهمية التطبيقية

تاتي الاهمية التطبيقية لهذه الدراسة من قطاعات البنوك ، والذي يعتبر من اهم القطاعات في المملكة الاردنية الهاشمية، كما تأتي اهميتها في تناولها لتأثير أنماط القيادة على السلوك الابداعي للعاملين في قطاع البنوك ، والتي من الممكن ان توفر نتائج ارضية هامة لمتخذي القرارات في قطاع البنوك حول جدوى تحسين الاعمال والابداع في العمل.

### 1.5 فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية الأولى

Ha1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الانماط القيادية المتبعة في مصارف قطاع البنوك الأردنية / السلوك الإبداعي .

وانبثقت منها الفرضيات الفرعية التالية:-

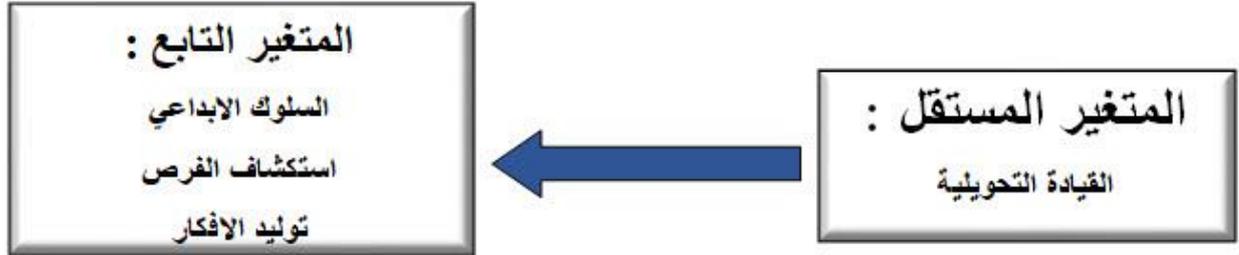
Ha1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط القيادي التحويلي والسلوك الابداعي.

#### الفرضية الرئيسية الثانية

Ha2: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) وانبثقت منها الفرضيات الفرعية التالية- :

Ha2-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط القيادي التحويلي معنويا على السلوك الإبداعي.

## 1.6 أنموذج الدراسة



## 1.7 التعريفات الإجرائية

### 1. الأنماط القيادية

عرفها (العمارة 2002) بأنها خاصية من خصائص الجماعة توكل مسؤولية القيام بأنواع من النشاطات الهامة لفرد أو جماعة وتتسم بخصائص شخصية معينة كالسيطرة وضبط النفس وميزات جديدة معينة وغيرها من الميزات (احمد 2010).

### 2. النمط القيادي التحويلي

عرفها (عايش 2009) بأنها: عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق وتوسعي القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الأحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية كالحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية.

المفاهيم الاجرائية المتعلقة بالمتغير المستقل:

### - القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي نوع من انواع القيادة و يقوم فيه القادة بتشجيع الموظفين وإلهامهم وتحفيزهم على الابتكار وخلق التغيير الذي سيساعد على النمو وتشكيل النجاح المستقبلي للشركة ويتم تحقيق ذلك من خلال الشعور القوي بثقافة الشركة وثقة الموظفين والاستقلالية في مكان العمل.

يُلهم القادة التحويليون ويحفزون القوى العاملة لديهم دون إدارة دقيقة - فهم يتقنون في الموظفين المدربين لاتخاذ السلطة بشأن القرارات في الوظائف المخصصة لهم إنه أسلوب إدارة مصمم لمنح الموظفين مساحة أكبر للإبداع والتطلع إلى المستقبل وإيجاد حلول جديدة للمشاكل القديمة سيكون الموظفون هنا على مسار القيادة ومستعدين أيضًا ليصبحوا قادة تحويليين بأنفسهم من خلال الإرشاد والتدريب

المفاهيم المتعلقة بالمتغير التابع

### 1. تعريف السلوك الإبداعي

عرفها الشواروة: انه الفعل الذي يسبق الإبداع وبالتالي فهو ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات وانما ينبغي أن يمثل الإتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل مؤسسة أعمال تسعى للإبداع الجديدة أو المبتكرة، والإبتكار والتميز وبالطبع فان هذا العمل يبدأ من

لحظة إدراك الفرد للموقف أو الظرف موضوع الإبداع والتحديث، ومن ثم مباشرة الإهتمام به وجمع المعلومات حوله وتقييم الحلول والبدائل المتاحة للقيام باختيار البدائل المناسبة وبالتالي وضعة موضع التنفيذ الفعلي في الميدان (رائدة 2016).

## 2. إستكشاف الفرص

هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي (القيادة التحويلية) ويهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بقصد التعلم والإستفادة منها، ويرى كروجر أن عملية الإبداع تبدأ عادة بما يسمى بفجوة الأداء أو عدم التلاؤم بين الأداء الفعلي والممكن، مما يدفع العاملين إلى استكشاف الفرص الجديدة (عبد الرحمن 2009).

## 3. توليد الأفكار

هو ايضا أحد أبعاد السلوك الإبداعي (القيادة التحويلية) الذي يهتم بخلق الأفكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيرات على مستوى المنظمة، ويبرز توليد الأفكار بشكل رئيسي من مزج أو إعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية لحل المشكلات أو تحسين الأداء (عبد الرحمن 2009)

## 1.8 حدود ومحددات الدراسة

**الحدود المكانية:** بنك الاستثمار العربي الاردني - الأردن، العاصمة (عمان)

**الحدود الزمانية:** الفصل الصيفي (2020-2021)

**الحدود البشرية:** رؤساء الاقسام والموظفين في بنك الإستثمار العربي الاردني

**الحدود الموضوعية:** تتمثل في مدى دقة اجابات رؤساء الاقسام والموظفين في بنك الاستثمار العربي الاردني على اسئلة الدراسة التي تناولت موضوع الدراسة ومتغيراتها وهي استخدام القيادة التحويلية كمتغير مستقل رئيسي (توليد الافكار, استكشاف الفرص) كمتغيرات رئيسية تابعة لها.

**الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة**

## 1.2 المبحث الأول: الإطار النظري

### أولاً: مفهوم القيادة

توجد اختلافات في وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهوم القيادة فقد اكد البعض على ان القيادة تعني القدرة على التأثير في الاعضاء والجماعة او القدرة على التأثير وتحفيز الافراد للقيام بامر ما يوصل لتحقيق الأهداف، و تعد القيادة من اهم العناصر التي يجب توافرها في الشخص الاداري لتكون سببا في تحقيق اهداف المؤسسة بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية، فقد عرفها (مججمي، 2003 : 20) بانها النشاط الذي يمارسه شخص معين في مجال التنظيم والتوجيه والتخطيط والاتصالات واتخاذ القرارات ومتابعة المرؤوسين وذلك بقصد تحقيق هدف معين يتم عن طريق الحث والاستمالة واقناع المرؤوسين فاذا لم ينفعم ذلك فعلى القائد استخدام السلطة الرسمية

ويعرفها خميس اسماعيل على انها النشاط الايجابي الذي يمارسه شخص معين في مجال الاشراف الاداري على الاخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة او باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة (الشقهاء، 2003 : 20 ) وفي رأي (كشموله، 2007 : 170) فانها مجموعة من المهارات والخبرات التي يتميز بها القائد والتي تجعله قادرا على التأثير في الاخرين وتوجيههم وتطوير ادائهم ومساعدتهم على التخلص من العقبات التي تصادفهم في علاقاتهم واعمالهم من اجل تحقيق الاهداف المشتركة، اما ليكرت فعرفها بانها قدرة الفرد في التأثير على شخص او مجموعة وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل باعلى درجه من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعه (الجميلي، 2008 : 11) ويراه Barrow بانها عملية سلوكية في التأثير على الافراد او المجموعات لوضع الأهداف، ويقول Robbins and coulter ان القيادة هي القدرة في التأثير على المجموعات في اتجاه تحقيق الاهداف للمنظمة (الحوري واخرون، 2009 : 369)، اما القريوتي فيعد القيادة الادارية المحرك الاساس لفاعلية اي تنظيم وذلك لان القائد يستطيع تسخير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه لتحقيق الاهداف المطلوبة، ولا ياتي ذلك بالضرورة بحكم المركز الوظيفي او درجة السلطة التي يتمتع بها المدير، اذ ان هناك كثيرا من المديرين يفتقرون للمهارات القيادية، مما يحد من قدراتهم على تحقيق الاهداف المنوطة بهم ( القريوتي، 2009 : 212 ).

#### ثانياً: الانماط القيادية

يعرفها عالم الادارة والاجتماع المعروف (Fiedler) بانها نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدماً سلطته وطريقته لجعل الاخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة (Wang,et,al,2010:3925) كما يمكن ان تعرف بانها الطريقة التي يقدمها القائد عند قيامه بتوجيه الاخرين في مواقف العمل المختلفة (Durbin,1990:317) وقد تعددت الدراسات حول تصنيف انماط القيادة، وتوصلت الى تصنيفات متعددة واراها متنوعة لتلك الانماط تختلف باختلاف المعايير التي يعتمد على تصنيفها ومن هذه المعايير، تصنيف القادة من حيث طريقة اختيارهم الى قادة معينين من السلطة التنفيذية العليا، وقادة يتم اختيارهم من بين صفوف الجماعة التي يقودونها (الجميلي، 2008 : 21)، ومنهم من صنف القيادات الى قيادات ايجابية وقيادات سلبية وكذلك قيادات مركزية وقيادات لا مركزية وقيادات رسمية وقيادات غير رسمية (النمر واخرون، 1417 هـ : 326) ويرى بعضهم ان هناك عاملان اساسيان يتحكمان في عملية تصنيف انماط القيادة العامل الاول هو العمل او الانتاجية ومدى اهتمام القيادات بذلك والعامل الثاني فيعنى بالعاملين ومصالحهم وطريقة معاملتهم، ويندرج تحت العامل الاول نمطان متضادان في الجوهر هما القيادة الايجابية والقيادة السلبية وهذا ما افضت اليه دراسات ليكرت 1966، ويشتمل العامل الثاني على ضربين مختلفين من انماط القيادة الادارية وهما النمط الديمقراطي والنمط الاوتوقراطي (مجممي، 2003 : 22) وتتضح اهمية النمط القيادي من خلال كونها العامل الاهم في التأثير على تقدم العمل والابداع في المنظمة سيما عندما يصبح لطرق العمل وللفاعلية الادارية هنا الدور الاكبر في ذلك ( Wang,et,al,2010:3924)، وسيتم في هذا البحث دراسة الانماط القيادية الثلاثة التي سيتم ذكرها في ادناه:-

#### ➤ نمط القيادة الديمقراطي

وهو النمط الذي يعطي فرصة للمرؤوسين بالمساهمة في صنع القرارات والاخبار عن حقائق المواقف والعناية بالروح المعنوية (المصري، 2007، 635)، ويعتمد هذا النمط على بذر روح المسؤولية في المرؤوسين وذلك عن طريق المشاركة في عملية صنع القرارات، وهذه المشاركة من شأنها ان تعمل على رفع الروح المعنوية للافراد وزيادة ولائهم للمنظمة التي يعملون فيها والتزامهم بمسؤولياتهم (مجممي،

2003 : 22)، وقد كشفت البحوث والدراسات المرتبطة بالقيادة الديمقراطية عن درجة كبيرة من الارتباط بين عدد من النتائج المرغوب فيها ومن بينها ظهور الاتجاهات الايجابية بين افراد الجماعة تجاه القائد ووجود درجة عالية من القبول تجاه اي تغيير يتم، وانخفاض معدلات الغياب وارتفاع الروح المعنوية للجماعة، وتشجيعهم على التطوير والابتكار والابداع وانتظام سير العمل حتى عندما يكون القائد غائبا (مجمي، 2003 : 23)، وعادة تتم القيادة في ظل هذا النمط من خلال الترغيب وليس التخويف او من خلال اعتماد المشاركة وليس احتكار سلطة اصدار القرار، فالقائد في ظل هذه القيادة يستشير الرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرار (القيوتي، 2009 : 206)، ومن اهم خصائص النمط القيادي الديمقراطي ما يلي:-

- تسود العلاقات الانسانية السليمة في هذا النمط من القيادة.
- النجاح المثمر بنجاح اهداف القيادة.
- يقوم على الايمان بقيمة الفرد وكرامته وقدرته على العمل.
- يشعر اعضاء الجماعة بالرضا.
- تسود الروح المعنوية للعاملين.
- تعمق الثقة المتبادلة بين القائد والجماعة.
- يدفع بالعمل الى التقدم.
- يرى القائد ان السلطة ليست مصدر قوته وانما هي مميزة تتيح الفرصة لمعرفة الاخرين.
- لا يلجأ القائد الى اسلوب القسر والتهديد بل يتسم بالواقعية الانسانية والضبط الداخلي.
- يساعد الافراد في تطوير مهاراتهم باقصى ما تسمح به امكانياتهم ويؤهلهم لتولي القيادة ويؤمن بالشورى والمشاركة ويجعل الاخرين يعملون معه لا من اجله فهم شركاء لا تابعين.

