

أثر القيادة الابداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين

**The impact of creative leadership on improving performance
in commercial banks in Jenin Governorate**

يانا نصر زكارنة وإيمان فهد موسى طالبتان باحثتان، جامعة القدس المفتوحة، تخصص / إدارة الأعمال، فلسطين

تاريخ النشر: ٢٠٢٥/٦/١٥

تاريخ القبول: ٢٠٢٥ / ٥ / ٢

تاريخ الاستلام: ٢٠٢٥/٥/١٨



أثر القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين، إلى أي مدى تتوافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في البنوك التجارية في محافظة جنين وتمثلت أداة الدراسة باستبيان، حيث تكون مجتمع الدراسة من المسؤولين الذين يشغلون مناصب قيادية في البنوك التجارية بنك فلسطين المحدود، البنك الإسلامي، بنك الصفا)، وبلغ عددها (٣٠). توصلت الدراسة إلى أن استجابات المسؤولين الذين يشغلون مناصب قيادية في البنوك التجارية في محافظة جنين تجاه أبعاد القيادة (المبادرة والمجازفة، تحفيز الإبداع، الاتصال والتواصل، صنع القرار، القابلية للتغيير) كانت مرتفعة. أظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود مقومات للقيادة الإبداعية في البنوك التجارية في محافظة جنين من خلال تبني الأفكار والأساليب الجيدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل، وتشجيع المبادرات في العمل. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية ومستوى الأداء. توصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة الإبداعية (المبادرة والمجازفة، تحفيز الإبداع، الاتصال والتواصل، صنع القرار، القابلية للتغيير) في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين. أوصت الدراسة إعطاء حوافز تشجيعية للمسؤولين الذين يشغلون مناصب قيادية في البنوك التجارية والذين لديهم أفكاراً وحلولاً مبتكرة للتطوير ومساندتهم في تنفيذها.

الكلمات المفتاحية: أثر القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of creative leadership on improving performance in commercial banks in Jenin Governorate, and to what extent the characteristics of creative leadership are available among officials in commercial banks in Jenin Governorate. The study tool was a questionnaire, where the study population consisted of officials who hold leadership positions in commercial banks (Bank of Palestine Limited, Islamic Bank, Safa Bank), and their number reached (30). The study found that the responses of officials who hold leadership positions in commercial banks in Jenin Governorate regarding the dimensions of leadership (initiative and risk-taking, stimulating creativity, communication, decision-making, and the ability to change) were high. The results of the study also showed the presence of components of creative leadership in commercial banks in Jenin Governorate through adopting good ideas and methods, searching for solutions to work problems, and encouraging initiatives at work. There is a statistically significant relationship at the significance level of 0.05 ($\alpha \leq$) between the attitudes of the study sample members toward creative leadership and performance levels. The study concluded that creative leadership (initiative and risk-taking, stimulating creativity, communication, decision-making, and adaptability to change) has an impact on improving performance in commercial banks in the Jenin Governorate. The study recommended providing incentives to officials holding leadership positions in commercial banks who have innovative ideas and solutions for development and supporting them in implementing them.

Keywords: The impact of creative leadership on improving performance in commercial banks in the Jenin Governorate.

المقدمة

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة، حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي وظاهرة العولمة في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطور في الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات الحضارية، الأمر الذي يتطلب أن يكون القادة والمديرون متمكنين حتى يستطيعوا التكيف والتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيطة بهم وبذلك يكونوا على درجة عالية من السلوك القيادي مستجيب لمتطلبات التغيير والتطوير (زهرة ، ٢٠١٧).

القيادة هي عبارة عن منهج ومهارة وعمل يهدف إلى التأثير في الآخرين وتحريكهم في اتجاه محدد ومخطط ، وذلك بحثهم على العمل الدؤوب من أجل تحقيق أعلى معايير الجودة والأداء المهني باستخدام المؤهلات والمهارات والخبرات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، من خلال عديد الوسائل كالترغيب الوظيفي وخلق روح الانتماء ، واستخراج القدرات الكامنة المخزونة لدى الموظفين ، وتطويرها لتحقيق الإنتاج المسنول (الصومالي ، ٢٠٢٠) ، وهنا يبرز القائد المبدع الذي يحدث معلوماته ويطور من مهاراته ويبدع في اختيار الوسائل القيادية ، ينال موضوع القيادة اهتماما كبيرا في الوقت الراهن، والدور المهم الذي تقوم به، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يديرها القائد المؤسسة، وبالصصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من اجل بناء علاقات ايجابية بين العاملين وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر (الهاجري ، ٢٠١١).

كما يعد الأداء الوظيفي مهماً في نجاح المنظمات ، إذ يمثل السلاح الحاسم في صراعها من أجل البقاء والنمو، فالمنظمات الرائدة تدرك بأن الإهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، فهو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه الوظيفي على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المعاصرة باعتبارها المحرك الرئيس والأساس لكل الأنشطة (جمعة ، ٢٠١١).

مشكلة الدراسة

تشكل القيادة محورا مهما لمختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية سواء كانت هذه المؤثرات سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية ، لذلك لابد من توفير الامكانات التي تسهم في استمرار مواجهة الاحداث والتغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة العمل ، وهذه المهمة لا تتحقق الا في ظل قيادة واعية تواكب التطورات والتحديات في بيئة العمل وتحقق ميزة تنافسية عالمية للمنظمات ومراعاة الجوانب الانسانية. يعتبر موضوع القيادة من أهم وأكثر المواضيع في مجال الإدارة ، فهي تمثل إحدى وظائف المدير والتي تميز المدير الكفؤ والمبدع عن غيره ، حيث غالبا ما يعزى تقدم أية منظمة أو فشلها إلى كفاءة وإبداع قيادتها او عدم كفاءتها . من هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي : ما أثر القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين ؟

أسئلة الدراسة

١. ما مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في البنوك التجارية في محافظة جنين ؟
٢. ما مستوى الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين ؟
٣. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر سمات القيادة الإبداعية ومستوى الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين ؟
٤. هل هناك أثر ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين ؟

أهداف الدراسة

- التعرف على أثر القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين
- التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في البنوك التجارية في محافظة جنين.

- التعرف على مستوى الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

- تكمن أهمية الدراسة من أهمية القيادة الإبداعية التي أصبحت من أهم المعايير في نجاح التنظيمات الإدارية وتحقيق تحسين أداء العاملين ، كما أن دور القيادة الإبداعية ومكانتها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يغطي كل جوانب العملية الإدارية ، فتجعل القائد الإداري في إدارته أكثر فاعلية.

الأهمية العملية

- تتبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين بالبنوك التجارية ومدى قدرتها على السير للأمام، حيث أنها تحتاج إلى قادة مبادرين ومشجعين على التجديد والإبداع ، من أجل مواكبة التحولات والتطورات المتسارعة التي فرضتها طبيعة الحياة والتي تستلزم وجود جودة أداء العاملين في طبيعتها إدارتها لتحقيق التوافق والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم .

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة الإبداعية ومستوى الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين .

الفرضية الرئيسية الثانية

- لا يوجد أثر للقيادة الإبداعية (المبادرة والمجازفة ، تحفيز الإبداع ، الاتصال والتواصل ، صنع القرار ، القابلية للتغيير) في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين . ويتفرع عنها الفرضيات الآتية :

- ١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد المبادرة والمجازفة كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

- ٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد تحفيز الإبداع كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

- ٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الاتصال والتواصل كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

- ٤- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد صنع القرار كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

- ٥- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد القابلية للتغيير كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

محددات الدراسة

الحد الموضوعي : أثر القيادة الإبداعية في تحسين الأداء .

الحد المكاني: البنوك التجارية في محافظة جنين .

الحد البشري : المسؤولين الذين يشغلون مناصب قيادية في البنوك التجارية.

مصطلحات الدراسة

القيادة الإبداعية : قدرة القائد على أن يستخدم الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة، وأن يطرح أفكاراً وحلولاً مبتكرة للمشكلات والقضايا التي يتناولها، تتصف بالجدة والجودة والجدوى (ساعد ، ٢٠١٦).

الأداء الوظيفي: هو إنجاز موظفي لمهامهم وتحقيق الأهداف الوظيفية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بنجاح وذلك باستخدام الموارد المتاحة (إبراهيم، ٢٠٠٢)

البنوك التجارية : هي مؤسسة مالية تقبل الودائع وتمنح القروض وتقدم مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية الأخرى.

الإطار النظري والدراسات السابقة

تعد القيادة ذات أهمية بالغة في أي مؤسسة من المؤسسات لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية ، ولأنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم و السياسات والاستراتيجيات ، وإنها ضرورة لتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان وهي القدرة على السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل وتضع الحلول اللازمة لعلاجها ومن ثم فإنها هي المسؤولة عن تثمينه وتدريب ورعاية الأفراد ومواكبة المتغيرات والمستجدات، لذا فمن دواعي النهوض بالمؤسسة أن يكون القادة لهم بعد نظر وأن يكونوا مبدعين إداريين ولهم أفكار تجديدية دائما. ولقد أصبحت القيادة اليوم ركيزة مهمة، بل تعتبر أهم ركيزة لإحداث التغيير فبدون قيادة واعية حكيمة تفشل المنظمات في تحقيق أهدافها وأدوارها وتعظيم إنجازاتها حتى لو توافرت لها كل المقومات المادية (فرح ، ٢٠١٩).

مفهوم القيادة

تشكل القيادة محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، تأثرها بالبيئة الخارجية خاصة في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتجت عنه تغيرات وتطورات تداخلت مع بعضها البعض، كان البحث لإحداث التغيير والتطوير أمرا ضروريا ومهمة لا تتحقق إلا بالأداء الفعال والجيد لمختلف المهام والعمليات الإدارية بهدف تحقيق الأهداف المحددة (طوالة ، ٢٠٠٨).

عرفت القيادة بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في رؤوسه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون (السمادوني، ٢٠٠٧).

وعرفت القيادة بأنها الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد (البدي، ٢٠٠٢).

وقد عرفت القيادة بأنها " عملية التأثير على الآخرين لإقناعهم حول ما يجب القيام به وكيف يمكن تحقيقه بفعالية وهي عملية توفير الجهود الفردية وتكاتف الجهود الجماعية لإنجاز الأهداف المشتركة" (Yukl , 2001).

ومن خلال التعاريف السابقة يتبين للباحثان أنه لا يوجد تعريف موحد للقيادة، ولكن جميع التعاريف تتفق على عدة مبادئ أساسية منها القائد والتأثير في الأتباع وتحقيق الأهداف، ويمكن تعريف القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين في سلوكهم، أفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة.

مهارات القائد : تشير معظم الدراسات والأبحاث العلمية والتجريبية إلى أن القائد الناجح يتمتع بمعدل عالي من المهارات التالية

(حنان ، ٢٠١٥):

- مهارة إلهام الآخرين: وهي مهارة تنبثق عن جاذبية القائد وقدرته في الاتصال مع أتباعه وإمكاناته اللغوية في الإقناع .
- مهارة حل المشاكل وتسوية الخلافات: وهي مهارة تنبثق من قدرته على فهم السلوك الإنساني ومتابعة أمور أتباعه وتحديد أدوارهم وتشجيع التكافل والتضامن فيما بينهم .

- النضوج العاطفي : إن النضوج العاطفي يجعل سلوك القائد أكثر توازناً، فلا يتسارع في اتخاذ قراراته ويحكم العقل والمنطق أكثر في تعامله مع أتباعه ومع الآخرين ويميل إلى اعتبار الآخرين وتقدير مشاعرهم والتسامح معهم مما يعزز ثقتهم به والالتفاف حوله.
 - القدرة على أخذ المبادرات أو المجازفات المحسوبة: تعتبر هذه القدرة أو المهارة من أهم العوامل التي توصل الشخص إلى القيادة وتعزز مكانته، فالقائد لا يتتظر أن تفاجئه الأمور أو يتردد في مواجهة المشاكل والتحديات، وهذا يتطلب من القائد أن يتمتع بشفافية ويقظة عالية بالنسبة لمحيطه وأن يكون مرناً ونشطاً في موقعه.
 - الالتزام وتكريس الذات لأهداف المنظمة: إن إيمان القائد برسائله المنبثقة عن موقعه لا ينحصر فقط في القرارات والتعليمات التي يصدرها بل بما يقدمه عملياً في هذا المجال، فالقائد يعني في نظر الأتباع القدرة في كل شيء، وهذا هو الرابط المقدس بين القائد والأتباع، إذ يجب أن يضحى أكثر من أتباعه بمصلحته الذاتية في سبيل مصلحة جماعته.
- يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الانتاجية (زهرة ، ٢٠١٧).

القيادة الإبداعية :

القيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة ولكي يصبح هذا التأثير فاعلاً وحقيقياً لا بد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق ، والقائد المبدع شخصية فذة، واثقة، مثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتدرج عواقب الأمور ولديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية (السلي، ٢٠١٢).

فقد عرف (خيرالله ، ٢٠٠٩) القيادة الإبداعية بأنها الشخص الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة ويمتلك مهارة ابتكار أساليب التغلب عليها، ويدرك نقاط القوة والتميز في المؤسسة واستحداث وسائل تغلبها واستثمارها. ويتفق مع ذلك (رزق والحديدي ، ٢٠١١) وضع نظرية، وطرق عمل جديدة، لأنها نمط من أنماط القيادة التي تتصف بسمات الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والمرح، والمبادرة، والطرافة والغرابة التي تؤدي إلى التغيرات الملائمة لكي يكون الناتج النهائي بمواصفات وخصائص لم تكن معهودة من قبل.

من خلال التعريفات السابقة ترى الباحثتان بأن مسمى القائد المبدع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإبداع ، فلكي تستكمل مواصفات القائد الصحيح ، يجب أن يتميز بالإبداع والابتكار، بحيث يرى المشكلة دون غيره وبطريقته الخاصة والمختلفة .

