



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية
Journal homepage:
<http://scientific-journal.sustech.edu/>



أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين

سيف الدين جلال رشوان و الطاهر احمد محمد علي
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – كلية الدراسات التجارية

المستخلص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين ، كما هدفت أيضا لدراسة العلاقة بينهما، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي : ما هو اثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين؟ . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراض الدراسة ، استهدفت الدراسة عينة من البنوك السودانية ، حيث كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات ، وكان حجم العينة 150 استبانة استردت منها 130 استبانة بنسبة استجابة بلغت 87%، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V24 . أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات تأثير ايجابي جزئي بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين ، وأوصت الدراسة بأن تعمل المؤسسات السودانية على تبني الأنماط القيادية مع التركيز على النمط الحر والتحويلي الذي يدعم السلوك الإبداعي ويعمل على رفع مستويات الأداء لدى العاملين ، وكذلك أن تعمل المؤسسة على تبني نظرة إستراتيجية لتطبيق فلسفة الأنماط القيادية تساهم في دعم المؤسسة تجاه المتغيرات البيئية المحيطة بها .

ABSTRACT:

The study aimed to identify to the impact of pattern of leadership on employees creativeness behavior and examine the relationship between them. The problem of the study can be summed up in the following question: What is the impact of pattern of leadership on employees' creativeness behavior? The study adopted the analytical descriptive method because of its relevance to the objectives of the study. The study targeted a sample of Sudanese banks, whereas the questionnaire was the main tool for data collection. The study sample consisted of 150 questionnaires, while 130 were retrieved achieving 87% response rate. The SPSS V24 was used to analyze data and test the hypotheses. The study findings showed that there is a partial positive relationship between the pattern of leadership and employees creativeness behavior. The study recommended that Sudanese organizations should adopt patterns of leadership specifically focusing on free and changeable pattern of leadership that supports the creativeness behavior and increase the performance of employees. Moreover, the organization should pursue strategic perspective for applying the philosophy of pattern of leadership to support them against the surrounding environmental variables.

الكلمات المفتاحية : أنماط القيادة ، السلوك الإبداعي ، البنوك السودانية .

المقدمة :

تعمل المنشآت العامة والخاصة في ظروف بيئية تمتاز بعدم الاستقرار والتغير السريع والتعقد الذي من شأنه أن يولد العديد من التحديات الكبيرة التي لم تألفها هذه المنشآت من قبل ، مما يفرض عليها مواجهة هذه التحديات بفاعلية وكفاءة عاليتين ، الأمر الذي يتطلب منها قدرات إبداعية عالية لإيجاد الحلول و الأفكار الجديدة والحديثة التي تمكنها من الاستمرار والنمو ، ولقد تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع لكونه أصبح من الأمور الضرورية والحاسمة بالنسبة للمنظمات اليوم التي تواجه العديد من التحديات التي تفرضها عليها البيئة الداخلية والخارجية والتغيرات التكنولوجية المتسارعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية ، ولكي تستطيع تزيده من قدراتها الإبداعية ، يجب عليها أن تتبنى أنماطا قيادية تدرك أهمية الإبداع وتشجعه وتوفر العوامل اللازمة لنموه واستمراره ، حيث تقوم هذه القيادات بإرشاد وتوجيه سلوك العاملين نحو البحث عن الفرص وتوليد الأفكار الجديدة والتحقق منها بالأساليب العلمية وتحمل المهددات والمخاطر في سبيل دعمها وتطبيقها لكي يصبح الإبداع السلوك الراسخ الذي يمارسه العاملون بشكل دائم.(بطرس ومنير ، 2006م). حيث لا يمكن للعاملين أن يمارسوا الإبداع في ظل قيادات تقاوم التغيير والتجديد في طرق وأساليب العمل وبالتالي فإن أنماط القيادة تعتبر من أكثر العوامل التي تؤثر علي الإبداع في المنشآت بشكل عام (الخصر، 2007م) .

مشكلة الدراسة :

تعمل المنظمات في ظروف متغيرة ومعقدة، نظراً للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما ينتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما يتطلب منها إما التكيف مع هذه التحديات أو الفشل و الاندثار، ولمواجهة هذا التغيير يتطلب الأمر قدرات إبداعية عالية لدى المنظمة تمكنها من حل المشكلات بطريقة إبداعية، وإيجاد الحلول المناسبة وطرح أفكار وخطط وبرامج لم يسبق طرحها من قبل، ناقشت العديد من الدراسات السابقة هذا الموضوع لمعرفة اثر أنماط القيادة علي السلوك الإبداعي للعاملين وأهميته في نجاح المنظمات كدراسة (عبد الرحمن دحروج ، 2009م) تناول أنماط القيادة الديمقراطية والاتوقراطية والحر ولم يتناول النمط التحويلي وكذلك دراسة (رائدة علي ابو ناموس ، 2016م) لم تتناول البعد التحويلي في دراستها، وكذلك دراسة (العاجز وشلان، 2010م) لم يتناول النمط التحويلي في دراسته واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (لينا عبد الحميد ، 2009م) في النمط التحويلي ومن هنا أصبحت القيادة التحويلية هي نقطة الفجوة عند مقارنة هذه الدراسة بالدراسات السابقة، وبناء علي ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما هو اثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي للعاملين؟ .

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسات بشكل خاص ، وندرة الدراسات التي تناولت السلوك الإبداعي والعوامل المؤثرة عليه في المصارف .

الأهمية النظرية للدراسة :

أن تقوم الدراسة بتقديم أفكار جديدة في هذا المجال وأن تبين هذه الدراسة أهمية السلوك الإبداعي في المصارف في ظل المنافسة القوية ، وأن تكون هذه الدراسة منطلق لدراسات أخرى أكثر عمقا في هذا المجال .

الأهمية التطبيقية:

أن تقوم هذه الدراسة بمساعدة الإدارات العليا في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين . والتعرف علي مدى تأثير الأنماط القيادية في السلوك الإبداعي للعاملين . والخروج بالتوصيات لبحوث مستقبلية .

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1. النمط القيادي الديمقراطي :

هو النمط الذي يعطي فيه القائد مساحة واسعة للمرؤوسين لكي يشاركوا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم جميعاً (عبد الرحمن دحروج ، 2009م) .

2. النمط القيادي الحر :

في هذا النمط تخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي القائد بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط .

3. النمط القيادي التحويلي :

عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين للوصول إلي اعلي مستويات الدافعية والأخلاق وتسعي القيادة التحويلية إلي النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلي أفكار وقيم أخلاقية كالحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية.

4. استكشاف الفرص :

وهو أحد أبعاد السلوك الإبداعي ويهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بقصد التعلم والاستفادة منها، ويرى كروج 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 دحروج ، 2009م) .