#### ➤ نمط القيادة الاوتوقراطية

يتميز القائد الاوتوقراطي بانه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر اوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على اطاعة رؤوسيه لها، ويلاحظ ان القائد في هذا النمط من خلال انفراده بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من رؤوسيه او حتى استشارتهم في ذلك، فانه في الغالب ما تكون هناك نتائج سلبية تظهر من خلال تجمعات غير رسمية بين الرؤوسين داخل التنظيم الرسمي نتيجة الاحباط والتوتر وانخفاض الروح المعنوية لديهم (الجميلي، 2008 : 25)، ويعتمد القائد الاوتوقراطي على ايجاد الدافع الى العمل لدى رؤوسيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء فيستخدم اسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب وفرض السلطة بفرض توجيهاته على رؤوسيه ومن خلال هذا الاسلوب يتمتع القائد بالحرية التامة في رسم السياسات وصنع القرارات وتغيير كل صغيرة وكبيرة بمفرده وحسب رغباته ويتم ذلك عن طريق اصدار اوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل واصراره على اطاعة رؤوسيه لها (الشقهاء، 2003 : 30)، ويصف (كشموله، 2007 : 19) القيادة الاوتوقراطية بالقيادة الدكتاتورية ويعدها عملية اجتماعية تتركز بواسطتها القرارات بيد شخص واحد يفترض ان درجة معرفته اكبر من درجة معرفة الاخرين وانه يعلم ما يجب عمله موجهة الى تحقيق الاهداف التي قررت من قبله ويرى (Reddin) من خلال دراساته ان هناك مجموعة من المؤشرات عن سلوك القائد الاوتوقراطي حيث يبدو القائد انتقاديا ويهدد كثيرا لاعتقاده بانه من الضروري الضغط على الرؤوسين ومتابعة اعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا (كريدي، 2010 : 29)، ويمكن تلخيص اهم الخصائص لهذا النمط بالاتي:-

- انعدام العلاقات الانسانية السليمة في هذا الاسلوب القيادي.
  - التزمت في اصدار القرارات والحرص على تنفيذ الانظمة والتعليمات بشكل حرفي انعدام التعاون بين القائد والمجموعة التي يقودها.
  - انعدام الثقة بين القائد والعاملين.
  - انخفاض الروح المعنوية بين المرؤوسين.
  - ارتفاع روح الكراهية بين القائد والمرؤوسين.
  - الغموض والتعالي والانفرادية بين القائد والمجموعة التي يقودها الامر الذي يترك اثار سيئة بالنسبة للعمل والعاملين على السواء.
- نمط القيادة الحر

يطلق على هذا النمط بالقيادة المنطلقة على اساس ان المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة متحررة من سلطة القائد ويطلق عليها البعض الآخر بالقيادة غير الموجهة او القيادة المتخلية واما البعض الاخر فيطلق عليها اسم القيادة الفوضوية لكونها تقوم على اعطاء الفرد كامل الحرية في ان يفعل ما يشاء وفي هذا النموذج تكون القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين او الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار (الشقحاء، 2003 : 35) ويعد (القريوتي، 2009 : 206) هذا النمط من القيادة المتساهل والناذر الوجود في الادارة التطبيقية انه ضربا من ضروب الادارة السائبة التي قد تشجع على التهرب من المسؤولية والتي تشوبها القلق والتوتر اذ لا بد من وجود قائد يشعر مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم ويفوض لهم بعض السلطات والا فقد القدرة على التوجيه والتاثير وانعدمت الرقابة الفاعلة وتعثرت المنظمة مما يعني في النهاية انه لا يرى نفسه مديرا فكيف يمكن ان يكون قائدا اداريا ويمكن تحديد اهم خصائص هذا النمط بالاتي:-

- (1) عدم تحديد المسؤولية مما يؤثر على تحقيق الأهداف.
- (2) ضياع وحدة العمل كفريق متكامل.
- (3) لا يبعث على احترام الجماعة لشخصية القائد.
- (4) يشعر العاملون تحت هذا الاسلوب بالضياع والقلق وعدم القدرة على التصرف. يتسم بانه اقل انواع القيادة انتاجا.
- (5) انعدام التعاون بين الجماعة والقائد.
- (6) القائد سلبي في تصرفاته.

### ثالثا:- الابداع المنظمي

يمثل الابداع اداة اساسية لنمو المنظمات المعاصرة وبقاءها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية فالابداع يشير الى شيء جديد يقدم لأول مرة بشرط ان يكون الشيء المقدم جديدا لم يتطرق اليه احد من قبل او سبق لاحد ان قدمه ويعني ولادة شيء جديد غير مألوف او النظر الى الاشياء بطرق جديدة (القريوتي 2000: 257) ويعرف الابداع على انه افكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة او تجميع وإعادة تركيب الانماط المعروفة من المعرفة في اشكال فريدة ولا يقتصر الابداع على الجانب التكتيكي لانه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها واعداد السوق فحسب بل يتعدى ايضا الى الالات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي الى ازدياد الانتاجية (الصرن، 2001 : 28)، ويرى (Daft, 2001:357) ان الابداع يتمثل في عملية تحويل وترجمة افكار ابتكارية معينة الى منتج او سلعة او خدمة او عملية ذات فائدة وقيمة للمستخدم او المستهلك في

حين يرى (الملوك، 2002: 133) بأنه نشاط انساني يمارس من قبل افراد تتوافر فيهم خصائص تميزهم عن الاخرين ويؤدي هذا النشاط الى تقديم شيء جديد ياخذ اشكالا متنوعة ويؤدي استخدامه الى تحقيق منافع شتى شريطة توافر البيئة الملائمة لممارسة مثل هذه النشاطات ان الابداع هو الحقيقة الانسانية التي تمكن الانسان من فهم ما يحيط به من افكار او اشياء او اساليب وتطويرها وانه عمل ذهني بدايته فردية ويتم تعزيزها من خلال الجماعة عن طريق تلقيح الافكار وتبادلها ثم يتم تطوير الافكار الابداعية من خلال الاطار المؤسسي الذي يتبنى هذه الافكار ويرعاها ويعزز تقدمها وتتضمن هذه الأفكار، الخبرة والاصالة والمرونة وزيادة المعرفة والخروج عن المألوف التي في نهاية المطاف تحسن من كينونة الفرد والمنظمة وبالتالي المجتمع (الفاعوري، 2005 : 8)، ويعد الابداع نشاط انساني يقوم به الفرد او مجموعة افراد تتوفر فيهم خصائص تميزهم عن الاخرين بتقديم شيء جديد، سلعة كانت او خدمة او فكرة تتميز بالندرة وتحقيق المنفعة الاقتصادية او الاجتماعية للفرد والمجتمع (قاسم واحمد، 2011 : 125)، اما الابداع المنظمي فانه عبارة عن الاتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة او خدمة او سلعة او عملية او نشاط يتم داخل المنظمة ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق واساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للاوامر التي تحد من تفكيره والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل وكثرة الاتصالات (النفيعي، 2003 : 10).