خصائص الإبداع في العمل القيادي : (البدوي ، ٢٠٠٢)

١. الانفتاح نحو التغيير.
٢. الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
٣. القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.
٤. الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.
٥. احترام اختيارات الغير.
٦. الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة.

٧. تقدير إنجازات الآخرين.

٨. . التوجه نحو المستقبل.

أبعاد القيادة الإبداعية

المبادرة والمجازفة : هي استجابة الفرد لما يحدث حوله، وقد تكون سلبية أو إيجابية، وهي الفعل الذي يقوم به الفرد بدافع الرغبة في التغيير، رغم المخاطر المحتملة والمجازفة التي لا يُعرف عواقبها. فالمبادر هو شخص قادر على أن يتصرف بإيجابية في حياته محبوب من الآخرين، فهو معتمد على ذاته يسعى للابتكار، ويتطلع لتحقيق أهدافه يرسم الخطط لصناعة التغيير، نعم المبادر هو شخص يصنف ضمن محركات التغيير في مجتمعه، لأنه صاحب ارادة حرة وليس صورة لغيره ويعكس رأيه ولا ينصاع لإملاءات معينة (عثمان ، ٢٠١٧).

تحفيز الإبداع : يشكل التحفيز دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة ، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم ، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة ، في المقابل فإن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر ، التي تؤثر سلباً على مجمل الاداء الوظيفي والسلوكي (الفراونة ، ٢٠١٦) ، فالحوافز تعبيرات لاحتياجات الفرد، لذا فهي تمثل بالنسبة له دوافع شخصية داخلية، كما تتنظر الاتجاهات السلوكية في الإدارة إلى هذه الدوافع بوصفها مشكلة تنظيمية وإدارية بالدرجة الأولى، كلما اختلفت عن دوافع الأفراد ورغباتهم في بيئة المنظمة، تصبح قضية تحفيزهم على العمل داخل المنظمة عملية معقدة . لذا يمكن القول أن الهدف من التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلة تحقيق الأهداف المشتركة (الخزعلي ، ٢٠١٧).

الاتصال والتواصل : الاتصال من العمليات المهمة والضرورية التي تعمل على ضمان التواصل بين الإنسان ومحيطه، لذلك هي من الأنشطة الإنسانية المستخدمة كثيراً ودائماً من قبل الجميع في كل مكان سواء في العمل أو المنزل أو المحيط الاجتماعي أو السوق أو المجتمع. فيمكن تعريف الاتصال بأنه تبادل للمعلومات ونقل للمعنى، أي بمعنى عملية إرسال واستقبال المعلومات بين الناس" الاتصال هو تبادل الحقائق والأفكار والآراء والعواطف بين شخصين أو أكثر " (الحريري ، ٢٠١٠) . مما سبق يتضح أن الاتصال ليس وسيلة للتواصل فقط بل هو أيضاً وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التأثير على أنشطة الأفراد وتوجيهها لما فيه مصلحة المؤسسة، أي أنه يعتبر وسيلة من أجل تعديل سلوك الأفراد وإحداث تغيير فيه . لذا تعتبر عملية الاتصال عملية هادفة أي يوجد غرض أو هدف للاتصال، مثل طلب تنفيذ عمل أو رفع شكوى أو تقديم اقتراح للرئيس ليأخذ به ... الخ . وهذا يعني أنه بدون الاتصالات عملية القيادة تصبح من العمليات غير الممكن استخدامها أو الاستفادة منها.

صنع القرار : يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت اهتمام المشتغلين بصنع القرار في المجالات المختلفة. وصنع القرار عملية خطيرة ، تمس الحاضر، وتغير الواقع ، و تمتد بآثارها إلى المستقبل . لذلك يجب أن تسبقها دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المزعم إصداره ، وقد شهدت السنوات الأخيرة إجراءات وقرارات لمواجهة المشاكل والتخفيف من حدة الأزمات ، اتسمت بالعجلة ، وفي بعض الأحيان بالارتجال ، وفي كل الأحوال بنقص شديد في المعلومات التي لا غني عنها الإصدار القرار في مواجهة المشاكل (أحمد، ٢٠١٢).

تعد عملية صنع القرار قلب الإدارة وجوهر العملية الإدارية ، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني ، و ذلك لأنه من خلال صنع القرار تحقق الإدارة أو المؤسسة أهدافها المرغوبة حيث إن عملية اتخاذ القرارات هي عملية جماعية ، وأن فعالية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فعالية القرار وسهولة تطبيقه ، وأن جودة القرارات التي يتم اتخاذها بواسطة المدير في أي مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقي لمدي وقيمة المساهمة التي يقدمها لتحقيق النجاح والفعالية لمنظمتها (حسين ، ٢٠١٥). ويعد صنع القرار أحد الأنشطة الهامة في حياة المديرين ، فالقرارات التي يواجهها مثل هؤلاء المديرين تتبع من أمور

بسيطة وروتينية يحاولون اتخاذ قرارات بشأنها وإيجاد حلول لها ، وتستند هذه القرارات على قاعدة يومية عن طريق استخدام إجراءات تركز على هدف محدد بهدف تحقيقه ، ومن ثم يجب فهم كيف يصنع الأفراد والجماعات القرارات داخل المؤسسات ، وتتضمن المصادر التي يستطيع من خلالها الفرد التعرف على وجود مشكلة من خلال الملاحظات الشخصية ، وتحليل البيانات المتاحة، ووثائق المؤسسة (السعيد ، ٢٠١٩).

القابلية للتغيير : يعد التغيير من أبرز سمات عصرنا الحالي، فالتغيرات التي يشهدها العالم متلاحقة، والتطورات مستمرة في شتى نواحي الحياة، لذا يعتبر التكيف معها من أبرز التحديات التي تواجه مجتمعاتنا في القرن الحادي والعشرين. وفي ظل التطورات الحديثة يبرز دور المنظمات التي تستلزم وجود قيادة فاعلة على قيادة عملية التغيير بكل كفاءة وفعالية (الزهراني ، ٢٠١٤). وتعد القدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية، فقيادة التغيير تهتم بالتحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والتأثير عليها، وذلك بتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها (الزعبي ، ٢٠١٧).

سمات القيادة الإبداعية: (نافع ، ٢٠٢٠)

١. **الابداع الاداري:** القدرة على إيجاد أشياء جديدة ، قد تكون أفكارا أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق أو أساليب عمل مفيدة ، حيث يبني أي الإبداع الإداري على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها اعتماداً على قدراته العقلية وطلاقة الفكرية ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة القادرة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة .

٢. **الثقافة التنظيمية :** مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة ، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها . وتم تعريفها أيضاً بأنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات

٣. **المبادرة :** المبادرة سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إداري هاماً، وهو القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات والمبادرات . ومهما تعددت وتنوعت السمات والقرارات فإنها بالطبع لا توجد متكاملة في شخص بعينه فالمثالية المطلقة والكمال لله سبحانه وتعالى ولكن بعض تلك الصفات يمكن توافرها في شخص معين وليكن القائد الإداري فإنه يعتبر قائداً مبدعاً من خلال الاستعراض لمفهوم الشخصية المبدعة.