5. توليد الأفكار :

هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي 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 دحروج ، 2009م) .

6. التطبيق :

هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يضمن متابعة تطبيق الفرص الإبداعية، وتصحيح الانحرافات التي قد تظهر، وقبول الإبداع كجزء من الوضع الراهن الجديد.

القيادة الإدارية:

القائد يمكن أن يواجه جهود مرؤوسيه وله قوة تنظيمية يستمدتها من سلطته الرسمية، بينما تتقصر المقدرة القيادية، أي قدرة التأثير اعتماداً على سماته الشخصية حتى ينجح في تحفيز مرؤوسيه وإرشادهم، وحثهم على الأداء الفعال تجاه تحقيق الأهداف المخططة. (مصطفى، 2007م) من هذا المنطلق نرى أن القيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عبوي، 2007م) .

الأنماط القيادية :

1. النمط الديمقراطي :

يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام مما يزيد من فاعلية أداء العاملين تتوزع وظائف القيادة بين الأعضاء ويكون القائد جزء من نسيج فريق العمل .ويكون لأعضاء جماعة العمل رأي أو إسهام أكبر في تصميم السياسات والإجراءات، ونظام الحوافز، وصنع القرارات .ويرى القائد الديمقراطي أن الصواب ليس حكراً عليه فقط ويتيح الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة والاقتناع، ويحترم الجميع (مصطفى ،2007م) .

2- النمط الحر/غير الموجة :

يتصف النمط الحر بخصائص يتميز بها عن غيره من الأنماط الأخرى تتمثل في اتجاه القائد لإعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرار لإنجاز العمل، وتفويضه السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وإتباعه سياسة الباب المفتوح في الاتصالات. (الجميلي ، 2008م). يعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل تتحقق من خلال إعطائهم الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم، ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماماً.(الشريف ، 2008م) .

3- النمط التحويلي :

ويعني النمط التحويلي ان قيادة إيحائية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات والذي غالباً ما يتم في حالات التغيرات التنظيمية الكبيرة .وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل :الأمانة، والاستقامة الشخصية، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين ، فالقائد التحويلي يملك الرؤية، الجاذبية، القدوة، التمكين، التحفيز، والاستقامة .

السلوك الإبداعي للعاملين :

لقد ازداد اهتمام علماء النفس والإدارة بدراسة الإبداع و المبدعين في نصف القرن العشرين فلم يشهد تاريخ البشرية حقبة من الزمن تحدث فيها العديد من الكتاب والمفكرين وأصحاب الرأي عن حاجة هذا العصر إلي المبدعين من الناس بمثل ما هو حدث في هذه الفترة الأخيرة فبعد إن كانت القدرة علي التفكير الإبداعي تظهر بين نفر قليل من الناس أصبح غالبية علماء النفس يسلمون بان القدرة علي التفكير الإبداعي شائعة بين الناس جميعا وان الفرق بينهم يكمن في درجة مستوى هذه القدرة.

تعريف الإبداع لغة:

جاء في لسان العرب أن الإبداع من (بَدَعَ) و (بَدَعَ الشيء) أو ابتدعه يعني أنشاء الشيء وابتدأه (ابن منظور ، 2003م) والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعاً أي أنشاء على غير مثال و(بدع) صار غاية في صنعته، خيراً كان أو شراً .والابتداعية تتسم بالخروج من الأساليب القديمة عن طريق و استخدام أساليب جديدة (المجمع الوسيط ، 2008م).

تعريف الإبداع اصطلاحاً :

تنوعت تعريفات الإبداع حسب ما يراه كل باحث، ويمكن حصر معظم التعريفات الخاصة بالإبداع في عدة محاور هي: محور ينظر للإبداع من زاوية كونه عملية (Process) ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد. ومثال ذلك تعريف (مورهد) للإبداع على أنه " :عملية تطوير وتنمية آراء إبداعية جديدة وخيالية للمواقف المختلفة حيث تتضمن العملية الإبداعية أربعة مراحل هي: الإعداد والتحضير، والكمون، والتبصر، والمراجعة." (العازمي ، 2006م). كما يعرفه (سميث) بأنه " : العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات." (السليم ، 2002م). ويعرفه (حجازي) بأنه " :عملية إنتاج شيء جديد، لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة." (حجازي ، 2009م). محور يركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات. وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع بأنه يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجودة والملائمة وإمكانية التطوير. وبهذا المفهوم يعرف (ماكينون) الإبداع بأنه " :تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجودة والملائمة وإمكانية التطوير." (السليم ، 2002م). ويرى (روشكا) أن الإبداع هو " :الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة (العازمي ، 2003م). ويشير (دكر) إلى أن الإبداع مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً. ويمكن تعريفه بأنه تغيير وتعظيم حصيلة إنتاج الموارد والإمكانات، علماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية. (العساف ، 2004م). محور يركز على السمات والخصائص أو القدرات التي تميز الأفراد المبدعين وهناك طائفة من بعض الباحثين تركز على سمات معينة مثل المخاطرة، والطلاقة، والأصالة. فيعرف جيلفرورد (Guilford) الإبداع على أنه " :سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والأصالة والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل أو الإسهاب (جروان ، 2009م). كما يعرف سولسو (Solso) الإبداع على أنه القدرة أو النشاط المعرفي الذي ينتج عنه طريقة جديدة وغير مسبقة من قبل في رؤية المشكلات أياً كان نوعها على نحو جديد وغير مألوف." (عواشريه ، 2009م). محور يركز على الإمكانات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع ويعرف الإبداع أنه الاستعداد الكامل للتفوق أو التميز. ويعرفها (القذافي) بأنها " :القدرة على إنتاج أو ابتكار أو اختراع أو تقديم شيء جديد وأصيل، حتى لو كان ذلك عن طريق إعادة طرح الأفكار القديمة في إطار جديد لم يسبق التفكير فيه من قبل أو لم يسبق تقديمها فيه (القذافي ، 2006م). محور يركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي والذي يتم من خلال أربع مراحل :مرحلة الإعداد، مرحلة الكمون، مرحلة الإشراق، ومرحلة التحقق. وقد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة. كما يعرفه تورانس (Torrance) بأنه " :عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام و النقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل الوصول إلى حلول و ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين." (جروان ، 2009م).

العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي :

تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك القادة في المؤسسة بأن هناك تفاوت في أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب مما يحثها على دراسة تبني طرائق وأساليب جديدة في العمل وان عملية السلوك الإبداعي تمر بمراحل تبدأ بالقدرة على توليد الأفكار ثم تصور حلها وتحليلها إلى عمل إبداعي فإن ذلك يتوقف على الوسط الذي يعمل فيه القائد المسئول والوسائل المتاحة له ومن هنا تنطلق فكرة تنمية السلوك الإبداعي عن طريق القيادة الفاعلة. ويمر في دورة سلوك الإبداعي التي تتمثل في استكشاف الفرص وتوليد الأفكار والتطبيق هو أساس النجاح وعلى القائد الفاعل أن يقوم باختبار الخطة ثم تقويمها قبل تنفيذها ومن ثم التقويم ثانية بعد التنفيذ اخذاً بعين الاعتبار حالة التوازن بين أهداف الأفراد والمؤسسة (حسن ، 2003م). وقد توصلت دراسة (العاجز وشلدان، 2010م) توصلت الى وجود ارتباط بين الأنماط القيادة التي تسود في المدرسة والسلوك الإبداعي للمعلمين. وايضا دراسة (لينا عبد الحميد عبد الرحيم ، 2009م)، توصلت الى ان العاملين لا يرون لمعوقات الإبداع من وجهة نظرهم أي أثر سلبي على قدرتهم على الإبداع حيث أنهم يعتبرون الفشل أو الخوف من رفض مقترحاتهم، دافعاً لمواصلة الجهد للوصول إلى تحقيق أهدافهم وإبداعاتهم، ويعود لشعورهم بالاستقلالية والثقة في آرائهم، حيث أنهم لا ينظرون إلى نتائج جهودهم السلبية على أنها نوع من الفشل بل يعتبرونها أحد نجاحاتهم من خلال الاستفادة من هذه الدروس في كل محاولة جديدة. اما دراسة (العجلة ، 2009م)، توصلت الى ان المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي. ونجد ان دراسة (الاسطل، 2009م)، توصلت الى أن يولي متخذوا القرار في وزارة التربية والتعليم الأنماط القيادية وإدارة الوقت ما تستحقه من أهمية عند اختيارهم لمديري المدارس. اما دراسة (MOOROSI-MOLAPO, 2005)، فقد أثبتت الدراسة أن النمط الديمقراطي هو الأكثر تواجداً من الأنماط الأخرى لدى المحاضرين في المعاهد التقنية في ليثورلي، يليه النمط ألترسلي وجاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة. ونجد ان دراسة (OGUNYINKA&ADEDOYIN, 2001)، توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وعلاقتها بالكفاءة الإدارية، وايضا نجد دراسة (FAITH&DENNETH, 2007)، توصلت الى ان النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية، والذي يساعد على تنمية الرضا الوظيفي لدى المدرسين. وكذلك دراسة (أفت حامد يوسف حمدونه ، 2010م)، أظهرت الدارسة توجهها سلبيا نحو المناخ التنظيمي السائد بالمستشفى بكافة عناصره التي تناولها البحث وهي (الهيكل التنظيمي ، القيادة ، الحوافز ، الاتصال ، التكنولوجيا ، اتخاذ القرارات). ونجد ايضا دراسة (كفاية يوسف أبوعيده 2013م)، اشارت الى وجود علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الإبداعي للعاملين. اما دراسة (عبدالرحمن دحروج ، 2009م)، توصلت الى أن المؤسسات التي تتبنى الأنماط القيادية التي تنمي السلوك الإبداعي للعاملين تستطيع مواجهة التغيرات التي تحيط بالبيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة. اما دراسة (رائد علي أبو ناموس ، 2016م)، قد توصلت الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة. وايضا نجد دراسة (رشا سلام الشواورة ، 2010م)، والتي توصلت إن هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي.

نظرية الدراسة:

ثبت من خلال الدراسة إن نظرية السلوك الإبداعي التي صاغها (Hang ,Aiken) تعد أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة ، وقد فسر السلوك الإبداعي على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل السلوك الإبداعي في الاتي (رائدة علي ابوناموس، 2016م) :

أ . مرحلة استكشاف الفرص .

ب . مرحلة توليد الأفكار .

ت . مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة .

نموذج الدراسة :

وفقا لدراسة هناك ايكين لتفسير السلوك الإبداعي ، وبناءا على الدراسات السابقة فقد تم صياغة نموذج الدراسة كالآتي :

السلوك الإبداعي	الانماط القيادية
استكشاف الفرص	النمط الديمقراطي
توليد الأفكار	النمط الحر
التطبيق	النمط التحويلي

المصدر: إعداد الباحثان ، 2017م

شكل رقم (1) : نموذج الدراسة

فرضية الدراسة : وبناءا على نموذج الدراسة تم صياغة عدد من الفرضيات حتى يتم التوصل إلى الأهداف الموضوعية مسبقا وكذلك إيجاد أجوبة لتساؤلات الدراسة كالآتي:

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي للعاملين بالمصارف .

1. توجد علاقة من النمط الديمقراطي واستكشاف الفرص .

2. توجد علاقة بين النمط الديمقراطي وتوليد الأفكار .

3. توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والتطبيق .

4. توجد علاقة بين النمط الحر واستكشاف الفرص .

5. توجد علاقة بين النمط الحر وتوليد الأفكار .

6. توجد علاقة بين النمط الحر والتطبيق .

7. توجد علاقة بين النمط التحويلي واستكشاف الفرص .

8. توجد علاقة بين النمط التحويلي وتوليد الأفكار .

9. توجد علاقة بين النمط التحويلي والتطبيق .

أسلوب الدراسة :

هذه الدراسة اتبعت المنهج لوصفي التحليلي وذلك لملائمته لنوع الدراسة، والدراسات الوصفية هي أسلوب بحثي يتم من خلاله جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المراد قياسها وذلك بغرض وصف وتفسير ما هو قائم

واختبار الفروض والإجابة عن التساؤلات التي تثيرها الدراسة بغرض توضيح مدي الحاجة للقيام بتغيرات أساسية أو جزئية فيما يرتبط بالظاهرة.

مجتمع الدراسة :

يقصد به المجموعة الكلية من العناصر الذي يسعى الباحث أن (يعمم) عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة؛ ويتكون مجتمع البحث من العاملين بالمصارف السودانية.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من العاملين بالمصارف السودانية (بنك السلام ، بنك النيل الأزرق المشرق ، البنك المزارع) وذلك باستخدام العينة العشوائية البسيطة لأنها تناسب مجتمع البحث ولأنها تتيح للباحث جمع المعلومات من أفراد المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للدارس مع انه إذا كانت العينة 10% يمكن أن تمثل المجتمع إذا كان المجتمع كبيراً (سيكاران، 2006م) .

أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات :

من أجل الحصول على المعلومات وتحقيق متطلبات الدراسة والوصول إلى النتائج وتقديم التوصيات وإظهار مساهمات الدراسة اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات تمثلت في المصادر الثانوية:حيث تم الاعتماد على الكتب والمراجع ، والأوراق البحثية والأطروحات، والبحوث المنشورة وغير المنشورة ، والبحوث الأجنبية. والمصادر الأولية: وهي المصادر ذات المعلومات الحية المتعلقة بموضوع الدراسة بصورة مباشرة وتمثلت في الاستبانة.