#### رابعا : - العلاقة بين القيادة والابداع

تعد القيادة الادارية احد العوامل المهمة في حياة اي تنظيم، اذ انها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين لتعاونهم معها، ومع بعضهم البعض لتحقيق الاهداف المرجوة، فاذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الادارية مفقودة، فان ذلك يعتبر عاملا سلبيا ومحبطا، فالرئيس الذي لا يعد نجاح موظفيه نجاحا للجهاز، ويحرص فقط على التفتيش عما يسيء لهم، هو شخص هدام في التنظيم، ولا مجال للحديث عن الابداع في مثل هذا المناخ التنظيمي الكريه (القيوتي، 2009 : 322)، ويعد الابداع والاهتمام به من اهم الواجبات التي ينبغي على القادة التركيز عليها ومنحها اولوية خاصة، فالابداع كما يقول (Hoffman and Hegarty) يمثل احد مصادر الميزة التنافسية للمنظمات وبالتالي سيصبح جزء من استراتيجيتها الكثير من المنظمات في القرن الواحد والعشرين، الامر الذي جعل الابداع من اهم وابرز مهام القيادة الادارية ويذكر (Tierney) انه على الرغم من ان الكثير من العاملين لديهم القدرة على الابداع الا انهم في كثير من الاوقات لا يدعون بسبب غياب دور القيادة في تحفيزهم على الابداع والتطوير (ملحم وآخرون، 2009 : 10)، ويرى (He and Dewar) ان كثيرا من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد والتطوير ترجع الى الاختلافات في قيم القادة اكثر من ارجاعها لاي عامل تنظيمي او هيكلية اخر كما يرى (Kimberly and Evanescence) ان قدرة المرؤوسين الابداعية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطي ويرى (Maier) ان القادة يمكن ان يساهموا في تنمية القدرات الابداعية لمرؤوسهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح امامهم كما يمكن للقادة ان يشجعوا مرؤوسهم على الابداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الابداع ومن خلال افساحهم المجال للمرؤوسين كي يقوموا بوضع الاهداف او على الاقل المشاركة فيها (زنتاتي، 2003 : 150).

### خامسا :- خصائص القائد التحويلي

يعد القيادي المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للافكار التقليدية التي يحملها اغلبية الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من انماط عمل ولا يحبون التجريب والابداع و لانه مرتبط بالمخاطر، بل ينظر المجتمع احيانا لظاهرة الابداع كظاهرة منحرفة او شاذة، اما المبدع فهو في الغالب شخص يحب المخاطرة ويسعى لمعرفة المجهول والدخول في مجالات استثمار غير معروفة من قبل ويحاول دوما التفكير في طرق جديدة للعمل ويتميز الشخص عموما بالخصائص التالية:- (القيوتي , 2009 : 320)

1. يمتلك القدرة على تعزيز وبناء رؤية واضحة و مشتركة
2. يلهم المرؤوسين لتطوير اساليب جديدة ومبتكرة لحل المشكلات كما يسعى دائما لتطوير مهاراتهم لجعلهم مهتمين بالمشروع بدافع ذاتي
3. يتمتع بكاريزما عالية فهو الملهم بالنسبة لاتباعه فيظهر نفوذه من خلال شخصيته وسلوكه وتأثيره الايجابي والمثالي عليهم
4. يعمل القائد على احداث تغيير كبير على تابعيه لانهم يتعاطفون معه ومع معتقداته وقيمه واهدافه
5. البصيرة الخلاقة، ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وعلى طرح الاسئلة الصحيحة والتي ليس هناك اجوبة واضحة عليها.
6. الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة، فالمبدع لا يستسلم بسهولة اذ يتوقع المبدع الفشل ولكن ذلك لا يزيده الا تصميمه على متابعة جهوده.
7. القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لانها تثير في نفسه فضول البحث عن حلول، وهو احد الاركان المهمة للابداع.
8. القدرة على التكيف والتجريب والتجديد، اذ يشك المبدع بالقضايا التي يمكن ان يعتبرها الانسان مسلمات، وقد يصل الامر بالمبدع ان لا يؤمن بالصواب والخطأ، اذ يعد تلك الامور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الانسان.
9. الجراءة في ابداء الاراء والمقترحات، وتتعكس هذه الجراءة في مناقشة التعليمات والوامر الصادرة من المراجع العليا، وهي صفة لا تتوفر في المتعلمين الذين لا يتقنون الا فن ترديد الموافقات وطاوة الرؤوس دونما تفكير، طمعا في كسب رضى رؤسائهم او خوفا من غضبهم.
10. الاستقلالية الفردية، لا يحب المبدع ان تفرض عليه سلطة الغير، كما انه لا يحب ان يفرض سلطته على الآخرين وكذلك فهو بعيد عن الشللية الضيقة، التي تعد مصدرا لتنشيط الروح المعنوية للعاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في اي تنظيم.

## 2.2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

كوستا و آخرون (2020): الهدف من البحث هو التحقيق في تأثير القيادة على الأداء المالي للشركة واستكشاف الدور الوسيط لاستعداد الموظفين للتغيير.

التصميم / المنهجية / النهج - تفترض الورقة أن استعداد الموظفين للتغيير يتوسط العلاقة بين القيادة والأداء المالي للشركة. أكمل ما مجموعه 213 موظفًا في شركات الشحن اليونانية استبيانات لفحص أسلوب قيادة شركاتهم، وفي الوقت نفسه، قام المشرفون بتقييم استعدادهم للتغيير تم اختبار نموذج البحث باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

عدي و آخرون، (2018): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية، حيث تم اختيار أربعة أنماط قيادية لتمثل المتغيرات المستقلة للدراسة وهي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الساكنة الانطوائية والقيادة الأخلاقية وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي البنوك الأردنية العاملة في الأردن، حيث تم توزيع الاستبانة على 600 مع عدد موظفيه، وتم موظف وكان عدد الاستبانات الموزعة على كل بنك يتناسب تقريباً استرداد 395 استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته 83.65% من عدد الاستبانات الموزعة وأظهرت نتائج الدراسة أن أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والأخلاقية للمدراء لها أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، وأن القيادة الساكنة الانطوائية لها أثر سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ضرورة أخذ المدراء بعين الاعتبار تأثير سلوكياتهم وتصرفاتهم

الخاجة (2018): القيادة هي أحد المحددات الرئيسية المرتبطة بنجاح وفشل أي منظمة أسلوب القيادة هو الطريقة التي يتم بها توجيه الأشخاص وتحفيزهم من قبل القائد لتحقيق الأهداف التنظيمية تبحث هذه الدراسة في تأثير أساليب القيادة على الأداء التنظيمي كان التركيز على ستة أنماط قيادة رئيسية - التحويلية، والمعاملات، والاستبدادية، والكاريزمية، والبيروقراطية، والديمقراطية قدمت هذه الدراسة رؤى عميقة حول أساليب القيادة للقيادات الديمقراطية والتحويلية والبيروقراطية والاستبدادية تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، ومع ذلك، فإن القيادات الكاريزمية والعاملة لها تأثير سلبي على الأداء التنظيمي، لأنها لا توفر الفرص والحرية للموظفين في هذه الدراسة، تم إجراء كل من البحوث الأولية والثانوية تم إجراء البحث الأولي باستخدام النهج الكمي، بمساعدة أداة المسح، بناءً على استبيان المسح تم إجراء البحث الثانوي من خلال مراجعة الأدبيات الموضوعية مسبقاً لتحقيق أهداف البحث أشارت النتائج إلى أن أساليب القيادة الكاريزمية والبيروقراطية والمعاملات لها علاقة سلبية بالأداء التنظيمي من ناحية أخرى، كان لأساليب القيادة التحويلية والاستبدادية والديمقراطية علاقة إيجابية مع الأداء التنظيمي يوصى بأن تستخدم المنظمات أسلوب القيادة الذي يعزز قدرات وقدرات الناس.

