



# مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (24) – العدد الثاني – إبريل 2023



الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والسلوك  
الإبداعي دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية  
بمنطقة الحدود الشمالية

**The Mediating Role of Emotional Intelligence in the  
Relationship Between Ethical Leadership and Creative  
Behavior - An Applied Study on Employees of Commercial  
Banks in the Northern Border Region**

□ د/ سامر أحمد محمد طلبه النجار

أستاذ مساعد بقسم الموارد البشرية

كلية إدارة الأعمال - جامعة الحدود الشمالية

2023-02-21

تاريخ الإرسال

2023-03-29

تاريخ القبول

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>

## الملخص

استهدفت الدراسة الي تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي للعاملين من خلال الذكاء العاطفي كمتغير وسيط في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع المعلومات النظرية من المصادر المكتبية، والبيانات من خلالها قام الباحث بتطوير استبانة وزعت على (١٥٧) مفردة هي مجتمع البحث وتتمثل في عدد العاملين بالبنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية وقد تم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها الى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية، بين كل بعد من القيادة الأخلاقية، وبين كل بعد من أبعاد السلوك الإبداعي، ووجود علاقة ارتباط معنوية طردية، بين كل بعد من القيادة الأخلاقية، وبين كل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي، ووجود علاقة ارتباط معنوية طردية، بين كل بعد من الذكاء العاطفي، وبين كل بعد من أبعاد السلوك الإبداعي، وأوصى البحث بضرورة العمل على تحسين المنظور الأخلاقي لدى القادة، والتركيز على تعزيز الكفاءة الابداعية للعاملين، و تنمية وتطوير رأس المال الفكري لديهم، و تنمية وتطوير الوعي الذاتي لدى العاملين، مع ضرورة تقوية العلاقات الإيجابية بين العاملين، وزيادة ادراكهم بأهمية ذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية.

مصطلحات البحث: القيادة الأخلاقية - الذكاء العاطفي - السلوك الإبداعي.



## Abstract

The study aims to identify the mediating role of emotional intelligence in the relationship between ethical leadership and creative behavior and using the descriptive analytical approach, and collecting theoretical information from library sources, and data through a questionnaire distributed to (157) single is the number of employees in commercial banks in the northern border region of the Kingdom of Saudi Arabia has been using the statistical package for social sciences (SPSS) To analyze the data and test the hypotheses of the study, the study has reached several results, the most important of which is the existence of a relationship between emotional intelligence and creative behavior, as well as the existence of a relationship between emotional intelligence and ethical leadership, as well as showing a relationship between ethical leadership and creative behavior by mediating emotional intelligence. Leaders, focusing on enhancing the creative efficiency of employees, developing the intellectual capital that matters, and developing self-awareness among employees, with the need to strengthen positive relationships between employees, and increase their awareness of the importance of achieving the strategic objectives of commercial banks.

**Keywords:** Ethical leadership - Emotional intelligence - Creative behavior.

## مقدمة:

أن العالم اليوم يشهد العديد من التغيرات المتسارعة والتعقيدات المتزايدة في جميع مناحي الحياة وذلك بدوره يؤثر على سلوكيات العاملين الإبداعية، وأن انفجار المعرفة وتغير الأدوار والمسؤوليات وتأثير ذلك على القيادة الإدارية أدى إلى ضرورة لجوء المنظمات إلى العمل على التنوع في أنظمة وأساليب العمل الإداري، ومراجعة الأساليب والممارسات القيادية ومراعاة البعد النفسي لعاملين وإدراك دوره في تنمية الموارد البشرية.

وتسعى المنظمات إلى أن تكون ناجحة ومنتجة في السوق العالمية التنافسية، ومن أهم العوامل أو المحفزات الرئيسة للإنتاجية والأداء هو التميز والتفرد في العمل، التي تعد هي "مفتاح نجاح المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية وأن الموظفين سيكونون منتجون وأدائهم في العمل جيد داخل المنظمة عندما يبدعون في العمل (Saks and Gruman, 2011).

ويُعد مفهوم القيادة من المفاهيم التي اهتمت بها المجتمعات البشرية منذ القدم نظراً لأهميتها في قيادة التحولات في المجتمع وقيادة المؤسسات وظهرت في العصر الحديث أنماط قيادية مختلفة تهدف إلى التأثير في سلوكيات الأفراد مثل نمط القيادة الأخلاقية التي يتوقف نجاحها، أو فشلها على القائد والأخلاقيات والمبادئ والقيم والسلوكيات التي يسلكها في إدارة المنظمات. فالقيادة مع العمق الأخلاقي يكون لهما أثر كبير في النفس الداخلية للإنسان (عابدين، ٢٠٠١).

بينما يرى آخرون القيادة الأخلاقية من مدخل التبادل الاجتماعي ويركز الباحثون الذين يستخدمون هذا المدخل بشكل أكبر على معيار المعاملة بالمثل، ويرون أن المرؤوسين يرغبون في المعاملة بالمثل عند معاملتهم بإنصاف وباهتمام من قبل قادتهم (Kalshoven, Den Hartog and De Hoogh, 2011).