المتطلبات الرئيسية للقيادة الإبداعية

- تعددت متطلبات تحقيق أهداف القيادة الإبداعية كما يذكرها الحربي (٢٠٠٧) وخير الله (٢٠٠٩) منها :
- تحمل المسؤولية القيادية وتطبيق المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة والقيادة التربوية مثل (إدارة التغيير، الإدارة بالأهداف ، إدارة الجودة الشاملة ، القيادة الموقفية ، القيادة التحويلية ، إدارة الوقت) ، والقدرة على صنع واتخاذ القرارات الرشيدة .
- استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها بالتخطيط والقدرة على معرفة المتغيرات الخارجية والداخلية وتحليلها بشكل عقلاني .
- الاهتمام بالأنشطة ذات التوجهات الإبداعية والمستقبلية لتكوين حصيلة من الأفكار المتميزة وغير الاعتيادية وغير الشائعة.
- الثبات في مواجهة الرأي المضاد ومواجهة النقد حتى وإن كان بإجماع الآخرين.

الأداء الوظيفي

يعد تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات نظراً لصعوبة تحقيق التقويم الفعّال، لأن عملية التقييم تخضع للحكم الشخصي، ولأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيداً على كيفية إتقانها بفاعلية عالية، ورغم ذلك فإنّ التقويم وتحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد، ومدى التزامه بضوابط وتعليمات المنظمة، ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلاً (Abu Sharkh, 2010). وأشار منزور (Manzoor, 2012) إلى بعض العناصر الإستراتيجية التي يمكنها المساهمة في تحسين أداء المنظمات؛ فيجب التعريف بماهية المنظمة، وتحديد رسالتها، بالإضافة إلى دراسة البدائل المختلفة للموارد، وتحديد أهداف واضحة مشتقة من رسالة المنظمة، وتحديد الأولويات، من أجل تعريف معايير الإنجاز والأداء والنتائج، ولا بد من تحديد مقاييس الأداء، مثل مدى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة، ولا بد من استخدام هذه المقاييس من أجل التغذية الراجعة الخاصة بالجهود المبذولة داخل المنظمة، وأخيراً، يجب وجود مراجعة منتظمة للأداء والنتائج من أجل تعديل الأهداف إذا ما لزم الأمر، وتعديل الأداء الغير مرضي والأنشطة الغير منتجة، وهذا يساعد في تطوير آلية جديدة تساهم في تحسين الأداء.

وتحتاج الإدارة إلى قدر كبير من المعلومات وأنظمة جيدة لجمعها وتصنيفها وتخزينها ومعالجتها واستخدامها بأساليب حديثة، وتكمن أهمية نظم المعلومات الإدارية في ما تحقّقه من فوائد عديدة للمنظمة والأفراد العاملين التي تتمثل بقيام النظام بتزويد المستفيدين بالمعلومات اللازمة التي تساعد على ممارسة وظائفهم في التخطيط والتنظيم والسيطرة.

عناصر الأداء الوظيفي

يوفر الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر المتمثلة في الآتي، كما وضّحها كلا من (قرموط، ٢٠١٤) :

- العناصر التنفيزية ويقصد بها القدرة على تحديد متطلبات العمل من خلال تحديد الموارد الفنية، تحديد الموارد البشرية، وكذا تحديد الموارد المادية.
- العناصر المرتبطة بمتطلبات الوظيفية وتتمثل في المعارف العامة، المهارات الفنية والخلفية عن الوظيفة ومجالاتها.
- نوعية العمل وتتمثل في مدى أدراك الموظف لنوعية عمله، وإيضاً للمهام الملقاة على عاتقه
- كمية العمل المتمثلة بمقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه، ومدى سرعة الإنجاز.
- العناصر الأخلاقية التي تركز على المحافظة على أوقات الدوام، وتقدير المسؤولية، القدرة على الحوار وعرض الرأي، الاهتمام بالمظهر، حسن التصرف.
- العناصر الاجتماعية التي تنحصر حول العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الرؤوسين، العلاقة مع المراجعين من خارج المؤسسة.
- العناصر التطويرية التي تعمل على تحفيز الموظف لمتابعة كل جديد في مجال العمل ، وتقديم الأفكار ، والإقتراحات، وتحديد إمكانية تحمل أنواع متعددة من المسؤوليات.

محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها. حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر وزميله لولر نموذجاً يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد

لدوره الوظيفي)، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد وخبراته السابقة إما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة (عاشور ، ٢٠١٥).

ويمكن القول أن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي:

١. **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء .
٢. **القدرات والخصائص الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
٣. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية

١- دراسة (نافع ، ٢٠٢٠) بعنوان : **دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبيق على شركة النيل للبترول**
هدفت الدراسة الى التعرف على اثر القيادة الإبداعية على أداء العاملين في شركة النيل للبترول ، والتعرف على جوانب القصور في دور القيادة الإبداعية في أداء العاملين . إتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم إعداد إستبانة وتوزيعها على ٥٠ من القيادات في شركة النيل للبترول. توصلت الدراسة بأن هناك تبني واضح للقيادة الإبداعية لأداء العاملين ، حيث أظهرت النتائج إلى أن الإدارة النشطة أكثرهم تأثيراً ، تليها المكافأة المشروط ، أمام الإدارة الساكنة فإن أثرها ضعيف لقلة استخدام القادة لهذا النمط . أوصت الدراسة ضرورة تعميم تجربة شركة النيل للبترول في تبني نمط القيادة الإبداعية ، وكذلك الإسهام في تطوير أساليب عمل مرني وفعالة تتسجم مع مستوى التغيير الحالي والمستقبلي .

٢- دراسة (فرح ، ٢٠١٩) بعنوان : **مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي**
هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة الإبداعية في الأداء المؤسسي وقد تم تطبيقها على القيادات العليا والوسطى في شركة MTN -سودان للاتصالات . إتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي والتاريخي ، تكون مجتمع الدراسة من ٧٠ شخص من القيادات الوسطى والعليا في الإدارات المختلفة في شركة سودان للاتصالات . وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط قوية بين مقومات القيادة الشخصية والتنظيمية والأداء المؤسسي ، وأن هناك تطبيقاً لبعض مقومات القيادة الإبداعية الشخصية والتنظيمية . وقد أوصت الدراسة التأكيد على أن وجود القيادة الإبداعية في المنظمات ضرورة ملحة يفرضها واقع اليوم والذي يقوم على مبدأ التنافس وفاعلية الأداء لتحسين صورة المنظمة ودعم موقعها وضروة العمل على صقل المهارات الشخصية والتنظيمية لدي القادة والعمل على تنمية روح الإبداع والإبتكار .