هدم & سيف الدين جلال رشوان. (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نمط القيادة على السلوك الإبداعي للموظفين ودراسة العلاقة بينهم أشارت مشكلة الدراسة السؤال التالي: ما هو تأثير نمط القيادة على السلوك الإبداعي للموظفين؟ ترجع أهمية الدراسة إلى الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع الذي يجذب انتباه العديد من منظمات الأعمال بغض النظر عن اختلافها وحجمها ونوعها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته واستيفاء أغراض الدراسة كانت العينة المستهدفة هي البنوك السودانية وتم جمع البيانات الأولية عن طريق الاستبيان وتم تلقي 130 من إجمالي 150 استبانة موزعة كانت نسبة الاستجابة 87% تم استخدام SPSS V24 لتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالإضافة إلى الطرق الأخرى المستخدمة لقياس المتغيرات واختبار الفرضيات وتحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية جزئية بين نمط القيادة والسلوك الإبداعي لدى الموظفين من المستحسن أن تتبنى المنظمات السودانية

أنماطاً للقيادة تركز بشكل خاص على نمط القيادة الحر والمتغير الذي يدعم السلوك الإبداعي ويزيد من أداء الموظفين. يجب على المنظمات أيضاً اتباع منظور استراتيجي لتطبيق فلسفة نمط القيادة لدعمها ضد المتغيرات البيئية المحيطة.

**جغام & رشيد، (2016):** هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير أنماط القيادة من حيث (القيادة البيروقراطية، القيادة الحرة، القيادة التحويلية، قيادة المعاملات) على التطور الوظيفي الوظيفي وأبعادها (التخطيط الوظيفي، التدريب، والترقية) في جامعة محمد خضر بسكرة.

استخدمنا استبانة وزعت على 74 موظفًا إداريًا كعينة ملائمة، وقمنا بتحليل البيانات من خلال برنامج SPSS، ووجدت الدراسة أن مستوى التطوير الوظيفي أثناء العمل كان متوسطًا، كما أن مستوى أساليب القيادة كان متوسطًا بالإضافة إلى ذلك، تؤكد النتائج أن قيادة المعاملات لها تأثير مباشر إيجابي على التطور الوظيفي الوظيفي، لكن الأساليب القيادية الأخرى المتبقية ليس لها تأثير كبير على التطور الوظيفي الوظيفي كما تم اقتراح التفسيرات والتوصيات.

ونمط القيادة الذي يتبعونه على سلوكيات ومواقف الموظفين وأقترح الباحثون إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على قطاعات أخرى غير القطاع المصرفي.

**الخصاونة ، أ.ل ، ومحمد فوتا ، س. (2013):** تهدف هذه الدراسة أولاً إلى التعرف على أسلوب القيادة الأكثر استخدامًا من قبل المعلمين في الجامعات الأردنية ، وثانيًا لفحص تأثير ثلاثة أنماط للقيادة (الأوتوقراطية، والليزير، والديمقراطية) على تعديل سلوك الطالب تكون مجتمع الدراسة من الطلاب الذين يدرسون في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في 3 جامعات حكومية في المنطقة الشمالية من الأردن، وتم اختيار عينة عشوائية من الطلاب تم توزيع 600 استبانة، تم تحليل 570 استبانة أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات التي شملتها الدراسة يستخدمون الأسلوب الديمقراطي أشارت نتائج الانحدار البسيط إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطية فقط كان له تأثير على تعديل سلوك الطلاب.

**إيكاتريني (2010):** تعتبر القيادة على نطاق واسع جانبًا مهمًا من جوانب التنظيم، وهناك عدة أسباب تشير إلى أن الأساليب الإدارية ذات أهمية خاصة في هذا السياق. ومع ذلك، هناك ندرة في كل من العمل النظري والتجريبي على أساليب القيادة وآثارها اللاحقة على الالتزام التنظيمي للمديرين المتوسطين، ورضاهم الوظيفي، وتواصلهم، وفعاليتهم الإدارية الهدف من هذه الورقة هو الإبلاغ عن نتائج دراسة تجريبية لاستكشاف العلاقة بين أربعة نماذج بارزة للقيادة والسمات التنظيمية الأساسية مثل الالتزام والرضا والتواصل والفعالية، فيما يتعلق بمجموعة متنوعة من مقاييس المتغيرات مثل التنظيمي الهيكل (أي نوع الفرع) والسمات الفردية للمديرين (أي العمر والمستوى التعليمي).

كشفت النتائج أن طيفًا من أربعة أنماط للقيادة تحتوي على خصائص أساسية، مثل نوع الفروع والعمر والمستوى التعليمي، ترتبط بالتواصل والالتزام والرضا والفعالية.

**النتائج-** تشير نتائج البحث إلى أهمية القيادة في تعزيز الأداء المالي للشركة ؛ يصفون كيف يؤثر كل أسلوب قيادة على استعداد الموظفين للتغيير؛ بالإضافة إلى ذلك، يؤكدون أن جاهزية الموظف تتوسط العلاقة بين القيادة والأداء المالي الراسخ نظري والآثار العملية لهذه النتائج يتم تحليلها.

آثار البحث - بالنظر إلى أن البحث قد أُجري خلال الأزمة الاقتصادية اليونانية الشديدة ، وهو الوقت الذي يتأثر فيه سلوك الموظفين بشدة بعلاقات داخلية وخارجية مميزة ومعقدة ، هناك مجال لمزيد من العمل للتحقق من العلاقات المحددة في هذا تظل الدراسة صالحة خلال الفترات التي تكون فيها ظروف السوق أكثر ملاءمة.

الآثار العملية - توفر النتائج مزيداً من الدعم حول أهمية استعداد الموظفين للتغيير وتقرح الورقة سياسات لتطويرها.

القيمة - تكمن أصالة هذه الدراسة في اكتشاف أن استعداد الموظفين للتغيير يتوسط العلاقة بين القيادة والأداء المالي للشركة علاوة على ذلك، أجريت الدراسة في صناعة الشحن اليونانية التي تلعب دوراً حيوياً في صناعة الشحن الدولية المسؤولة عن نقل حوالي 90 ٪ من التجارة العالمية.