كما يعد الذكاء العاطفي مفهوماً جذب انتباه العديد من الباحثين في السنوات الأخيرة وهو من المفاهيم النفسية التي سعى الدراسون في المجال الإداري إلى بحث كيفية الاستفادة منها في تنمية الموارد البشرية لدى المنظمات من خلال زيادة القدرة على إدراك مشاعر وانفعالات الآخرين وفهمها والعمل على إدارتها بالشكل الذي يقلل من فرص حدوث صراع أو صدام بين الفرد وذاته من ناحية وبين المحيطين في نطاق العمل من ناحية أخرى، وأصبح ينظر إلى الذكاء العاطفي على أنه إعادة تجديد للخصائص وقدرات القيادة في مجال العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الشركة، ويطلق العديد من العلماء والباحثين على القائد الذي يتوفر فيه خصائص الذكاء العاطفي بأنه القائد الذكي ومن ثم نشأ مفهوم القيادة الذكية (Gardner, & Stough, 2002)، ويتضمن



الذكاء العاطفي القدرة على التمييز بين مصادر الإحباط والتعامل معها وبالتالي فإن الفرد يحافظ على واقعية تعرفه بالمشكلة التي يحاول معالجتها ويشعر أنه ليس في طريق مسدود، كما يتضمن الذكاء العاطفي حساسية الفرد وقدرته على فهم مشاعر الآخرين وتوقع ردود فعلهم، والمهارات الاجتماعية اللازمة لبناء علاقات جيدة معهم بما في ذلك قدرة الاستمتاع والاستيعاب والإقناع والقيادة، وبالذكاء العاطفي يتم ضبط الانفعالات وتوظيفها من أجل تعظيم القدرة والفاعلية على اتخاذ القرار المناسب كردة فعل لهذه الانفعالات (Morton, 2012).

وفي ظل التطورات السريعة في المعرفة والتطورات الهائلة التي ترافقها في التكنولوجيا، إضافة إلى ثورة المعلومات والعولمة والمنافسة الشديدة بين الشركات، يعد الإبداع من الخصائص المهمة للمنظمات المعاصرة لتطوير أعمالها، وبشكل خاص في ضوء حقيقة أن معدل هذه التطورات يتسارع، وإن الاستمرارية والتكيف مع المتغيرات في البيئة، والإبداع التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي تتعلق بالأصول الفكرية وتحديد العناصر الأساسية للإبداع بحيث تؤدي إلى نجاح جودة المنتج أو الخدمة ومواكبة التوتيرة في ظل التطورات العالمية الحديثة (محمد وآخرون، ٢٠٢١).

فالقيادة عامل مهم في أي مجموعة أو منظمة، سواء كانت في القطاع الخاص أو العام، فالقيادة الأخلاقية والذكاء العاطفي مكونان أساسيان للقائد الناجح والمبدع الذي يسعى إلى نقل السلوك الإبداعي للعاملين وتشجيعهم عليه، فمن خلال فهم العلاقة بين القيادة الأخلاقية والذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي، من الممكن خلق بيئة يمكن أن يزدهر فيها التعاون والإلهام والابتكار.

#### ثانياً: مشكلة وتساؤلات البحث:

أن القيادة الأخلاقية تساعد مديري المنظمات على إدراك احتياجات الأفراد العاملين معهم، والشعور بهم من خلال ممارساتهم الأخلاقية، كما أنها تجعل العاملين والإداريين يستجيبون لتوجيهات مدراءهم، وينفذون تعليماتهم عن قناعة نابعة من الاحترام والتقدير المتبادلين، وقد لاحظ الباحثون من خلال عملهم في مجال العمل المصرفي أن هناك قصوراً لدى بعض مديري المصارف في ممارسة القيادة الأخلاقية، حيث إنهم لا يحسنون التعامل مع الآخرين مما يترتب على ذلك ضعف في العلاقات الإنسانية بينهم، ومن هذا المنطلق يأتي دور الذكاء العاطفي كعنصر ومهارة أساسية للتطوير القيادة الإدارية وتساعد هذه المهارة في التأثير على تفكير القادة وسلوكهم الذي بدوره يؤثر على سلوك المرؤوسين الإبداعي، ولأن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف المرغوبة حيث إن قدرة القائد على اكتشاف واستغلال طاقات وقدرات العاملين الظاهرة والكامنة، ومساعدتهم في توظيفها وتنميتها لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال اكتشاف

القادة لأنفسهم والوعي بقدراتهم، مما يؤثر أيضاً في اتخاذ القرارات، والأداء، وإدارة الصراع في المنظمة. ويعتبر الذكاء العاطفي من أهم المهارات التي يجب أن تتوافر في كل قائد كي يستطيع أن يمارس الأعمال القيادية باحترافية (الخانزار، ٢٠١٤م).

وللوقوف على مشكلة البحث تم إجراء دراسة الاستطلاعية من ٢٢ استبانة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين بمختلف البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية بغرض تقنين أداة البحث، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، ولم يتم استبعادهم من عينة البحث التي تم التطبيق عليها وذلك لعدم وجود مشكلات في الخصائص السيكومترية لصدق وثبات الاستبانة.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تم ملاحظة المظاهر والمؤشرات التالية:

- الافتقار واضح في تفسير مفهوم القيادة الأخلاقية.
- محدودية تطبيق ممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي).
- ضعف آليات الإنزام الخاصة بتشجيع العاملين نحو السلوك الإبداعي من خلال استخدام أبعاد الذكاء العاطفي.
- الحاجة إلى المزيد من الجهود لترسيخ وتدعيم ثقافة تنمية الموارد البشرية من منظور نفسي.
- ضعف إدراك مفهوم السلوك الإبداعي.

ومن هنا، فإن البحث الحالي يسعى إلى استكشاف مدى وعي القيادة الإدارية بالجهاز المصرفي بعناصر ومكونات الذكاء العاطفي، وذلك على أثر أن الذكاء العاطفي يمثل العنصر الجوهر في القيادة الأخلاقية في المنظمات الحديثة ولأهمية القيادة الأخلاقية في تحسين العمل، وانعكاساته الإيجابية على المدراء، وعلى من يتعاملون معهم.