٣- دراسة (بن جيمة ، ٢٠١٨) بعنوان : **دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة**

الاقتصادية، دراسة حالة بمركز الزيت، بالمنطقة الصناعية، بالعين الصفراء، بالجزائر
هدفت هذه الدراسة إلى ابراز تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، حيث أن تحسين أداء العاملين يعد من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه. كما أن للقيادة الإدارية مساهمة فعالة في بلوغ المؤسسات لأهدافها عن طريق الأداء الفعال الناجم عن تعامل القائد الإداري مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعته. إتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الإستبانة ، حيث تكون مجتمع الدراسة من ٣٠ شخص ، من القيادات العليا بالشركة . وقد توصلت الدراسة إلى أن للقائد الإداري دور كبير في الرفع من مستوى أداء العامل نحو الأفضل، وبالتالي فمن الضروري توفر قادة بمهارات عالية تؤدي إلى تطوير أداء العامل والسير بالمؤسسة بها نحو القمة

٤- دراسة (بن زهران ، ٢٠١٨) بعنوان : درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة نجران للقيادة الإبداعية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة نجران للقيادة الإبداعية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهدفت أيضاً إلى اختبار الفروق في درجة ممارسة تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تصميم استبيان لجمع البيانات تكون من (٣٣) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٨) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة نجران للقيادة الإبداعية جاء بدرجة كبيرة على جميع المجالات وعلى مستوى الأداة الكلية، وأن أكثر المقترحات تكراراً لدى عينة الدراسة لتطوير القيادة الإبداعية، كان إيجاد نظام الحوافز لرفع الروح المعنوية لدى القيادات الأكاديمية للقيام بدورهم في القيادة الإبداعية، ووضع تشريعات خاصة بالإبداع والكشف عنهم وتوفير كل ما يلزم لهم.

٥- دراسة (ساعد ، ٢٠١٦) بعنوان : دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية، والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية، كما هدفت إلى اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية بوزارة الصحة الفلسطينية، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، كما استخدم أسلوب المسح الشامل حيث وزعت الاستبانة على ١٧٨ مديراً ممن يشغلون منصب مدير عام ومدير وحدة ومدير دائرة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، واستجاب منهم ١٢٦. أظهرت النتائج أن نسبة القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية ٨٠ % ، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة وبين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. أوصت الدراسة العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري الوزارة من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولا سيما القيادة الإبداعية، على أن تأخذ هذه الدورات صفة الإستمرارية والمتابعة الجادة.

ثانياً : الدراسات الأجنبية

دراسة (Svejnova , 2018)

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الإبداعية في التأثير الاجتماعي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة حيث تكون مجتمع الدراسة من شركة معمارية لنموذج الإسكان الاجتماعي الجديد . توصلت الدراسة إلى أن توسع مفهوم القيادة الإبداعية إلى سياق التغيير الاجتماعي كما أنه يزيد من فهم الصناعات الإبداعية من خلال إقترح غرض اجتماعي بإعتباره محركاً متميزاً ومفتوحاً للإبتكار ومصدراً مختلفاً للموازنة ، بالإضافة إلى وجود حدود مهمة للبحث في الصناعات الإبداعية وممارستها.

دراسة (Admo , 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الإستراتيجي للمنظمات والتعرف على أثر الإبداع والمثابرة والمبادرة وحساسية القائد نحو الأداء الإستراتيجي للمنظمات والوقوف على أنماط القيادة وقد اختبرت الدراسة على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء واستخدمت عينة من ١٣٠ فرداً باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الإستراتيجي وأوصت الدراسة الإهتمام بالقيادة ورفع مستوياتهم القيادية باستخدام المبادرة وعدم حصر جميع الصلاحيات في يد القائد.

التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة الإبداعية وتحسين الأداء في عدة قطاعات مختلفة ، منها من حاول التعرف على جوانب القصور في دور القيادة الإبداعية في أداء العاملين . تشابهت الدراسات فيما بينها بإعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي . تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بإعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي ، أهم ما يميز هذه الدراسة الحالية بأنها تهدف التعرف على أثر القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية والكشف وهو قطاع مختلف عن الدراسات السابقة .

طريقة الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة :

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أثر القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين ، وذلك نظرا لملاءمته طبيعة هذه الدراسة، حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة.

مجتمع الدراسة:

يشير مجتمع الدراسة إلى "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، تم اختيار (بنك فلسطين المحدود ، البنك الإسلامي ، بنك الصفا) بالتحديد المسؤولين الذين يشغلون مناصب قيادية في هذه البنوك.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من عينة من المسؤولين الذين يشغلون مناصب قيادية في (بنك فلسطين ، البنك العربي وبنك القاهرة عمان)، بمحافظة جنين. وبلغ عددها (٣٠)، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتبين الجداول التالية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (1)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

متغير الجنس	العدد	النسبة المئوية%
ذكر	22	73.3
انثى	8	26.7
المجموع	٣٠	١٠٠.٠%

جدول رقم (٢)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

متغير العمر	العدد	النسبة المئوية%
20-29	8	26.7
30-39	12	40.0
40 فأعلى	10	33.3

أثر القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين

المجموع	٣٠	%١٠٠.٠
---------	----	--------

جدول رقم (٣)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

متغير سنوات الخبرة	عدد	النسبة المئوية %
١-٤	3	10.0
٥-٩	11	36.7
١٠ فأعلى	16	53.3
المجموع	٣٠	%١٠٠.٠

جدول رقم (٤)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التحصيل العلمي

متغير التحصيل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فأقل	5	16.7
بكالوريوس	21	70.0
ماجستير فأعلى	4	13.3
المجموع	٣٠	%١٠٠.٠

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة التي استخدمتها الدارستان باستبيان أعد لغرض التعرف على أثر القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين. أما عن طريقة تصميم الاستبيان فقد استعانت الدارستان بالأدب والدراسات السابقة في مجال الدراسة، لتحديد صيغ الأسئلة المناسبة، وبعد ذلك تم عرض الاستبيان على عدد من مشرفي جامعة القدس المفتوحة للتحقق من صدقه، وقد أجرت الدارستان التعديلات التي أشار إليها المحكمون، بحيث تكون بصورته النهائية من (٣٥) فقرة.

صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على المشرف الأكاديمي وعلى مجموعة من المحكمين والمتخصصين في ميدان الدراسة، وافادوا بصدق المقياس وصلاحيته لأغراض هذه الدراسة.

ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال اجراء اختبار التناسق الداخلي واستخراج معامل الثبات (كرونباخ الفا) على عينة الدراسة بأكملها، حيث كان معامل ثبات الأداة (٩٤.٢%) وهو معامل ثبات جيد في الابحاث التربوية.