جودة المقاييس :

تعد المقاييس أداة تستخدم لنقل التراكم المعرفي إلي واقع ملموس يستدل به للتحقق من صحة النموذج والفرضيات إثباتاً أو نفياً ، ويستفاد منها في كشف مستوى حركة المتغيرات والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية . من المهم أن نتأكد من الأداة التي طورناها لقياس مفهوم معين نقيس المتغير فعلاً ويؤكد هذا ألا نهمل بعض الأبعاد والعناصر المهمة ، ويتم التأكد من جودة المقاييس كالآتي :

التناسق الداخلي للمقياس :

هنا ينبغي أن تكون الأسئلة مترابطة مع بعضها كمجموعة نقيس مفهوماً معيناً وان يتوفر في كل سؤال في نفس الوقت القدرة على قياس نفس المفهوم ، حتى يفهم المستقصي منه المعنى الإجمالي من المقياس ومن كل سؤال من الأسئلة المكونة له (اوما سيكاران ، 2006م، ص294) . ولتطبيق هذا المفهوم قام الدارسان بأخذ المقاييس الواردة في الأداة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث .

صدق الاعتمادية : ويعني ذلك أن تكون الإجابات المستخدمة متجانسة ومتكاملة بما يحقق الصدق والثبات بحيث نقيس الاستبانة الجوانب التي وضعت لقياسها ، وتؤدي نفس النتائج إذا استخدمت مرة أخرى .

أساليب التحليل الإحصائي :

تم استخدام برامج الحزمة الإحصائية وذلك لتطبيق الأساليب الإحصائية المذكورة في بيانات الدراسة الميدانية. تستخدم هذه الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية لوصف مفردات العينة لاختبار فرضياتها ووصف متغيراتها علي النحو التالي:

أسلوب الإحصاء الوصفي : استخدمت التكرارات - النسب المئوية - الوسط الحسابي - الانحراف المعياري وذلك لوصف استجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة من خلال احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة تكرارات بنود الدراسة ووصف الخصائص لعينة الدراسة. أساليب الإحصاء التحليلي: استخدمت هذه الأساليب في هذه الدراسة لقياس اعتمادية الأداة وجودة توفيق متغيرات ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات ، حيث يستخدم معامل الارتباط لكرونباخ ألفا لقياس مصداقية الأداة المستخدمة في الدراسة.

وأسلوب تحليل معامل الارتباط تم استخدامه للوصول إلى جودة توفيق المتغيرات ونموذج الدراسة . حيث تجرى تغييرات في النموذج وكذلك في الفرضيات بناء على نتائج التحليل ألعاملي.

الاحتمال الخطي المتعدد: لقياس العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء وذلك لتعدد متغيراتها.

معامل ارتباط بيرسون : وذلك لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة ، والتي تعكس قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة من جهة وبين بنود المتغير الواحد من جهة أخرى.

عرض وتحليل البيانات:

في هذا الجزء يستعرض البحث الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات) ، معدل استجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل ألعاملي الاستكشافي ، التحليل ألعاملي التوكيدي الاعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار.

تنظيف البيانات :

البيانات المفقودة :

إن فقدان العديد من البيانات إي تركها دون إجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات إي أنها تمثل في بعض الأحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي أن لا تزيد عن 10% من حجم الأسئلة فإذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائياً باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

الإجابات المتماثلة :

أن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الأسئلة وخاصة إذا كانت هنالك أسئلة عكسية في الاستبيان إذا يستحيل إعطاءها نفس الإجابة لذلك يجب أن يكون هنالك تشتت في إجابة المستجيبين أي أن لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الإجابات ، ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب

الانحراف المعياري للإجابات ، فإذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني أن هنالك تشتت في الإجابات والعكس صحيح ، وعليه أي إجابة استبيان يقل الانحراف معياري عن (5) يجب حذفها .
معدل إستجابات العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من العاملين بالمصارف التجارية ، حيث تم توزيع 150 إستبانة ، تمكن الدارسان من الحصول على (130) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (87%) ولم تسترد (20) إستبانة بنسبة (13%) من تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (1).

جدول رقم (1) : تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة
مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	150
مجموع الاستبانة التي تم إرجاعها	130
الاستبانات التي لم تسترد	20
الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	0
عدد الاسبانات الصالحة للتحليل	130
نسبة الاستجابة	87%

المصدر :إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

التحليل العاملي الاستكشافي :

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي بهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003م ، ص 178)، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي،2009م ، ص43)، حيث تستند غربة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010)كشروط لقبول نتائجها وهي :

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للنبود أكثر من 70%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج الدراسة :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 15 عبارة) .

جدول رقم (2) : التحليل العاملي الاستكشافي

توليد أفكار	النمط الديمقراطي	النمط الحر	النمط التحويلي	التطبيق	اكتشاف الفرص
استكشاف الفرص					
تقوم المؤسسة بالانتباه الشديد لمصادر الفرص والاستفادة منها	1.000				
هناك قبول للإبداع كجزء من الوضع الراهن				التطبيق	
تعمل المؤسسة علي تصحيح الانحرافات التي تظهر نتيجة تطبيق الأفكار الجديدة	0.910				
تقوم المؤسسة بمتابعة تطبيق الفرص الإبداعية	0.866				
تمارس قيادة المؤسسة عملية التغير عمليا				النمط التحويلي	
تسعى القيادة إلي معاملة الجميع بعدالة	0.978				
تهمل قيادة المؤسسة الأساليب الإستراتيجية المرتبطة بالعمل	0.975				
عدم قدرة قيادة المؤسسة علي تبصير العاملين بان عملهم جزء مهم				النمط الحر	
لا تشجع قيادة المؤسسة المبادرات والمقترحات البناءة	0.803				
هناك انخفاض في معنويات العاملين بالمؤسسة للانتقادات التي تقدمها قيادات المؤسسة	0.827				
هناك تركيز مطلق للسلطة وعدم تفويضها للعاملين بالمؤسسة	0.799				
تقوم قيادة المؤسسة بحل النزاعات داخل المؤسسة باستخدام تشاركيه مختلفة	0.789				
تهيئ قيادة المؤسسة أعضائها لنقاشات مفيدة حول القضايا الإستراتيجية المرتبطة بالعمل	0.750				
تشجع قيادة المؤسسة العاملين علي طرح أفكار جديدة				النمط الديمقراطي	
	0.864				
	0.837				
	0.836				