وتتمثل مشكلة البحث " قصور في إدراك العاملين بالجهة محل التطبيق للسلوك الإبداعي والذي يعود الى ضعف إدراكهم لفهم الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي" وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال مجموعة من التساؤلات الآتية: -

- ما هي أوجه الاختلافات بين آراء العاملين حول القيادة الأخلاقية؟
- ما هي أوجه الاختلافات بين آراء العاملين حول السلوك الإبداعي؟



- ما هي أوجه الاختلافات بين آراء العاملين حول الذكاء العاطفي؟
- ما طبيعة ونوع العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي؟
- ما هو دور الذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي؟

#### ثالثاً - أهداف البحث:

- يتمثل الهدف العام للبحث في التعرف على الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي، وعلى وجه التحديد يهدف البحث إلى ما يلي:
- الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي.
  - الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي.
  - الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والذكاء العاطفي.
  - التعرف على الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي.
  - التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تساعد جهة التطبيق على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال الدور الوسيط الذي يلعبه الذكاء العاطفي بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي.

#### رابعاً - أهمية البحث:

#### ٤ / ١ - تنبثق الأهمية العلمية لهذا البحث من الآتي:

- يساهم هذا البحث في معالجة الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات التي جمعت بين المتغيرات الثلاثة - على حد علم الباحث - وهي الذكاء العاطفي والقيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي، بالإضافة إلى أن هذا البحث يعد امتداداً للدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي بصفة عامة ومحاولة متواضعة لإثراء الدراسات في مجال الموارد البشرية التي تعد العنصر الأساسي في المنظمة، والتي تساعد على تنميتها، وزيادة قدرتها التنافسية، وبالتالي زيادة الثقة فيها من قبل المستهلكين مما يساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

#### ٤ / ٢ - الأهمية التطبيقية:

- توجيه المسؤولين بالجهة محل البحث وبالمنظمات المصرفية بصفة عامة إلى أهمية أبعاد القيادة الأخلاقية ودوره الهام في التأثير على السلوك الإبداعي للعاملين.

- الوقوف على الدور الهام لكلا من الذكاء العاطفي والقيادة الأخلاقية وأثر ذلك على تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين وتفجير طاقاتهم الإبداعية لإثراء العمل المصرفي وتميزه.
- العمل على توفير بيئة تساهم في زيادة إدراك العاملين لأبعاد السلوك الإبداعي.
- تقديم بعض المقترحات التي من شأنها الارتقاء بمستوى السلوك الإبداعي بالجهة محل التطبيق.

#### خامساً - حدود البحث:

- ١/٥ - الحدود الزمنية: تم هذا البحث خلال عام ٢٠٢٢ م.
- ٢/٥ - الحدود المكانية: يشمل البحث البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، وتم البحث في حدود البيانات التي أتاحت للباحث في الجهة محل التطبيق.
- ٣/٥ - الحدود البشرية: العاملين بالبنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية.
- ٤/٥ - الحدود العلمية: هي متغيرات البحث وتشمل القيادة الأخلاقية، الذكاء العاطفي، السلوك الإبداعي.

#### سادساً: الإطار النظري والدراسات السابقة: -

##### ١/٦ - الإطار النظري:

##### ١/١/٦ - مفهوم وابعاد القيادة الأخلاقية:

تمثل الأخلاق محور القيادة، والقادة بما لديهم من تأثير فإنهم يقومون بدور رئيسي في إرساء المناخ الأخلاقي في منظماتهم فللقادة بعد أخلاقي وتحمل مستوى أكبر من المسؤولية الأخلاقية (راضي وحسن، ٢٠١١)، وبالتالي كما يؤدي القادة الأخلاقيون دوراً رئيسياً في خلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل منظماتهم من خلال تواصلهم المستمر مع الآخرين وتبادل الأفكار معهم (Erani & allen 2017)، وقبل تعريف القيادة الأخلاقية، يجب أولاً التعرف على طرفي المفهوم: القيادة والأخلاق، فالقيادة واحدة من أكثر الحقول البحثية في مجال الدراسات التنظيمية إلا أنها الأقل فهماً، وقد ركز عدد من الباحثين على خصائص القادة بدراسة العلاقة بين سلوك القيادة والمؤشرات المختلفة لفعالية القيادة (Zopiatis & Constanti, 2010)، والقيادة عملية يستطيع من خلالها شخص التأثير في الآخرين لتحقيق هدف معين وتوجيههم بطريقة تجعل المنظمة أكثر تماسكاً (Sharma & Jain, 2013)، وهي عملية التأثير في نشاطات الأفراد





وسلوكلهم لتحقيق أهداف معينة (كنعان، ٢٠٠٦). أما الأخلاق هي كل سلوك خير يقوم به الانسان بإرادة خيرة ولغاية خيرة (الطراونة ٢٠١٢)، وتعنى الأخلاق المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة والواجبات الأخلاقية للفرد (Rue & Burs 1977). أما القيادة الأخلاقية فهي " سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موفقي محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة (الكبير، ٢٠١٦)، وهي السلوك المناسب معياريا من خلال العمل الشخصي والعلاقات الشخصية وتعزيز مثل هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين التعزيز وصنع القرار" (Brown & Mitchell, 2010).

ونخلص من ذلك أن القيادة الأخلاقية هي عملية تهدف على التأثير في الآخرين وتوجيههم في إطار من الاخلاق لتحقيق أهداف المنظمة.

#### ٢/١/٦ - أبعاد القيادة الأخلاقية:

حددت الدراسة التي أجرتها كل من (كالشوفن وآخرون، ٢٠١١) ستة أبعاد للقيادة الأخلاقية والتي سنوضحها كالتالي: (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011).

١/٢/١/٦ - الانصاف وهو عدم ممارسة المحسوبية والتعامل مع الآخرين بطريقة صحيحة ومتساوية، واتخاذ خيارات عادلة ومنصفة للجميع.

٢/٢/١/٦ - مشاركة السلطة: وهو توفير حق إبداء الرأي للأتباع والسماح لهم بالتعبير عن أفكارهم والمساهمة في صنع القرار.

٣/٢/١/٦ - توضيح الدور: وهو توضيح المسؤوليات والتوقعات التي يفترض أن ينجزها الفرد.

٤/٢/١/٦ - التوجه بالأفراد: وهو الاهتمام بمصالح بالاتباع واحترامهم ودعمهم.