### 2.2.1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

قامت الدراسات السابقة بتسليط الضوء على نوعين من القيادات الإدارية وهي (الديمقراطية والأوتوقراطية) ولم تتعمق وتكتف بحوثها على نوع مهم وهو التحويلي، ومن هنا وجد الباحث فجوة لم تسد فقد قدم هذا البحث للإسهام في تسليط الأهمية على هذا البعد ودراسته بجوانبه

### الفصل الثالث: منهجية البحث

#### 3.1 منهجية الدراسة

المنهج الوصفي المستخدم في التحليل في الدراسة، وهو من أكثر الطرق استخداماً في الدراسات البحثية، وهو عبارة عن مجموعة من الأدوات والأساليب الرياضية التي تهدف إلى اكتشاف البيانات ومعالجتها وتنظيمها وتلخيصها من أجل الوصول إلى المعلومات ذات القيمة المفيدة، تركز الإحصاء الوصفي على طبيعة الظاهرة قيد الدراسة، وسلوكيات توزيع البيانات، وتمركزها وتباينها، وعلاقة متغيراتها وأبعادها ببعضها البعض (القحطاني ، 2017).

أما عساف فيعرّفها بأنها منهج تحليل وتفسير علمي منظم، من أجل الوصول إلى نتائج محددة لمشكلة معينة، وهي كل مقارنة مرتبطة بظاهرة معاصرة بهدف وصفها وشرحها، ضمن إطار عام الإطار الذي تندرج تحته جميع البحوث (العساف، 2006).

#### 3.2 مجتمع وعينة الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر النمط القيادي التحويلي على السلوك الإبداعي لدى الموظفين ورؤساء الأقسام في بنك الإستثمار العربي الأردني والبالغ عددهم (100) موظفاً وموظفة، وسيتم إختيار عينة عشوائية منهم ستبلغ (70) موظفاً.

#### 3.3 أداة الدراسة

سيتم تصميم استبانته تغطي جميع أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة منها والتابعة وبالشكل الذي يمكن من اختبار فرضيات الدراسة التي تم بناؤها وتوزيعها وتكوينها وفقاً لأفراد وحدة العينة وبهدف زيادة درجة موثقيته ومصداقية البيانات التي جمعها، وقد اعتمدت الباحثتان على المقاييس الواردة في الدراسات السابقة في قياس متغيرات الدراسة، والتي تم إثبات موثقيتها ومصداقيتها.

#### 3.4 صدق أداة الدراسة

سيتم التأكد من الصدق الظاهري للإستبانة، وذلك من خلال عرض الإستبانة على ثلاثة أساتذة من ذوي الخبرة العاملين في الجامعات الأردنية المختلفة، وذلك لإبداء آرائهم حول الإستبانة من حيث سلامة العبارات ودقة صياغتها وتحقيقها الهدف الدراسة، ومدى صلاحيتها لقياس المفاهيم الواردة في أبعاد متغيرات الدراسة.

#### 3.5 ثبات أداة الدراسة

##### ألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.936	.942	19

لقد تم إجراء اختبار الثبات المسمى ألفا كرونباخ Alpha Cronbach والذي ينص على ان الاداة تكون ذات ثبات واعتمادية مقبولة اذا زادت نتيجة اختبار معامل الثبات الفاكرونباخ عن 0.60، وقد اظهرت النتائج كما تظهر في جدول ان معدل الثبات للمتغير المستقل يساوي (0.94.2) وهذا يعني ان اسئلة الدراسة عالية الثبات.

#### الفصل الرابع: نتائج دراسة التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

##### 4.1 التحليل الوصفي

لقد تم إجراء الاحصاء الوصفي لعينة الدراسة وقد ظهرت نتائج الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة كما تم عرضها في الفصل السابق ، اضافة الى ذلك فقد تم إجراء الاحصاء الوصفي بغرض قياس المتغيرات من حيث المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

## نتائج التحليل

### المتغيرات الديموغرافية

		النوع الاجتماعي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	35	67.3	67.3	67.3
	أنثى	17	32.7	32.7	100.0
Total		52	100.0	100.0	

يبين لنا الجدول أعلاه التكرارات للمتغير الديموغرافي (النوع الاجتماعي) 52 شخص من عينة الدراسة وهي 35 كانوا من فئة الذكور، و 17 شخص من العينة كانت إناث.

		المؤهل العلمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دبلوم متوسط فأقل	3	5.8	5.8	5.8
	بكالوريوس	47	90.4	90.4	96.2
	ماجستير	2	3.8	3.8	100.0
Total		52	100.0	100.0	

يوضح لنا الجدول أعلاه التكرارات للمتغير الديموغرافي (للمؤهلات العلمية)، 3 أشخاص من أصل 52 شخص لعينة البحث كانت المؤهلات العلمية لهم دبلوم متوسط فأقل و 47 شخص من حاملين درجة بكالوريوس و شخصين فقط من حاملين درجة الماجستير.

		الفئة العمرية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 23 إلى 30 سنة	12	23.1	23.1	23.1
	من 31 سنة إلى 40 سنة	34	65.4	65.4	88.5
	أكبر من 40 سنة	6	11.5	11.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

يوضح لنا الجدول أعلاه التكرارات للمتغير الديموغرافي (الفئة العمرية)، ويتضح لنا النتائج وهي 12 شخص الفئة العمرية لهم من 23 إلى 30 سنة، و 34 شخص الفئة العمرية لهم من 31 إلى 40 سنة، بينما 6 أشخاص فقط كانت أعمارهم أكبر من 40 سنة.

		الخبرة الوظيفية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	6	11.5	11.5	11.5
	من 5 إلى 10 سنوات	18	34.6	34.6	46.2
	من 10 إلى 15 سنة	23	44.2	44.2	90.4
	أكثر من 20 سنة	5	9.6	9.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

يتضح لنا في الجدول أعلاه للمتغير الديموغرافي (الخبرة الوظيفية)، 6 أشخاص فقط من عينة البحث لدينا خبرتهم الوظيفية أقل من 5 سنوات، و 18 شخص خبرتهم الوظيفية من 5 إلى 10 سنوات، و 23 شخص خبرتهم الوظيفية من 10 إلى 15 سنة، و 5 أشخاص فقط خبرتهم أكثر من 20 سنة.

		التخصص العلمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محاسبة	6	11.5	11.5	11.5
	نظم معلومات	15	28.8	28.8	40.4
	إدارة أعمال	15	28.8	28.8	69.2
	مالية ومصرفية	16	30.8	30.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

يوضح لنا الجدول أعلاه التكرارات للمتغير الديموغرافي (التخصص العلمي)، 6 اشخاص منهم في تخصص المحاسبة و 15 لإختصاصهم نظم معلومات و 15 شخص ايضاً من تخصص إدارة الأعمال و 16 شخص من إختصاص المالية والمصرفية.