إجراءات الدراسة:

في سبيل تنفيذ الدراسة قامت الدارستان بالإجراءات البحثية التالية:

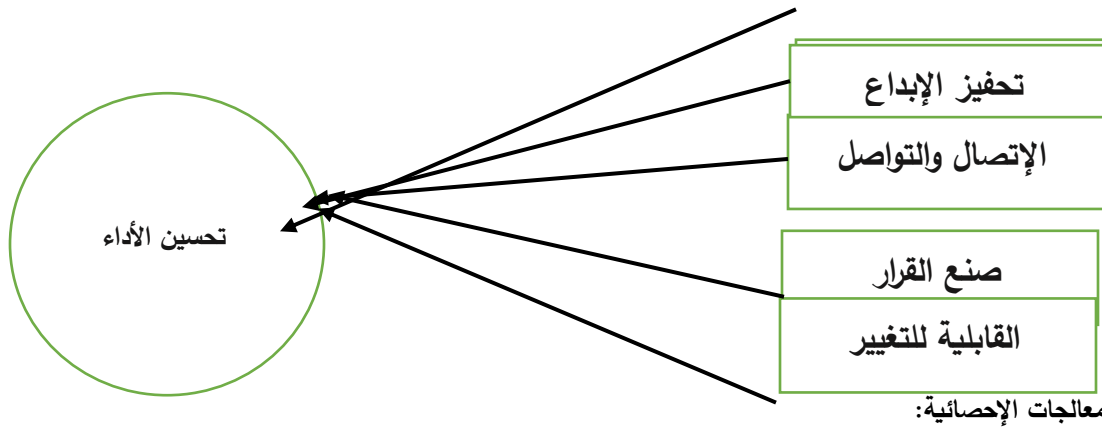
- إعداد استبانته وذلك بهدف التعرف على أثر القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

- الاتصال مع لجنة المحكمين من المشرفين الاكاديميين في جامعة القدس المفتوحة لاختذ آرائهم في مدى صلاحية أداة الدراسة وبناءا على ارشاداتهم وتوجيهاتهم فقد تم إلغاء بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى حيث تتصف هذه الفقرات بالضعف والغموض من وجهة نظر المحكمين.
- تم تحديد مجتمع الدراسة الذي شمل عينة من المسؤولين الذين يشغلون مناصب قيادية في (بنك فلسطين ، البنك العربي وبنك القاهرة عمان).
- تم توزيع الاستبيان على افراد عينة الدراسة من قبل الدارستان، وقامت الدارستان أيضا بجمع الاستبانات، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٣٠) استبياناً.
- قامت الدارستان بتفريغ الاستجابات واستخراج النتائج بالاستعانة بالمعالجات الاحصائية.

متغيرات الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على نوعين من المتغيرات:

أبعاد القيادة الإبداعية



تمت المعالجة الاحصائية باستخدام برنامج الحزم الاحصائية (spss) حيث تم بعد ادخالها إلى جهاز الحاسب الالى:

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة.
- استخراج النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات البحث.
- استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

تصحيح الأداة:

لقد تم اعتماد التوزيع التالي للفقرات في عملية تصحيح فقرات أداة الدراسة واستخراج النتائج وفقا لطريقة ليكرت الخماسية.

موافق بشدة	وافق	م حايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

مفتاح التصحيح

الدرجة	الوسط الحسابي
مرتفعة	٣.٥ فما فوق
متوسطة	٣.٥-٢.٥
منخفضة	٢.٥ اقل من

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل وصفاً للنتائج التي نجمت عن هذه الدراسة، ومن أجل تسهيل عملية تفسير النتائج، فقد اعتمدت الدراسة على النسب المئوية:

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الرئيس والذي نص على (ما أثر القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين ؟ ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال الدراسة، والجدول التالي توضح ذلك:

جدول رقم (٥) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المبادرة والمجازفة مرتبة ترتيباً تنازلياً

لرقم	الفقرة	لمتوسط الحسابي	لانحراف المعياري	لنسبة المئوية
٨	أشجع المبادرات في العمل.	٤.٤٠	٠.٦٢	٨.٠
٨	أتصرف بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة.	٤.٢٧	٠.٦٩	٥.٣
٨	أميل لتسخير مواقف العمل اليومية للتعلم الذاتي والتعليم المستمر.	٤.٢٣	٠.٥٧	٤.٧
٨	أمارس الأعمال والمهام بمبادرة شخصية.	٤.٢٣	٠.٦٨	٤.٧
٨	أستخدم أساليب أصحاب النماذج الابتكارية في أداء الأعمال.	٤.٢٣	٠.٥٧	٤.٧
٨	الدرجة الكلية	٤.٢٧	٠.٥٢	٥.٥

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٥) أن الفقرة التي تنص على (أشجع المبادرات في العمل) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها يساوي (٤.٤٠)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (أستخدم أساليب أصحاب النماذج الابتكارية في أداء الأعمال) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (٤.٢٣)، ومن ذلك يمكن تفسير محور المبادرة والمجازفة حيث يلاحظ أن المتوسط العام لاستجابات المبحوثين قد بلغ (٤.٢٧) وهي مرتفعة.

جدول رقم (٦) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تحفيز الإبداع مرتبة ترتيبا تنازليا

لرقم	الفقرة	لمتوسط الحسابي	لانحراف المعياري	لنسبة المئوية
8	تعمل قيادة البنك على توفير بيئة عمل أفضل.	4 .07	. 74	1.3
8	تشجع القيادة في البنك على تبني وتطوير الأفكار المبدعة.	4 .03	. 61	0.7
8	يهتم البنك بإستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز الأعمال.	4 .00	. 95	0.0
7	تعمل قيادة البنك على تشجيع أفكار المرؤوسين.	3 .60	. 81	2.0
7	تمارس القيادة المبادرة في جميع أعمالها.	3 .57	. 94	1.3
7	الدرجة الكلية	3 .85	. 63	7.1

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٦) أن الفقرة التي تنص على (تعمل قيادة البنك على توفير بيئة عمل أفضل) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها يساوي (4.07)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (تمارس القيادة المبادرة في جميع أعمالها) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (3.57)، ومن ذلك يمكن تفسير محور تحفيز الإبداع حيث يلاحظ أن المتوسط العام لاستجابات المبحوثين قد بلغ (3.85) وهي مرتفعة.

جدول رقم (٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الإتصال والتواصل مرتبة ترتيبا تنازليا

لرقم	الفقرة	لمتوسط الحسابي	لانحراف المعياري	لنسبة المئوية
8	تتسم العلاقات بين الموظفين بالإنسجام والتوافق مما يشجع على طرح الأفكار والمقترحات الإبداعية.	4 .07	. 58	1.3
7	الثقة المتبادلة بين الأفراد داخل العمل تساعد على الانطلاق في التفكير الإبداعي.	3 .77	. 50	5.3
7	يتم تشجيع العمل الجماعي من اجل إقتراح الأفكار والحلول	3	.	

لرقم	الفقرة	لمتوسط الحسابي	لانحراف المعياري	لنسبة المئوية
	الإبداعية.	.70	65	4.0
6	يشارك الموظفون بعضهم البعض في أداء بعض الأعمال مما يعزز إمكانية تطبيق بعض الحلول والمقترحات الإبداعية.	.47	97	9.3
6	عادة ما يتم إتخاذ القرارات داخل العمل بطريقة جماعية.	.33	84	6.7
7	الدرجة الكلية	.67	54	3.3

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٧) أن الفقرة التي تنص على (تتسم العلاقات بين الموظفين بالإنسجام والتوافق مما يشجع على طرح الأفكار والمقترحات الإبداعية) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها يساوي (4.07)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (عادة ما يتم إتخاذ القرارات داخل العمل بطريقة جماعية) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (3.33)، ومن ذلك يمكن تفسير محور الإتصال والتواصل حيث يلاحظ أن المتوسط العام لاستجابات المبحوثين قد بلغ (3.67) وهي مرتفعة.