٥/٢/١/٦ - النزاهة: وهي مدى تطابق أفعال القائد مع أقواله ومدى الوفاء بالوعود وعدم الاخلاف بها.

٦/٢/١/٦ - التوجيه الأخلاقي: وهو التواصل حول الأخلاق وشرح القواعد الأخلاقية وتعزيز مكافأة الملزمين بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة المخالفين.

### ٣/٢/٦ - مفهوم الذكاء العاطفي:

يعرف سالوفي وماير (Salover & Mayer, 1990) الذكاء العاطفي بأنه: القدرة على معرفة الشخص لمشاعره وانفعالاته الخاصة كما تحدث بالضبط، ومعرفته بمشاعر الآخرين وقدرته على ضبط مشاعره وتعاطفه مع الآخرين والإحساس بهم وتحفيز ذاته لصنع قرارات ذكية أما دانييل جولمان فيعرفه بأنه: "مجموعة من القدرات أو المهارات التي قد يسميها البعض صفات أو سمات شخصية لها أهميتها البالغة في مصيرنا كأفراد" (جولمان، ٢٠٠٠) فالذكاء العاطفي له مفهوم جذاب لكون القدرات المعرفية تمثل حوالي ٢٥٪ فقط من التباين في الأداء الوظيفي (Van Rooy & Viswesvaran 2004)، فالعمال ذوي الذكاء العاطفي العالي يميلون إلى اتخاذ قرارات أفضل، والحفاظ على هدوئهم تحت الضغط، حل النزاعات بذكاء، الاستجابة بشكل إيجابي للتعليقات البناءة، العمل بشكل جيد مع الآخرين وإظهار قدراتهم القيادية بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسات كثيرة أن الذكاء العاطفي يشكل مؤشراً للأداء الوظيفي الفردي و سلوك المواطنة التنظيمي (Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. 2018) و يرتبط الذكاء العاطفي للقيادة بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي للمرؤوسين (Miao a, C., Humphrey, R., & Qian, S. November 2016) ، كذلك للذكاء العاطفي له تأثير إيجابي على الأداء الإبداعي (Darvishmotevali Altinay, & Glauco, July 2018).

### ٤/٢/٦ - أبعاد الذكاء العاطفي:

#### ١/٤/٢/٦ - الوعي بالذات Self-awareness

وهي أن يعرف كل قائد عواطفه فالوعي بالنفس والتعرف على شعور ما وقت حدوثه هو حجر الأساس في الذكاء العاطفي لكي يتمكن من إدارتها والوعي بتأثيرها على مزاجه وقراراته وعلى مشاعر الآخرين، حيث إن عدم القدرة على ملاحظة مشاعرنا الحقيقية تجعلنا نقع تحت رحمتها. بالإضافة إلى أن وعي القائد بالأفكار التي تؤثر على المشاعر ومن ثم تؤثر على السلوك، وهو أساس الثقة بالنفس والثقة بالقدرات وهو الأساس الذي يبني عليه القائد قراراته المهمة (جولمان ٢٠٠٠م).

#### ٢/٤/٢/٦ - إدارة المشاعر Emotional Management:

وتشير إلى قدرة القائد على التحكم في مشاعره السلبية وتحويلها إلى مشاعر إيجابية والقدرة على التعامل مع المشاعر وتهدئة النفس والتخلص من الغضب والقلق وسرعة الانفعال لأن التحكم في الانفعالات وإيقاف المشاعر السلبية أساس مهم لكل إنجاز ويكون من خلال التصدي للأفكار



المثيرة للمشاعر السلبية ومعالجتها، من خلال الحوار مع الذات ومعرفة سبب هذه المشاعر، وتقديم وجهات نظر منطقية واستبدال هذه الأفكار بأفكار إيجابية، مما يسهم في السيطرة على هذه المشاعر، لأن المشاعر تتكون نتيجة الأفكار وبالتالي يحدث السلوك، حيث يتبين فيما سبق أن الأفكار والأحداث هي أساس تكوين المشاعر والتي من شأنها أن تؤثر عليها بشكل مباشر (جولمان ٢٠١١).

#### Motivation الدافعية ٣/٤/٢/٦

وتعني القدرة على تحفيز الذات وتشير إلى قدرة القائد على تنظيم المشاعر وتوجيهها في خدمة هدف معين لتحقيق التفوق والإنجاز، وأن يكون القائد هو مصدر التحفيز لنفسه، واستعمال المشاعر والانفعالات في اتخاذ وصنع أفضل القرارات، كما يعتبر الأمل والتفاؤل محفزاً لكثير من القادة، مما يجعلهم يحققون طموحاتهم وأهدافهم. حيث إن الأشخاص الذين يتقنون هذه المهارة يتمتعون بأعلى مستوى من الأداء والفاعلية، كما تعني تقدم الفرد وسعيه نحو دوافعه، كما يعتبر الأمل محفزاً ومكوناً للدافعية لكثير من الأفراد مما يحفزهم لتحقيق أحلامهم وطموحاتهم بكل عزيمة وإصرار الرقاد وأبو دية (٢٠١٢).

#### Empathy التعاطف ٤/٤/٢/٦

وتعني القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتعاطف معهم والقدرة على التقاط الإشارات الانفعالية لهم، وتبنى هذه المهارة على أساس الوعي بالمشاعر، وتعتبر مهارة أساسية في الأعمال القيادية وصفة إنسانية جوهرية، حيث إن الأشخاص الذين يتمتعون بهذه الصفة يكونون أكثر قدرة على فهم الآخرين ويستطيعون التعامل مع الآخرين بشكل أفضل (شين، ٢٠١٤م)

#### Social Skills المهارات الاجتماعية ٥/٤/٢/٦

هذه القدرات على التفاعل مع الآخرين تبنى من خلال الذكاء الاجتماعي والذي يندرج تحت الذكاء العاطفي فالأشخاص الذين يتركون انطباعاتاً اجتماعياً ممتازاً، لديهم القدرة على إظهار انطباعاتهم العاطفي، ويكونون متناغمون أفعال الناس، وهم قادرين على التناغم بسبب أدائهم الاجتماعي المنضبط. ولأن نجاح المنظمات لا يعتمد على الأداء الفردي للعاملين فقط، بل على مقدرتهم على بناء علاقات عمل قوية وفعالة وحسن إدارتها (جولمان، ٢٠١١م).