0.776	تسعي قيادة المؤسسة إلي تنمية أسلوب التفكير العلمي لحل مشكلات العاملين
0.717	توجد قنوات اتصال فاعلة بين قيادة المؤسسة العليا والعاملين
	توليد الأفكار
0.851	التشجيع الدائم للموظفين علي اقتراح الأفكار الجديدة
0.881	العمل علي إزالة العوائق أمام الأفكار الجديدة
0.842	مكافأة وتحفيز أصحاب الأفكار الإبداعية

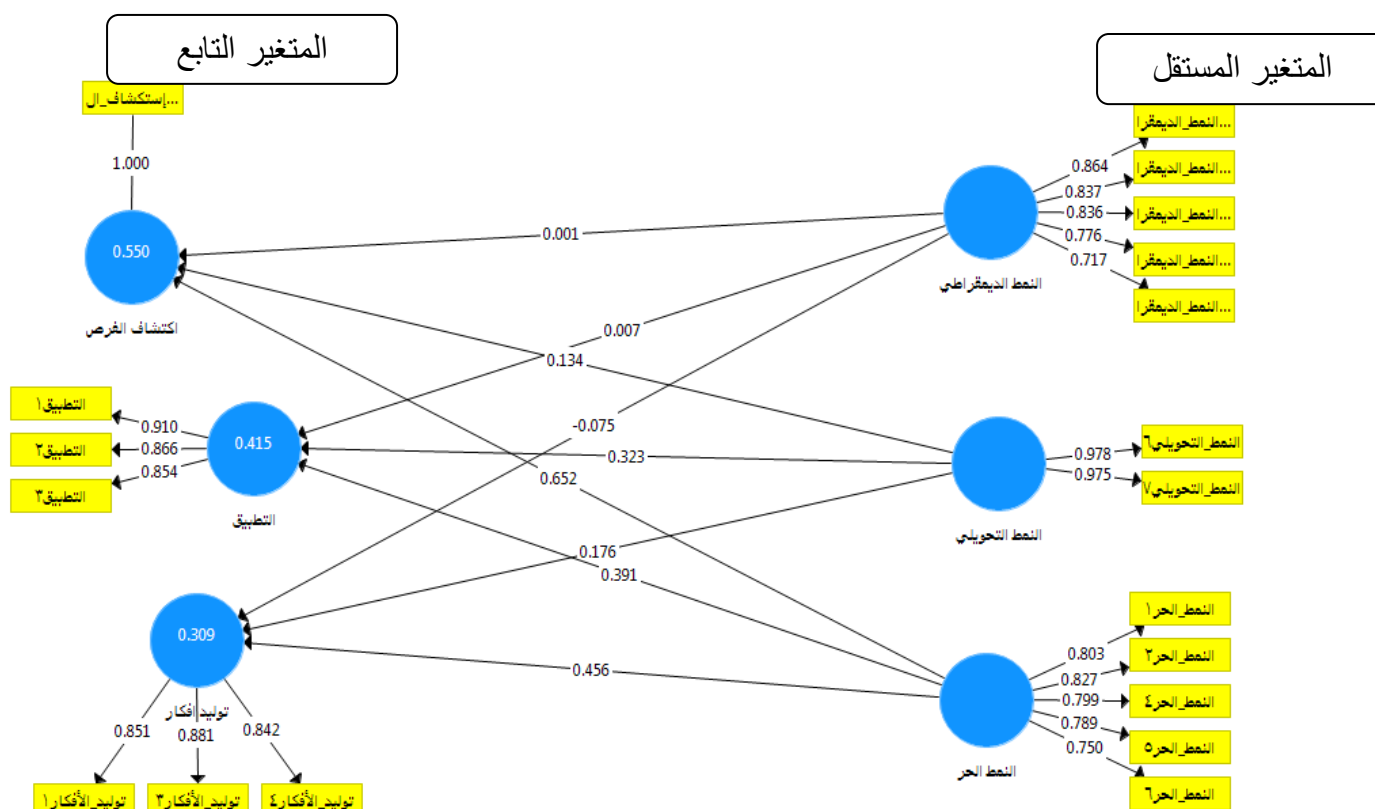
المصدر :إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية،2017م

التحليل العاملي التوكيدي :

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات سواء العوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (Smart PLS).

التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المستقلة :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة ، كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية ، وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.



شكل رقم (2) : شكل التحليل العاملي التوكيدي

المصدر :إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ،2017م.

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة ، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها و التي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

جدول رقم (3) : مؤشرات جودة النموذج

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.098	0.117
d_ ULS	1.837	2.610
d_ G	1.182	1.385
Chi-Square	592.994	#####
NFI	0.694	0.664

المصدر :إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (الفكرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي

للمتغيرات كبير ، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة الفاكرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفاكرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفاكرو نباخ من 0.50 فمافوق مقبولة أيضاً في الأدبيات (Bowling, 2009) ، والجدول رقم (4) يوضح نتائج اختبار الفاكرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي جدول رقم (4) : معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
اكتشاف الفرص	1.000	1.000	1.000	1.000
التطبيق	0.853	0.875	0.909	0.769
النمط التحويلي	0.951	0.955	0.976	0.954
النمط الحر	0.853	0.855	0.895	0.631
النمط الديمقراطي	0.873	0.986	0.903	0.652
توليد افكار	0.824	0.844	0.893	0.736

المصدر :إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

شكل تحليل الاعتمادية :

استنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) في تحليل الاعتمادية على أن قيمة ألفاكرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 تم تطوير برنامج (Smart PLS) حيث تعتبر 0.7 اقل قيمة مقبولة .

تحليل الارتباط:

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين .

جدول (5): تحليل الارتباط

توليد افكار	النمط الديمقراطي	النمط الحر	النمط التحويلي	التطبيق	اكتشاف الفرص
اكتشاف الفرص					1.000
التطبيق				1.000	0.490
النمط التحويلي			1.000	0.565	0.533
النمط الحر		1.000	0.612	0.591	0.734
النمط الديمقراطي	1.000	0.357	0.375	0.268	0.284

توليد افكار	0.549	0.740	0.427	0.537	0.154	1.000
-------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

المصدر :إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

اختبار الفرضيات :