جدول رقم (٨) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور صنع القرار مرتبة ترتيبا تنازليا

لرقم	الفقرة	لمتوسط الحسابي	لانحراف المعياري	لنسبة المئوية
7	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجيدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل	.67	76	3.3
7	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل	.60	56	2.0
6	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	.47	78	9.3
6	لدي القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل	.43	86	8.7
6	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	.41	.88	8.3
7	الدرجة الكلية	.54	64	0.8

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٨) أن الفقرة التي تنص على (أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجيدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها يساوي (3.67)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (3.41)، ومن ذلك يمكن تفسير محور صنع القرار حيث يلاحظ أن المتوسط العام لاستجابات المبحوثين قد بلغ (3.54) وهي مرتفعة.

جدول رقم (٩) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القابلية للتغيير مرتبة ترتيباً تنازلياً

لرقم	الفقرة	لمتوسط الحسابي	لانحراف المعياري	لنسبة المنوية
	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	3.80	71	6.0
	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	3.63	72	2.7
	أقبل الفشل بإعتباره التجربة التي تسبق النجاح	3.43	94	8.7
	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	3.40	96	8.4
	لا أتردد في تغيير موقعي عندما أفتنع بعدم صحته.	3.39	99	8.1
	الدرجة الكلية	3.62	64	2.4

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٩) أن الفقرة التي تنص على (أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها يساوي (3.80)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (لا أتردد في تغيير موقعي عندما أفتنع بعدم صحته) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (3.43)، ومن ذلك يمكن تفسير محور القابلية للتغيير حيث يلاحظ أن المتوسط العام لاستجابات المبحوثين قد بلغ (3.62) وهي مرتفعة.

جدول رقم (١٠) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوّر تحسين الأداء مرتبة ترتيبا تنازليا

لرقم	الفقرة	لمتوسط الحسابي	لانحراف المعياري	لنسبة المئوية
7	يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ووضوح، ويعرفون ما الذي يجب عمله، وما هي الكيفية المناسبة للقيام بذلك.	3.77	73	5.3
7	تناسب رواتب الموظفين مع حجم مهامهم	3.73	87	4.7
7	يتميز الموظفون بالجدية وتحمل المسؤولية	3.66	89	2.3
7	يوفر نظام تقييم الأداء نتائج ذات جدوى حقيقية	3.63	90	1.9
7	يعد تقييم الأداء بالبنك من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد برامج التنمية والطوير اللازمة.	3.61	91	1.7
7	يتم تقييم أداء الموظفين خلال فترة معينة وفقا لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح.	3.61	91	1.7
7	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف؛ وذلك لتوفير أسس الترقيات.	3.57	93	1.5
7	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقا لسياسات وإجراءات محددة.	3.54	95	1.3
7	يبدل الموظفون الجد الكافي لإنجاز أعمالهم	3.53	95	1.2
6	يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه ؛ ليتمكن من تعزيز نقاط القوة، وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	3.49	98	9.1
7	الدرجة الكلية	3.62	77	2.1

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (١٠) أن الفقرة التي تنص على (يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ووضوح، ويعرفون ما الذي يجب عمله، وما هي الكيفية المناسبة للقيام بذلك.) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها يساوي (3.77)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه ؛ ليتمكن من تعزيز نقاط القوة، وتطوير وتحسين نقاط الضعف.) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (3.49)، ومن ذلك يمكن تفسير تحسين الأداء حيث يلاحظ أن المتوسط العام لاستجابات الباحثين قد بلغ (3.62) وهي مرتفعة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإبداعية ومستوى الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

جدول رقم 11: نتائج اختبار (Correlations) اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية ومستوى الأداء

اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية ومستوى الأداء		
**٨٥٢.	معامل ارتباط بيرسون	القيادة الإبداعية ومستوى الأداء
0.000	مستوى الدلالة	
٣٠	العدد	

بالاستناد إلى اختبار تحليل (معامل ارتباط بيرسون) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من ٠.٠٥ وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية ومستوى الأداء، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية ومستوى الأداء. وكذلك الأمر وبالأستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون والذي قيمته ٠.٨٥٢ وهي قيمة قوية وفي نفس الوقت الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية قيمة مستوى الدلالة والتي بلغت ٠.٠٠٠ وهي دالة إحصائية ومما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية ومستوى الأداء.

الفرضية الثانية:

١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المبادرة والمجازفة كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

جدول رقم ١٢: نتائج اختبار (Correlations) اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد المبادرة والمجازفة كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء

اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد المبادرة والمجازفة كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء	
---	--

أثر القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين

بعد المبادرة والمجازفة كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء	معامل ارتباط بيرسون	**٩٥٢.
	مستوى الدلالة	0.000
	العدد	٣٠

بالاستناد إلى اختبار تحليل (معامل ارتباط بيرسون) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من ٠.٠٥ وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد المبادرة والمجازفة كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين ، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد المبادرة والمجازفة كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

وكذلك الأمر وبالأستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون والذي قيمته ٠.٩٥٢ وهي قيمة قوية وفي نفس الوقت الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية قيمة مستوى الدلالة والتي بلغت ٠.٠٠٠ وهي دالة إحصائية ومما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد المبادرة والمجازفة كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تحفيز الإبداع كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

جدول رقم ١٣: نتائج اختبار (Correlations) اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد تحفيز الإبداع كأحد أبعاد القيادة الإبداعية

في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين

اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد تحفيز الإبداع كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية		
بعد تحفيز الإبداع كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية	معامل ارتباط بيرسون	**٩٥٣.
	مستوى الدلالة	0.000
	العدد	٣٠

بالاستناد إلى اختبار تحليل (معامل ارتباط بيرسون) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من ٠.٠٥ وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد تحفيز الإبداع كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية ، ونقبل الفرضية البديلة القائلة

بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد تحفيز الإبداع كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية

وكذلك الأمر وبالأستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون والذي قيمته 0.903 وهي قيمة قوية وفي نفس الوقت الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية قيمة مستوى الدلالة والتي بلغت 0.000 وهي دالة إحصائية ومما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد تحفيز الإبداع كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية.

٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الإتصال والتواصل كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

جدول رقم ١٤: نتائج اختبار (Correlations) اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد الإتصال والتواصل كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين

اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد الإتصال والتواصل كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين		
**٩٤٣.	معامل ارتباط بيرسون	بعد الإتصال والتواصل كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في
0.000	مستوى الدلالة	تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة
٣٠	العدد	جنين

بالاستناد إلى اختبار تحليل (معامل ارتباط بيرسون) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من 0.05 وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد الإتصال والتواصل كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين ، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد الإتصال والتواصل كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

وكذلك الأمر وبالأستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون والذي قيمته 0.943 وهي قيمة قوية وفي نفس الوقت الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية قيمة مستوى الدلالة والتي بلغت 0.000 وهي دالة إحصائية ومما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد الإتصال والتواصل كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

٤- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد صنع القرار كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

جدول رقم ١٥: نتائج اختبار (Correlations) اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد صنع القرار كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد صنع القرار كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين		
	معامل ارتباط بيرسون	بعد صنع القرار كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين
**٩١٢.		
0.000	مستوى الدلالة	
٣٠	العدد	