### ٥/١/٦ - مفهوم السلوك الإبداعي:

يؤكد (Spence, 1994) بأن السلوك الإبداعي هو محصلة قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها، فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف اعتبر إبداعاً والاسلوكا إبداعياً. ( الزغبى، ٢٠٠٧).

ومن ذلك نخلص أن مفهوم السلوك الإبداعي هو سلوك يتسم بأنه خروجاً عن المألوف لإيجاد حلولاً وأفكار مبتكرة وجديدة تتميز بالإبداع والتفرد.

### ٦/١/٦ - أبعاد السلوك الإبداعي:

من خلال المراجعة للدراسات السابقة حول ابعاد السلوك الإبداعي، وجدت دراسة (Hoch,2013) أن الأبعاد هي: توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تحقيق الفكرة وفيما يلي توضيح لكل بعد من تلك الأبعاد:

١/٦/١/٦ - توليد الفكرة: وتعني التفكير المنطقي من اجل خلق مناهج وحلول جديدة غير في موقع العمل لغرض الوصول الى السلوك الإبداعي (Madrid et al., 2014) حيث يتم تطوير وتوليد لهذه الأفكار الجديدة من خلال طرق جديدة ومتنوعة والتي نستطيع من خلالها استبدال الطرق التقليدية ونتاج اساليب متخصصة، وكذلك التفاعل مع المتغيرات البشرية وجعلها تتناسب مع المشاكل القائمة من اجل تحقيق العلاقة بين عمليات التفكير ونتائج التصميم في انتاج منتجات وخدمات جديدة (Shah et al., 2001).

٢/٦/١/٦ - ترويج الفكرة: وتعني دعم الأفكار الجديدة من اجل الحصول على موافقة و ادراك لهذه الأفكار من داخل الشركة والعمل على نشر و تأثير و توجيه وتشجيع الفهم المشترك لهذه الفكرة التي تنطوي على تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة من خلال الاعتماد على الأساليب السياسية والاجتماعية لترويج الأفكار من اجل الحصول على الموارد، والتأثير في الأفراد العاملين وتحفيزهم و تشجيعهم ودعمهم والعمل على إقناعهم، والاعتماد على عملية التفاوض ومواكبة التحديات التي تتماشى مع تحمل المخاطر والتي تعد ضرورية من اجل تحقيق الأفكار الجديدة والوصول الى الحلول للمشكلات (Kheng et al., 2013).

٣/٦/١/٦ - تحقيق الفكرة: اي عملية تحويل الأفكار المبتكرة الى تطبيقات مفيدة في المنظمة و ذلك من خلال تعاون الفريق بعضهم مع البعض حيث يصبح اكثر فعالية من خلال



مشاركة المعلومات والموارد بدلاً من السعي لتحقيق الأهداف الفردية الخاصة (Hoch,2013) ومن أجل تحقيق الأفكار يجب العمل على تقديم المفاهيم المرتبطة بجودة المنتجات أو العمليات أو الخدمات الفعلية التي سوف تتحقق لغرض خلق المنفعة للجميع، وتعد تنفيذ الفكرة البناء الأساسي لإجراء التحسين في الأداء التنظيمي، وبالتالي معرفة واستكشاف العوامل التي تساعد أو تعزز مثل هذه السلوكيات الإبداعية من أجل تطبيقها على مستوى المنظمة ( et al., 2019 Faraz).

٢/٦ – الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة وجد الباحث أن بعض الدراسات السابقة تناولت: -

١/٢/٦ - العلاقة المباشرة بين القيادة والسلوك الإبداعي: -

أكدت دراسة (Rahmat et al.,2022) على تحديد تأثير السلطة الأخلاقية على سلوك التقدم مع الوظيفة وظهرت النتائج أن السلطة الأخلاقية تؤثر في السلوك المبتكر للموارد البشرية ولقادة الشركة والسلوك الإبداعي للعمال.

وبحثت دراسة (Jia et al., 2022) عن الدور الوسيط للمشاركة في العمل في العلاقة بين القيادة الأخلاقية، وسلوك العمل المبتكر وظهرت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على سلوك العمل المبتكر.

وهدفت دراسة (Ye, Pinghao et al., 2022) إلى استكشاف تأثير العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية على سلوك الابتكار لدى الموظفين وتحليل دور القيادة الأخلاقية في تنظيم العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك الابتكار لدى الموظفين وظهرت النتائج أن للقيادة الأخلاقية تأثير إيجابي كبير على سلوك الابتكار والعدالة التفاعلية للموظفين.

وبحثت دراسة (Esguerra, G. A et al., 2022) تأثير القيادة الأخلاقية على الإبداع وتقدير التأثير الوسيط للدعم التنظيمي للإبداع في هذه العلاقة، وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع سواء بشكل مباشر أو من خلال الدعم التنظيمي للإبداع.

وهدفت دراسة (فوزي، ٢٠٢١) إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأصلية على ابداع العاملين ومستوى الأداء الفردي واختبار مدى توسط الاتجاهات الايجابية للعاملين، وأظهرت النتائج تؤثر سلوكيات القيادة الأصلية على ابداع العاملين بشكل مباشر.

وأظهرت دراسة (Wadei et al., 2021) كيف تشكل القيادة الأخلاقية الأداء الإبداعي، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والأداء الإبداعي وأن السلامة النفسية تتوسط بشكل إيجابي وكبير في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الإبداعي.