#### 4.2 إختبار فرضيات الدراسة

##### 4.2.1 الفرضية الرئيسية الأولى

**Ha1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الانماط القيادية المتبعة في مصارف قطاع البنوك

الجدول رقم (6a) ملخص النموذج للفرضية الرئيسية الأولى Ha1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	Change Statistics		
							df1	df2	Sig. F Change
1	.517 <sup>a</sup>	.267	.252	.747	.267	18.192	1	50	.000

Predictors: (Constant), .هيساعد المدير في توليد الأفكار الإبداعية؟

##### جدول رقم: (6b) تحليل ANOVA للفرضية الرئيسية الأولى Ha1

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10.153	1	10.153	18.192	.000 <sup>b</sup>
Residual	27.905	50	.558		
Total	38.058	51			

Dependent Variable: .هيشجع المدير العاملين على تحمل المسؤولية

Predictors: (Constant), يساعد المدير في توليد الأفكار الإبداعية؟

### جدول رقم (6c) معاملات الانحدار Coefficients للفرضية الرئيسية الأولى Ha1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.886	.252	3.520	.001	
	يساعد المدير في توليد الأفكار الإبداعية؟	.471	.111	.517	4.265	.000

Dependent Variable: يشجع المدير العاملين على تحمل المسؤولية

وقد اظهر اختبار الفرضية وجود اثر ذو دلالة احصائية حيث ان قيمة F-change تساوي 18.192 كما هي في الجدول رقم (6a) وهي أعلى من قيمة F-tabulated وتساوي 4.1 ، كما ان معامل التقرير R2 يساوي 0.267 اي ان المتغير المستقل مسؤول عن 26.7% من التغير الحاصل في المتغيرات، ويؤكد وجود الاثر في نتيجة الاختبار لان معامل الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أصغر من 0.005، كما تظهر النتائج في جدول رقم (6b) كما ان قيمة T- change كما تظهر في الجدول رقم (6c) تساوي 4.265 وهي أكبر من قيمة T-tabulated والتي تساوي 2.1 وجميع هذا يثبت عدم وجود الاثر وعليه فاننا نقبل الفرضية الصفرية.  
الفرضية الفرعية الأولى

Ha1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط القيادي التحويلي والسلوك الإبداعي.

### الجدول رقم (7a) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الأولى Ha1-1

Model	R Square		Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
	R	Adjusted R Square							
1	.402 <sup>a</sup>	.162	.145	.995	.162	9.646	1	50	.003

Predictors: (Constant), يقترح المدير طرقًا لتحسين أداء المجموعة؟

### جدول رقم: (7b) تحليل ANOVA للفرضية الفرعية الأولى Ha1-1

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9.541	1	9.541	9.646	.003 <sup>b</sup>
Residual	49.459	50	.989		

Total	59.000	51		
-------	--------	----	--	--

Dependent Variable: هيستقطب المدير الموظفين ذوي المهارات المتميزة  
 Predictors: (Constant), يقترح المدير طرقاً لتحسين أداء المجموعة؟

#### جدول رقم (7c) معاملات الانحدار Coefficients للفرضية الفرعية الأولى 1-1 Ha1

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.		
					B	Std. Error
1	(Constant)	1.528	.342	4.464	.000	
	يقترح المدير طرقاً لتحسين أداء المجموعة؟	.477	.154	.402	3.106	.003

Dependent Variable: هيستقطب المدير الموظفين ذوي المهارات المتميزة

وقد اظهر اختبار الفرضية وجود اثر ذو دلالة احصائية حيث ان قيمة F-change تساوي 9.646 كما هي في الجدول رقم (7a) وهي أعلى من قيمة F-tabulated وتساوي 4.1 ، كما ان معامل التقرير R2 يساوي 0.162 اي ان المتغير المستقل مسؤول عن 16.2% من التغير الحاصل في المتغيرات، ويؤكد وجود الاثر في نتيجة الاختبار لان معامل الدلالة Sig يساوي 0.003 وهو أصغر من 0.005، كما تظهر النتائج في جدول رقم (7b) كما ان قيمة T- change كما تظهر في الجدول رقم (7c) تساوي 3.106 وهي أكبر من قيمة T-tabulated والتي تساوي 2.1 وجميع هذا يثبت عدم وجود الاثر وعليه فاننا نقبل الفرضية الصفرية.

#### 4.2.2 الفرضية الرئيسية الثانية

Ha2: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)

#### الجدول رقم (8a) ملخص النموذج للفرضية الرئيسية الثانية Ha1

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
				R Square	F Change	Sig. F Change
1	.437 <sup>a</sup>	.191	.923	.191	11.805	.001

Predictors: (Constant), هيملك المدير القدرة على إقناع العاملين زيادة حماسهم للعمل

**جدول رقم: (8b) تحليل ANOVA للفرضية الفرعية الرئيسية الثانية Ha1**

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.065	1	10.065	11.805	.001 <sup>b</sup>
	Residual	42.628	50	.853		
	Total	52.692	51			

Dependent Variable: هيوصي الفريق بشأن المناصب الترويجية المفتوحة عندما تكون مستحقة؟  
 Predictors: (Constant), يملك المدير القدرة على إقناع العاملين زيادة حماسهم للعمل

**جدول رقم (8c) معاملات الانحدار Coefficients للفرضية الفرعية الرئيسية الثانية Ha1**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.567	.321		4.888	.000
	يملك المدير القدرة على إقناع العاملين زيادة حماسهم للعمل	.434	.126	.437	3.436	.001

Dependent Variable: هيوصي الفريق بشأن المناصب الترويجية المفتوحة عندما تكون مستحقة؟

وقد اظهر اختبار الفرضية وجود اثر ذو دلالة احصائية حيث ان قيمة F-change تساوي 11.805 كما هي في الجدول رقم (8a) وهي أعلى من قيمة F-tabulated وتساوي 4.1 ، كما ان معامل التقرير R2 يساوي 0.191 اي ان المتغير المستقل مسؤول عن 19.1% من التغير الحاصل في المتغيرات، ويؤكد وجود الاثر في نتيجة الاختبار لان معامل الدلالة Sig يساوي 0.001 وهو أقل من 0.005، كما تظهر النتائج في جدول رقم (8b) كما ان قيمة T- change كما تظهر في الجدول رقم (8c) تساوي 3.436 وهي أكبر من قيمة T-tabulated والتي تساوي 2.1 وجميع هذا يثبت عدم وجود الاثر وعليه فاننا نقبل الفرضية الصفرية.

## الفرضية الفرعية الأولى

Ha2-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط القيادي التحويلي معنويًا على السلوك الإبداعي.