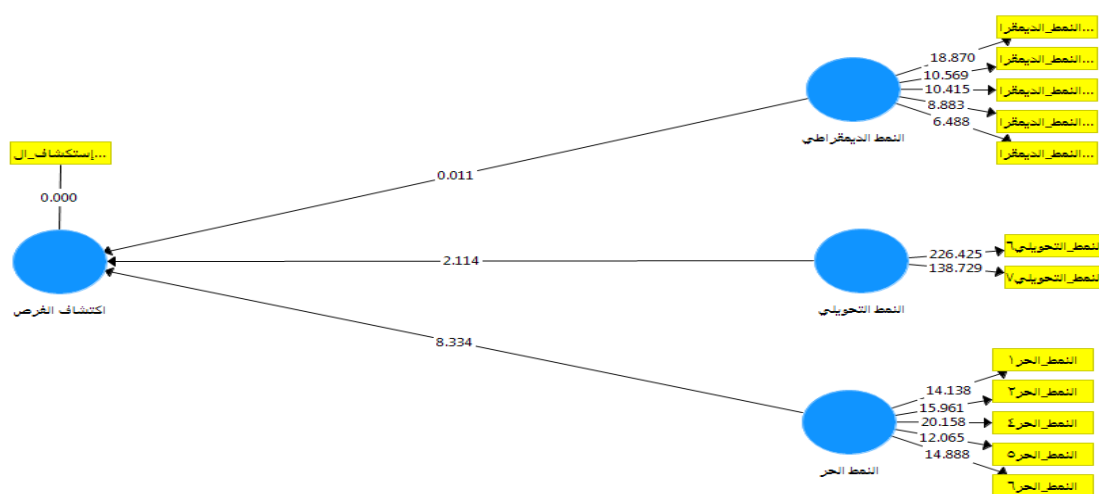
نمذجة المعادلة البنائية :

أعتمد الباحثان في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة و غير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة و المشاهدة ، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات . و بالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا ، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث ، و فيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه.

تحليل المسار :

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، و التي تعني بدراسة و تحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، و متغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة ، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد و التحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) . ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد ، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداد التحليل الانحدار المتعدد ، و لكن تحليل المسار ، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities و أخطاء القياس ، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية واكتشاف الفرص.



شكل رقم (3) : الأنماط القيادية واكتشاف الفرص.

المصدر :إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م.

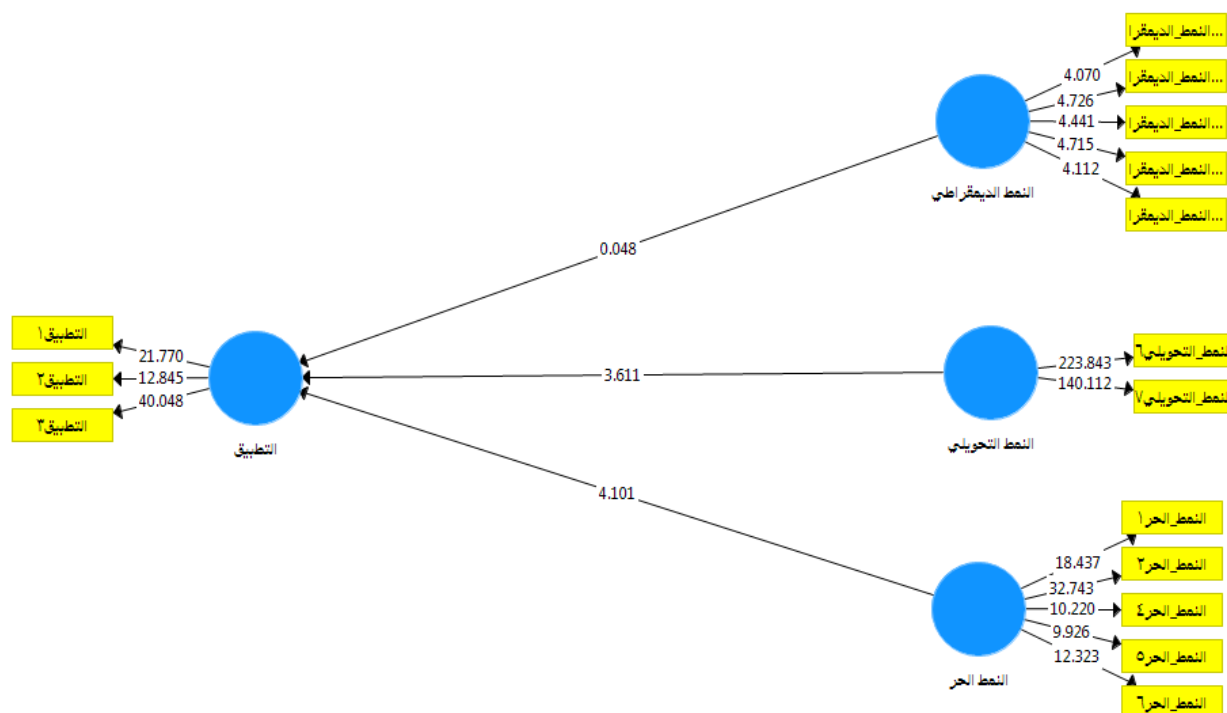
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ،ايضا تم الاعتماد علي قيمة (T-statistic) اقل زادت القيمة عن (1.96) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح ،ان المسار من النمط التحويلي الي اكتشاف الفرص يساوي 2.114 وهو دال احصائياً عند مستوي معنوية (0.035) والمسار من النمط الحر الي اكتشاف الفرص يساوي 8.334 وهو دال احصائياً عند مستوي معنوية (0.000) والمسار النمط الديمقراطي الي اكتشاف الفرص يساوي 0.011 وهو غير دال احصائياً عند مستوي معنوية (0.991) الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

جدول (6): المسار من الأنماط القيادية الي اكتشاف الفرص (Estimate)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
النمط التحويلي -> اكتشاف الفرص	0.148	0.142	0.070	2.114	0.035
النمط الحر -> اكتشاف الفرص	0.649	0.654	0.078	8.334	0.000
النمط الديمقراطي -> اكتشاف الفرص	0.001	0.010	0.064	0.011	0.991

المصدر :إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ،2017م

الفرضية الرئيسية :توجد علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية والتطبيق .



شكل (4) : الأنماط القيادية والتطبيق.

المصدر :إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة و تحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحسوب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ،أيضا تم الاعتماد على قيمة (T-statistic) أقل ذادت القيمة عن (1.96) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح ،ان المسار من النمط التحويلي إلى التطبيق يساوي 3.611 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.000) .والمسار من النمط الحر إلى التطبيق يساوي 4.101 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.000) .والمسار النمط الديمقراطي إلى التطبيق يساوي 0.048 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.962) الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