وأجرت دراسة (Asif et al., 2020) التحقيق في العلاقات بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي والمشاركة في العمل وإبداع الموظفين، وأظهرت النتائج ارتباطاً إيجابياً وهاماً بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظف.

وكشفت دراسة (Özsungur, F, 2020) عن آثار القيادة الأخلاقية على الانخراط في العمل، وزيادة الأعمال الداخلية وسلوك ابتكار الخدمة، وأظهرت النتائج الارتباط بين القيادة الأخلاقية، والمشاركة في العمل، وروح المبادرة الداخلية وسلوك الابتكار في الخدمة.

وبحثت دراسة (Younas et al., 2020) تأثير القيادة الأخلاقية على الإبداع بوساطة الكفاءة الذاتية الإبداعية والسلامة النفسية، وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية مرتبطة بشكل إيجابي بالإبداع. علاوة على ذلك، فإن السلامة النفسية تتوسط جزئياً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع.

#### ٢/٢/٦ - العلاقة المباشرة بين الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي:

هدفت دراسة (Mukherjee et al.,2021) لاستكشاف العلاقة، إن وجدت، بين الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي والإبداع، وأظهرت النتائج أن هناك ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي، والذكاء العاطفي، والإبداع، والذكاء الاجتماعي، والإبداع.

وبحثت دراسة (Shafait, et al.,2021) في الدور الوسيط للتعلم الموجه ذاتياً في العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الإبداعي، وأظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي كعامل تمكين له تأثير إيجابي وهام على الأداء الإبداعي.

وهدفت دراسة (Abdullah, et al.,2021) إلى دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وأبعاده مع سلوك العمل المبتكر بين الموظفين العاملين في المؤسسات الغذائية والمشروبات، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً قوياً للذكاء العاطفي على سلوك العمل المبتكر.

واستكشفت دراسة (Jafri et al.,2020) العلاقة بين الذكاء العاطفي وإبداع الموظف والذكاء الشخصي وكشف التحليل أن الذكاء العاطفي عزز بشكل كبير العلاقات بين الأبعاد الثلاثة.



٣/٢/٢/٦ - العلاقة بين القيادة والذكاء العاطفي:

هدفت دراسة (Kumari, et al.,2022) الى كشف العلاقة بين أساليب القيادة بصفة عامة والقيادة الخادمة وسلوك المواطنة بتوسيط الذكاء العاطفي، وأظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي للموظفين يتوسط العلاقة بين المتغيرين جزئياً، أظهر التحليل أن القادة الذين يمكنهم تلبية احتياجات أتباعهم وتوقعاتهم بأفضل ما لديهم من قدرات يمكنهم تعزيز وتقوية الذكاء العاطفي بين موظفيهم.

وقامت دراسة (Bonazza, et al.,2021) بتقييم فعالية برنامج للقيادة في تدريس مجالات القيادة والذكاء العاطفي، وأشارت النتائج إلى أن برنامج قيادة الرعاية الصحية المصمم خصيصاً للمتدربين الطبيين كان فعالاً في تحسين كفاءتهم في مختلف مجالات القيادة، وأن الذكاء العاطفي والعمل الجماعي كانا أكثر المكونات ذات الصلة بالبرنامج.

وهدفت دراسة (الشاعر، ٢٠٢١) إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية.

واستخدمت دراسة (Zurita-Ortega et al.,2020) نموذجاً توضيحياً لأبعاد القيادة والذكاء العاطفي، وأظهرت النتائج كانت هناك علاقة إيجابية ومباشرة بين مستويات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لدى المعلمين غير الجامعيين.

وقامت دراسة (Alshammari et al.,2020) بتحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الحقيقية لقادة التمريض والخصائص الاجتماعية، وأظهرت النتائج أن استخدام العواطف كان له التأثير الأقوى على القيادة الأصيلة.

وسعت دراسة (Katsantoni, A ,2020) للإجابة على التساؤل: هل للذكاء العاطفي دور في القيادة الأخلاقية؟ وأظهرت النتائج أن القائد يلعب الذكاء العاطفي دوراً في تكوين أتباع التصور لهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

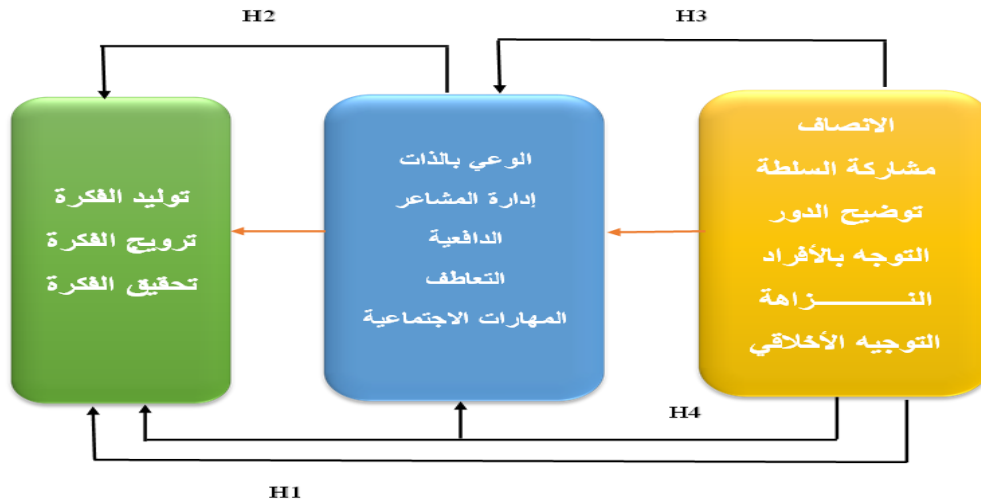
من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات ساهمت في التركيز على مفاهيم القيادة الأخلاقية، والذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي والتعرف على أهميتها في تحديد سبل تطوير وتحسين أداء العاملين والقضاء على نواحي القصور فيها، وأوضحت تلك الدراسات أن القيادة الأخلاقية تؤثر في السلوك الإبداعي لدى العاملين، كما ساهمت هذه الدراسات في تحديد