## الجدول رقم (9a) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الأولى Ha1-1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.341 <sup>a</sup>	.116	.099	.861	.116	6.593	1	50	.013

Predictors: (Constant), يتعاون المدير مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه

## جدول رقم: (9b) تحليل ANOVA للفرضية الفرعية الأولى Ha1-1

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4.884	1	4.884	6.593	.013 <sup>b</sup>
Residual	37.039	50	.741		
Total	41.923	51			

a. Dependent Variable: يتقترح المدير طرقًا لتحسين أداء المجموعة؟

b. Predictors: (Constant), يتعاون المدير مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه

## جدول رقم (9c) معاملات الانحدار Coefficients للفرضية الفرعية الأولى Ha1-1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.356	.292		4.650	.000
	يتعاون المدير مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه	.284	.111	.341	2.568	.013

a. Dependent Variable: يتقترح المدير طرقًا لتحسين أداء المجموعة؟

وقد أظهر اختبار الفرضية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية حيث ان قيمة F-change تساوي 6.593 كما هي في الجدول رقم (9a) وهي أعلى من قيمة F-tabulated وتساوي 4.1 ، كما ان معامل التفسير R2 يساوي 0.116 اي ان المتغير المستقل مسؤول عن

11.6% من التغير الحاصل في المتغيرات، ويؤكد عدم وجود الاثر في نتيجة الاختبار لان معامل الدلالة Sig يساوي 0.013 وهو أعلى من 0.005، كما تظهر النتائج في جدول رقم (9b) كما ان قيمة T- change كما تظهر في الجدول رقم (9c) تساوي 2.568 وهي أكبر من قيمة T-tabulated والتي تساوي 2.1 وجميع هذا يثبت عدم وجود الاثر وعليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية.

#### الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

في الختام هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر النمط القيادي التحويلي على السلوك الإبداعي لدى الموظفين ورؤساء الأقسام في بنك الإستثمار العربي الاردني ، وقمنا في دراسة أثر الأنماط القيادية التحويلية على السلوك الإبداعي في بنك الإستثمار العربي وتم توزيع إستبيان أولي لتحديد النمط المتبع في الدراسة الحالية وتكون الإستبيان من عدة أسئلة تم توزيعها على الموظفين في بنك الإستثمار العربي وتم التوصل في النتائج والإستقرار على نمط القيادة التحويلية لتحقيق أهداف الدراسة وإختبار الفرضيات بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد تم إستنتاج النتائج التالية بعد إجراء الإختبار اللازم:

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الانماط القيادية المتبعة في بنك الاستثمار العربي الاردني / السلوك الإبداعي.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط القيادي التحويلي والسلوك الإبداعي.

• يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي).

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط القيادي التحويلي معنويا على السلوك الإبداعي.

#### التوصيات

#### توصي الدراسة الحالية ما يلي:

1. يجب اعتبار الأنماط القيادية من الأولويات الاستراتيجية في قطاعات البنوك.
2. يجب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة لأن النمط القيادي الفعال يعتمد على قدرة القائد على الحصول على أقصى قدر من البيانات الدقيقة والحديثة والمعلومات المحايدة وتحليلها بشكل مناسب.
3. دراسة أبعاد للمتغير المستقل القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الملهم، الاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري).
4. إجراء دراسات على القطاعات الصناعي

### المصادر والمراجع:

- هوارد ، دبليو سي (2005). القيادة: أربعة أنماط. التعليم ، 126 (2) ، 392-384.
- الحيث ، أ ، عدوان ، أ ، عريقات ، أ ، الزامل ، أ ، وصالح م. (2021). تأثير أساليب القيادة على سلوكيات العمل المبتكر للموظفين. رسائل علوم الإدارة، 11 (1) ، 246-239.
- ديريكسي ، أ. (2016). كيف تؤثر أساليب القيادة على إبداع الموظفين؟. المجتمع والاقتصاد ، 38 (1) ، 118-103.
- خان ، محمد ، إسماعيل ، ف.ب ، حسين ، أ ، الغزالي ، ب. (2020). تفاعل أساليب القيادة وسلوك العمل المبتكر والثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. سيج مفتوح ، 10 (1).
- هدم ، & سيف الدين جلال رشوان. (2017). أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين (Doctoral dissertation) , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
- جغام & رشيد، (2016) أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي (أطروحة ماجستير).
- الشقحاء ، عادل بن صالح & هيجان ، عبد الرحمن بن أحمد مشرف. 2003. علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري ( Doctoral dissertation).
- عدي، محمد خالد، يغمور، تغريد صالح سعيقان، أيمن بهجت قمر، (٢٠١٨)، دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية، المجلد 14، العدد 4.
- الخاجة ، إي.ح. (2018). أثر أساليب القيادة على الأداء التنظيمي. مجلة بحوث إدارة الموارد البشرية ، 2018 ، 1-10.
- إيكاتريني ، ج. (2010). تأثير أساليب القيادة على أربعة متغيرات للقوى العاملة التنفيذيين. المجلة الدولية للأعمال والإدارة ، 5 (6) ، 3.
- الخصاونة ، أ.ل ، ومحمد فوتا ، س. (2013). أثر الأساليب القيادية التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية في تعديل سلوك الطلاب: دراسة ميدانية في المنطقة الشمالية من الأردن. المجلة الدولية للأعمال والإدارة ، 8 (1) ، 1.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership & Organization Development Journal*.

#### Abstract:

This study was conducted to identify the leadership styles prevailing in the Arab Jordan Investment Bank, and to identify the level of behavior practiced by the employees of the Arab Jordan Investment Bank, and also to study the relationship between leadership styles and the creative behavior of employees in the Arab Jordan Investment Bank, and an initial questionnaire was distributed to the employees in that bank (Arab Jordan Investment), the aim of this questionnaire was to determine the leadership style for this study. The study sample was unanimously agreed on the transformational leadership style. Accordingly, the two researchers distributed a questionnaire to the study's dependent variables (exploring opportunities, generating ideas) and the independent variable (transformational leadership). The two researchers designed a questionnaire of three sections. The first section contains demographic variables, the second section contains the dependent variable and its dimensions (exploring opportunities, generating ideas), and the third section contains the independent variable (transformational leadership). The questionnaire was distributed to the research sample and it consisted of 52 employees working in the investment bank. The results were analyzed using the SPSS program, and the study reached the following the most important result:

1. There is a statistically significant effect at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the leadership styles followed in the Jordanian banking sector banks / creative behavior.
2. There is a statistically significant effect at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the transformational leadership style and creative behavior.
3. There is a statistically significant relationship at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between (transformational leadership) and the dependent variable (creative behavior).
4. There is no statistically significant effect at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the transformational leadership style significantly on the creative behavior.

The researchers recommended the following:

1. Leadership styles must be considered as a strategic priority in banking sectors.
2. Data and information relevant to the problem must be collected because an effective leadership style depends on the leader's ability to obtain maximum accurate, up-to-date and impartial data and analyze it appropriately.
3. A study of dimensions for the independent variable transformational leadership (ideal influence, inspirational motivation, individual consideration, and intellectual stimulation).
4. Conducting studies on industrial sectors

**Keywords:** Leadership styles, Transformational leadership, Creative behavior.