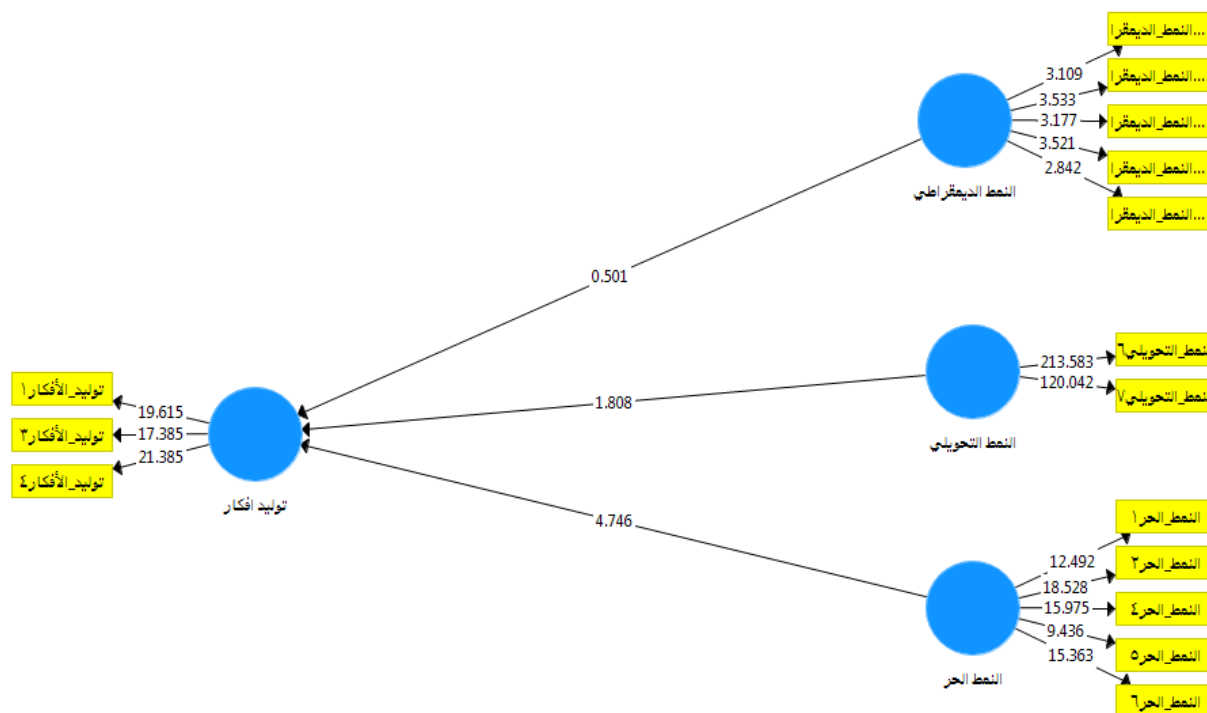
جدول (7): المسار من الانماط القيادية الي التطبيق(Estimate)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
النمط التحويلي -> التطبيق	0.308	0.303	0.085	3.611	0.000

النمط الحر - < التطبيق	0.404	0.398	0.099	4.101	0.000
النمط الديمقراطي - < التطبيق	0.004	0.028	0.082	0.048	0.962

المصدر :إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

الفرضية الرئيسية :توجد علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية وتوليد أفكار.



شكل رقم (5): توجد علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية وتوليد أفكار.

المصدر :إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة و تحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ،ايضا تم الاعتماد على قيمة (T-statistic) أقل زادت القيمة عن (1.96) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح ،إن المسار من النمط التحويلي إلي توليد أفكار يساوي 1.808 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.071) والمسار من النمط الحر إلي توليد أفكار يساوي 4.746 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000) والمسار النمط الديمقراطي الي توليد أفكار يساوي 0.501 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.617). الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول (8): المسار من الانماط القيادية و توليد افكار (Estimate)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
النمط التحويلي -> توليد افكار	0.163	0.138	0.090	1.808	0.071
النمط الحر -> توليد افكار	0.464	0.456	0.098	4.746	0.000
النمط الديمقراطي -> توليد افكار	-0.057	-0.010	0.115	0.501	0.617

المصدر :إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

النتائج :

1. توجد علاقة ذات تأثير ايجابي بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي.
2. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات تأثير ايجابي جزئي بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي للعاملين حيث بلغت أعلى دلالة إحصائية بعد استكشاف الفرص (8.334) ومستوي معنوية (0.00) ثم بعد توليد الأفكار عن دلالة إحصائية (4.746) عند مستوي المعنوية (0.00) تم بعد التطبيق حيث جاءت دالة احصائياً (4.101) عند مستوي معنوية (0.00)
3. تبين من واقع الدراسة الميدانية وباستخدام تحليل المسار لمتغيرات الدراسة المتمثل في أبعاد أنماط القيادة (المستقل) وأبعاد السلوك الإبداعي (تابع) أن هناك علاقة ذات تأثير ايجابي جزئي بينهما وان نسبة التأثير تختلف من متغير إلي آخر ، وقد أظهرت الدراسة ان أكثر الأنماط تأثيرا علي السلوك الإبداعي للعاملين هو النمط الحر ثم النمط التحويلي ومن ثم النمط الديمقراطي، أما في السلوك الإبداعي أكثر الأبعاد تأثيرا هو استكشاف الفرص(8.334) ثم توليد الأفكار ثم التطبيق .

مناقشة النتائج : العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي للعاملين:

أوضحت نتائج هذه الفرضية أن هنالك علاقة ايجابية جزئية بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع النتيجة التي توصل إليها (عبد الرحمن دحروج، 2009م) في دراسته المتعلقة بأثر أنماط القيادة علي السلوك الإبداعي للعاملين بشركة شل بسوريا والتي وأضحت أن المؤسسات التي تتبنى الأنماط القيادية التي تنمي السلوك الإبداعي للعاملين تستطيع مواجهة التغيرات التي تحيط بالبيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، بينما كان الاختلاف معها في أبعاد أنماط القيادة (الأوتوقراطي) . واتفقت مع دراسة (العاجز والشلدان ، 2010م) في غزه حيث أثبتت نتائج الدراسة وجود ارتباط بين الأنماط القيادية التي تسود في المدرسة والسلوك الإبداعي للمعلمين . كما اتفقت هذه الدراسة جزئياً مع دراسة (كفاية يوسف أبو عبيده، 2013م) في وجود علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الإبداعي للعاملين واختلفت معها في أبعاد الأنماط . كما اتفقت جزئياً هذه الدراسة مع دراسة (رائده علي أبو ناموس ، 2016م) في وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة. واختلفت الدراسة معها في ابعاد السلوك الإبداعي . واتفقت جزئياً مع دراسة (رشا سلام الشواورة، 2010م) إن هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي واختلفت معها في أبعاد السلوك الإبداعي وأبعاد القيادة.