المشكلة وتصميم أداة البحث وكذلك تحديد فروضه، كما تنوعت تلك الدراسات من حيث مقياس القيادة الأخلاقية وأثره على السلوك الإبداعي، مقياس الذكاء العاطفي وأثره على السلوك الإبداعي للعاملين الأمر الذي ينعكس أثره على رفع كفاءة العاملين، كما اختلفت تلك الدراسات من حيث الهدف الخاص بكل دراسة، وبالتالي تنوع المنهج وفقاً لذلك، والذي يختلف عن هدف البحث الحالي والذي يتمثل التعرف على الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالبنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، كما يختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي لكونها من الأبحاث القليلة التي تبحث في توجيه المسؤولين بالجهة محل البحث إلى أهمية أبعاد القيادة الأخلاقية ودوره الهام في التأثير على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالبنوك التجارية محل البحث.

وتأسيساً على ما سبق يري الباحث

- ندرة الدراسات - في حدود علم الباحث - تناولت العلاقة بين المتغيرات محل البحث مجتمعة في دراسة واحدة.
- استهدفت الدراسات السابقة قياس العلاقات المباشرة بين المتغيرات محل الدراسة، في حين يستهدف البحث الحالي قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات.
- اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما أتاح الفرصة للباحث الاختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد البحث، والموضح في الشكل رقم (١) في محاولة لفهم دور كل من القيادة الأخلاقية، والذكاء العاطفي، وأثرهم على السلوك الإبداعي للعاملين بالبنوك التجارية، وذلك في البيئة العربية عامة والبيئة السعودية بصفة خاصة.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لتناولها موضوع لم يتم تناوله من قبل وهو الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي، ويختلف عنها أيضاً في مجال التطبيق البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية - في حدود علم الباحث - وتسعى هذه الدراسة أن تقدم مجموعة من النتائج التي يمكن الاستفادة منها على المستوى العملي وعلى المستوى البحثي مستقبلاً.





المصدر: من اعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

شكل رقم (١) الإطار المقترح لبحث

سابعاً - فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافها يسعى هذا البحث إلى التحقق من مدى صحة مجموعة من الفروض، وقد أمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

١/٧- الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) وأبعاد السلوك الابداعي (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تحقيق الفكرة) في الجهة محل التطبيق وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٧/١ - الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) على (توليد الفكرة).

١/٧/٢ - الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) على (ترويج الفكرة).

١/٧/٣ - الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) على (تحقيق الفكرة).

٢/٧ - الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) وأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة المشاعر، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) في الجهة محل التطبيق وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٢/٧ - الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) على (الوعي بالذات).

٢/٢/٧ - الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) على (إدارة المشاعر).

٣/٢/٧ - الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) على (الدافعية).

٤/٢/٧ - الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) على (التعاطف).

٥/٢/٧ - الفرض الفرعي الخامس: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) على (المهارات الاجتماعية).

٣/٧ - الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي بين أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة المشاعر، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) وأبعاد السلوك الإبداعي (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تحقيق الفكرة) في الجهة محل التطبيق وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٣/٧ - الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة المشاعر، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على (توليد الفكرة).



٢/٣/٧ - الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الوعي بالذات، إدارة المشاعر، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على (ترويج الفكرة).

٤/٣/٧ - الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الوعي بالذات، إدارة المشاعر، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على (تحقيق الفكرة).

٤/٧ - الفرض الرابع: يلعب الذكاء العاطفي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية بأبعادها (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) والسلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تحقيق الفكرة)، في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية.

ثامناً - منهجية البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث السابقة ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للكشف عن تأثير الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي بقطاع البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية، فقد اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم الرجوع إلي مختلف المصادر العلمية والمتمثلة في المراجع والدوريات والدراسات السابقة التقارير والنشرات، وعلى الصعيد التحليلي فقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم تطويرها وتحليلها بغرض استنتاج وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث.

تاسعاً - أداة القياس:

١/٩ - متغيرات البحث والقياس:

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تتضمن عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، واعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها على مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس ما بين (١ = غير موافق تماماً) إلى (٥ = موافق تماماً)، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمد عليها البحث:

١/١/٩ - القيادة الأخلاقية: (متغير مستقل)

تم قياس هذا المتغير من خلال ستة أبعاد (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي)، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة

(Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011). باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، كما اعتمدت عليه العديد من الدراسات السابقة، وقد اشتمل هذا المقياس على (٢٤) عبارة.

٢/١/٩ - الذكاء العاطفي: (متغير وسيط)

تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة أبعاد هي (الوعي بالذات، إدارة المشاعر، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) وذلك بالاعتماد على المقياس طبقاً لنموذج السمات الشخصية لدانيال جولمان (Goleman, D, 1996) باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، وقد اشتمل هذا المقياس على (١٥) عبارة.

٣/١/٩ - السلوك الإبداعي: (متغير تابع)

تم قياس هذا المتغير بصورة إجمالية من خلال (٩) عبارات، وذلك بالاعتماد على مقياس (Janssen, 2000) المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها.

٢/٩ - مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية، والذي بلغ حجمه (١٥٧) موظف إداري بجميع فروع البنوك بالمنطقة طبقاً للبيان المرفق وتم توزيع استبانة الكترونية (google forms) لكل فرع بنك وتم مشاركتها لجميع العاملين في هذه البنوك، واستخدام نظام الحصر الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع، وتم تحصيل (١٣٤) استجابة، تم رفض (١٧) استجابة لتكرار الإجابات، وتم اعتماد (١١٧) استجابة صالحة للتحليل الإحصائي، يعرض الجدول (١) بيان بأعداد العاملين بالبنوك التجارية بالمنطقة.