بالاستناد إلى اختبار تحليل (معامل ارتباط بيرسون) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من ٠.٠٥ وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد صنع القرار كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين ، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد صنع القرار كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

وكذلك الأمر وبالأستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون والذي قيمته ٠.٩١٢ وهي قيمة قوية وفي نفس الوقت الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية قيمة مستوى الدلالة والتي بلغت ٠.٠٠٠ وهي دالة إحصائية ومما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد صنع القرار كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

٥- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد القابلية للتغيير كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

جدول رقم ١٥: نتائج اختبار (Correlations) اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعء القابلية للتغيير كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعء القابلية للتغيير كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين		
معامل ارتباط بيرسون	بعء القابلية للتغيير كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين	٨٧٧. **
مستوى الدلالة		0.000
العدد		٣٠

بالاستناد إلى اختبار تحليل (معامل ارتباط بيرسون) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من ٠.٠٥ وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعء القابلية للتغيير كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين ، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعء القابلية للتغيير كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

وكذلك الأمر وبالاستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون والذي قيمته ٠.٨٧٧ وهي قيمة قوية وفي نفس الوقت الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية قيمة مستوى الدلالة والتي بلغت ٠.٠٠٠ وهي دالة إحصائية ومما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعء القابلية للتغيير كأحد أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

النتائج والتوصيات

النتائج

- أظهرت نتائج الدراسة إلى أن إستجابات المسؤولين الذين يشغلون مناصب قيادية في البنوك التجارية في محافظة جنين تجاه أبعاد القيادة (المبادرة والمجازفة ، تحفيز الإبداع ، الإتصال والتواصل ، صنع القرار ، القابلية للتغيير) كانت مرتفعة .
- أظهرت نتائج الدراسة وجود مقومات للقيادة الإبداعية في البنوك التجارية في محافظة جنين من خلال تبني الأفكار والأساليب الجيدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل ، وتشجيع المبادرات في العمل .
- أظهرت نتائج الدراسة أيضا إلى أن قيادة البنك تعمل على توفير بيئة عمل أفضل.
- توصلت الدراسة أيضا إلى إدراك الموظفين العاملين في البنوك التجارية أدوارهم بدقة ووضوح، ويعرفون ما الذي يجب عمله، وما هي الكيفية المناسبة للقيام بذلك.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية ومستوى الأداء .
- توصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة الإبداعية (المبادرة والمجازفة ، تحفيز الإبداع ، الإتصال والتواصل ، صنع القرار ، القابلية للتغيير) في تحسين الأداء في البنوك التجارية في محافظة جنين.

التوصيات

- إعطاء حوافز تشجيعية للمسؤولين الذين يشغلون مناصب قيادية في البنوك التجارية والذين لديهم أفكاراً وحلولاً مبتكرة للتطوير ومساندتهم في تنفيذها
- العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء قيادات البنوك من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولا سيما القيادة الإبداعية، على أن تأخذ هذه الدورات صفة الإستمرارية والمتابعة الجادة.
- تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة من ناحية الإشراف والتوجيهات والقضاء على أي معوقات قد تؤدي إلى إضعاف عملية التواصل والإتصال داخل البنوك التجارية.
- أن تعمل الإدارة على إيجاد برامج وسياسات ترقية وظيفية وتطوير للمسار الوظيفي للموظفين بعد تعيينهم في إحدى الوظائف، بحيث يشعرون بالأمان الوظيفي في عملهم ويسعون العطاء الأفضل ، وذلك لأن أي موظف يسعى الى الترقية والى المزيد من التقدم الوظيفي، فحينما يجد الموظف ان هناك مجال للتقدم والتطور الوظيفي سيسعى لإثبات نفسه وإعطاء افضل ما لديه.

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر العربية

- نافع ، عبدالله . (٢٠٢٠). دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبيق على شركة النيل للبترول، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين ، السودان.
- فرح ، فدوى . (٢٠١٩). مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد ١٦، العدد ٢ ، ص. ٧٢-١١١.
- صومالي ، صباح عبدالله . (٢٠٢٠). دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد ٣ ، العدد ٢٨.
- ساعد ، نهى عواد.(٢٠١٦). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأقصى ، غزة، فلسطين.
- حنان ، عقابة . (٢٠١٥). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ن جامعة باتنة ، الجزائر.
- بن زهران ، هدى . (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة نجران للقيادة الإبداعية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، المجلد ٢، العدد ١٨٢.
- بن جيمة ، عمر . (٢٠١٨). دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمركز الزيت، بالمنطقة الصناعية، بالعين الصفراء، بالجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد ٣ ، العدد ٢، ص ٥٤٥-٥٥٠.
- قرموط ، عماد ٢٠١٤ درجة ممارسة الجودة الإدارية وعلاقتها بفاعلية الاداء لدى مديري المدارس الحكومية لمحافظة غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- زهرة ، خلوف.(٢٠١٧). دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي ، جامعة خميس مليانة ، الجزائر.
- الحريري ، يوسف. (٢٠١٠). المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام "دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة" ، مجلة جامعة الأقصى " سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد ١٤، العدد ٢.
- الزهراني ، أسعد.(٢٠١٤).أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الاهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين: دراسة تطبيقية على عينة من مدارس التعليم الأهلي بالرياض ، مجلة كلية التربية ، المجلد ٣٢، العدد ١.
- الهاجري ، عذارى سعود.(٢٠١١). أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين : دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- جمعة ، محمود. (٢٠١١) . تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد ٣٤، العدد ٩٠.
- إبراهيم ، محمد . (٢٠٠٢) . " تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء " رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

- خيرالله ، ناصر.(٢٠٠٩). درجة إشراك مديري المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان للدراسات العربية ، الاردن.
- البدرى، سعيد (٢٠١٤) القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي. الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- رزق ، عليان & الحديدي ، محمد . (٢٠١١). دور برامج إعداد القادة التدريسية في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٤ (٢)
- السلمي ، احمد محمد آدمو(٢٠١٢). القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الإستراتيجي للمنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- السمدوني ، واعر . (٢٠٠٧). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة محمد خيضر .

ثانيا : المصادر الأجنبية

- Abu Sharkh, N. (2010). Assess the impact of incentives on the level of functionality in the Palestinian telecommunications company from the perspective of workers. (Unpublished Master Thesis). Al-Azhar University, Gaza, Palestine
- Manzoor, Q. (2012). Impact of employee's motivation on organizational effectiveness. Business management and strategy, 3 (1), 1-12.
- Admo, Susanne and Bruce, Reginald, (2016): "Determinants of Innovative Behavior: Apath Model of Individual Innovation In the work place". Academy of Management Journal, 37, PP, 580-607.
- Svejenova, Tom, (2018), "Appraising Employee Performance in a Downsized Organization", Harvard Management Update, May, Vol. 14 Issue 5:
- Yukl B. (٢٠٠١), "Developing An Empowering Culture in Organizations", Empowerment in Organizations, Vol. 2. No. 1: 16