1. العلاقة بين أبعاد أنماط القيادة واستكشاف الفرص: اوضحت الدراسة وجود علاقة ذات اثر ايجابي جزئي بين أبعاد أنماط القيادة المتمثلة في (النمط التحويلي والحر) علي استكشاف الفرص ووجود علاقة سلبية بين بعد النمط القيادي (الديمقراطي).
2. العلاقة بين أبعاد أنماط القيادة والتطبيق: يتضح من خلال هذه الدراسة العلاقة بين أنماط القيادة وأبعاد السلوك الإبداعي لم يتم دعمها بالكامل حيث كانت الأبعاد التي تم دعمها في أنماط القيادة (التحويلي والحر) نحو التطبيق بينما كان هناك تأثير سلبي بين النمط الديمقراطي والتطبيق.
3. العلاقة بين أبعاد أنماط القيادة وتوليد الأفكار: بناءا علي نتائج الدراسة نجد إن العلاقة بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي دعمت جزئيا ، حيث انه وجد تأثير ايجابي لبعدي (النمط الحر والتحويلي) تجاه توليد الأفكار.

تأثيرات الدراسة:

1. التأثيرات العملية : قامت هذه الدراسة بدراسة العلاقة بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين . حيث تأتي أهميته في التعرف علي الدور الذي تلعبه الأنماط القيادية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والتعرف علي متغيرات الدراسة والمؤثرات المنصبة عليه ، ولقد أظهرت النتائج أن النمط الحر والتحويلي هم الأكثر تأثيرا علي السلوك الإبداعي للعاملين .
- وأيضا ساهمت الدراسة في كيفية تنمية السلوك الإبداعي للعاملين من خلال تبني المؤسسات الأنماط القيادية التي تعمل علي رفع مستويات الإبداع والأداء للعاملين.
2. التأثيرات التطبيقية: عندما تشرع المؤسسات بتطبيق الأنماط القيادية يجب عليها التركيز علي بعدي الأنماط القيادية (الحر والتحويلي) وذلك لأجل أنهما الأكثر تأثيرا علي السلوك الإبداعي للعاملين كما أثبتت الدراسة ذلك وذلك لرفع وتنمية الأداء والسلوك الإبداعي في المؤسسة مما يؤدي إلي قدرة المؤسسة في مواجهة التغيرات التي تحدث علي بيئتها الداخلية و الخارجية .

التوصيات : وبناءا على النتائج التي توصل إليها الدارسان يوصيان بالاتي :

- 1- أن تعمل المؤسسات علي تبني الأنماط القيادية مع التركيز علي النمط الحر والتحويلي التي تدعم السلوك الإبداعي وتعمل علي رفع مستويات الأداء لدي العاملين .
- 2- أن تعمل المؤسسة علي تبني نظرة إستراتيجية لتطبيق فلسفة الأنماط القيادية تساهم في دعم المؤسسة تجاه المتغيرات البيئية المحيطة بها .

محددات الدراسة :

- 1- اقتصرت الدراسة علي عينة من العاملين في (بنك السلام ، بنك النيل الأزرق المشرق ، البنك المزارع) .
- 2- تم الاعتماد علي أسلوب العينة العشوائية البسيطة مما يحد من تعميم الدراسة .
- 3- تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ولم يتم استخدام أداة أخرى غيرها .
- 4- تناولت هذه الدراسة السلوك الإبداعي من خلال أبعادها (استكشاف الفرص ، والتطبيق ، وتوليد الأفكار) وهذه الأبعاد لا تمثل كل أبعاد السلوك الإبداعي الذي تم التركيز عليها في الدراسات السابقة .

مقترحات لبحوث مستقبلية :

- 1- الدور الوسيط للتدريب في دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي .
- 2- دراسة العلاقة بين التطور التكنولوجي واثره علي السلوك الإبداعي .
- 3- دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة والسلوك الإبداعي .

المراجع :

1. الأسطل، أميمة ، (2009م) ، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
2. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين ، (2003م) ، لسان العرب، دار صادر، ج 15 بيروت، لبنان.
3. الجميلي، مطر، (2008م) ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظرموظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،السعودية.
4. السليم، عبدالله ، (2002م) ، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،السعودية.
5. العاجز، فؤاد علي وشلدان، فايز كمال ، (2010م)، "دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، بحث منشور في مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الثامن عشر، العدد الأول، ص: 1- 37.
6. العازمي ، محمد بزيح حامد ،(2006م) ،القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية
7. العجلة، توفيق ، (2009م) ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارت قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
8. العساف، وفاء ، (2004 م) ، واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
9. القذافي، رمضان ، (2006م) ، رعاية الموهوبين والمبدعين، الإسكندرية، المكتبة الجامعية.
10. الشريف، طلال ، (2008 م) ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظرالعاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
11. الخضر، علي،(2007م) ، إدارة الأعمال الدولية، دمشق، دار رسلان .
12. المعجم الوسيط ، (2008م) ، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشرق الأوسطالدولية، القاهرة.
13. جلدة، سليم بطرس، و عبوي، زيد منير، (2006م) ، إدارة الإبداع والابتكار، عمان، دار كنوز المعرفة .
14. جروان، فتحي ، (2009م) ، الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته ، قياسه ، تدريبيه، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
15. حجازي، سناء ، (2009 م) ، تنمية الإبداع ورعاية الموهبة لدى الأطفال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

16. حسن، أمين،(2003م) ، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع .
17. كفاية يوسف أبو عيده،(2013م) ، الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في أصول التربية جامعة الأزهر - غزة .
18. لينا عبد الحميد عبد الرحيم، (2009م) ، أثر النمط القيادي لمدرء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، غزة.
19. مصطفى، أحمد،(2007م) ، المدير الذكي :كيف يكون الذكاء في القيادة، القاهرة، الناشر المؤلف.
20. عبدالرحمن دحروج ، (2009م) ، أثر أنماط القيادة علي السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة : شركة شل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق .
21. عبوي، زيد، (2007م) ، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، عمان :دار البداية ناشرون- وموزعون.
22. عواشيرية، السعيد ، (2009م) ، العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآلية تفعيل أثرها الإيجابي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية(نحو - أداء متميز في القطاع الحكومي) 1-4 نوفمبر ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، السعودية.
23. رأفت حامد يوسف حمدونة، (2010م) ، اثر المناخ التنظيمي علي الإبداع لدي العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين، غزة.
24. رائدة علي عبد الكريم ابو ناموس،(2016م) ، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، غزة (فلسطين) .
25. رشا سلام الشوورة، (2010م)، أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
26. Faith & Kenneth , (2007), THE INFLUENCE OF PRINCIPALS' LEADERSHIP STYLES ON SECONDARY SCHOOL TEACHERS' JOB SATISFACTION.
27. MOOROSI-MOLAPO, (2005) "INVESTIGATING LEADERSHIP STYLES IN TERTIARY INSTITUTIONS IN LESOTHO: COMPARING AND CONTRASTING PRACTICES.
28. Ogunyinka & Adedoyin , (2013) Leadership Styles and Work Effectiveness of School Principals in Ekiti State: Case Study of Ado-Ekiti Local Government Area"