جدول رقم (١): توزيع مجتمع وعينة البحث

المكان	عرعر	رفحاء	طريف	الاستجابة	نسبة الاستجابة
الراجحي	٢٢	١٤	١٠	٤٢	%٩١
الرياض	١١	-	٧	١٣	%٧٢
الانماء	١٠	٧	٧	٢٢	%٩١
البلاد	١٠	-	-	٨	%٨٠
الأهلي	١٥	١٠	١٠	٣٠	%٨٥
العربي	١٠	٧	٧	١٩	%٧٩
العدد الكلي	٧٨	٣٨	٤١	١٣٤	%٨٥

المصدر: إعداد الباحث

عاشراً – الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ١/١٠ - اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات متغيرات البحث.
  - ٢/١٠ - مقاييس الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة.
  - ٣/١٠ - أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار الفرض الأول والثاني والثالث.
  - ٤/١٠ - أسلوب تحليل المسار لاختبار الفرض الرابع.
- وقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V.25 لاختبارات الفروض، ما عدا الفرض الرابع والذي يخص التأثير غير المباشر تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي Amos V.32 لاختباره.

حادي عشر: نتائج البحث

١/١١ - اختبار صدق وثبات المقياس:

- استخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات مقاييس المتغيرات، وتوضح بيانات الجدول (٢) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان وذلك كما يلي:

جدول (٢) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

أبعاد المتغير المستقل	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي	أبعاد المتغير التابع	معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	أبعاد المتغير الوسيط	معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات
الانصاف	0.752	0.801	توليد الفكرة	0.956	0.806	الوعي بالذات	0.801	0.809
مشاركة السلطة	0.894	0.909	ترويج الفكرة	0.879	0.731	إدارة المشاعر	0.909	0.829
توضيح الدور	0.704	0.764	تحقيق الفكرة	0.897	0.824	الدافعية	0.764	0.833
التوجه بالأفراد	0.776	0.954		0.907	0.842	التعاطف	0.954	
النزاهة	0.834	0.928		0.894	0.782	المهارات الاجتماعية	0.928	
التوجيه الأخلاقي	0.860	0.901					0.901	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول (٢) ما يلي:

فيما يخص مقياس المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير 0.70 وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (0.704 - 0.894) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس .

بالنسبة لمقياس (الذكاء العاطفي) والذي يمثل المتغير الوسيط اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت 0.70 وهي الحد الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد من (0.731 - 0.842) وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

أما بالنسبة لمقياس (السلوك الإبداعي) والذي يمثل المتغير التابع، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت 0.70 وتراوحت ما بين (0.880 - 0.890) وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.



وفى ضوء ذلك، يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

#### ٢/١١ - التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث:

يحتوي البحث على ثلاث متغيرات أساسية وهم القيادة الأخلاقية والتي تمثل المتغير المستقل وتتضمن ستة أبعاد (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي)، إلى جانب الذكاء العاطفي ويمثل المتغير الوسيط والتي يتضمن خمسة أبعاد (الوعي بالذات، إدارة المشاعر، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية)، وأخيراً السلوك الإبداعي والذي يمثل المتغير التابع بأبعاده الثلاثة (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تحقيق الفكرة)، ويمكن عرض نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات كما في الجدول (٣) وذلك كما يلي:

جدول (٣) التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث (ن = ١١٧)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد	المتغيرات
1.124	3.41	الانصاف	القيادة الأخلاقية
0.789	4.14	مشاركة السلطة	
0.947	4.48	توضيح الدور	
0.772	3.27	التوجه بالأفراد	
0.887	3.82	النزاهة	
0.628	3.32	التوجيه الأخلاقي	
0.827	3.38	الوعي بالذات	الذكاء العاطفي
0.742	3.13	إدارة المشاعر	
0.926	3.74	الدافعية	
1.123	3.32	التعاطف	
0.987	3.26	المهارات الاجتماعية	
0.890	4.10	توليد الفكرة	السلوك الإبداعي
0.956	4.11	ترويج الفكرة	
1.057	4.01	تحقيق الفكرة	

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول (٣) ما يلي:

حصلت أبعاد القيادة الأخلاقية على متوسطات تراوحت ما بين (3.27 - 4.27)، حيث حصل (التوجه بالأفراد) على القيمة الأدنى للوسط الحسابي بلغت 3.27 فيما حصل (توضيح الدور) على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت 4.48، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية بين العاملين بالبنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية بدرجة فوق المتوسطة.

تراوحت قيم الوسط الحسابي لأبعاد الذكاء العاطفي ما بين (3.13 - 3.74)، حيث حصل (إدارة المشاعر) على القيمة الأدنى للوسط الحسابي بين جميع الأبعاد والتي بلغت 3.13، بينما حصل الدافعية على أعلى قيمة للوسط الحسابي بين جميع الأبعاد حيث بلغت قيمته 3.74، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد الذكاء العاطفي بين العاملين بالبنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية بدرجة فوق المتوسطة.

سجلت أبعاد السلوك الإبداعي وسط حسابي تراوح ما بين (4.01 - 4.11)، حيث حصل (تحقيق الفكرة) على القيمة الأدنى للوسط الحسابي والتي بلغت 4.01، في حين حصل (ترويج الفكرة) على القيمة الأعلى للوسط الحسابي بلغت قيمته 4.11 وهو ما يشير السلوك الإبداعي بين العاملين بالبنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية بدرجة فوق المتوسطة.

٣/١١ - اختبار فروض البحث:

١/٣/١١ - اختبار الفرض الأول: قام الباحث باختبار هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لمتدرج لمعرفة تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) على أبعاد السلوك الإبداعي (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تحقيق الفكرة)، وذلك كما في الجدول (٤) كما يلي:

جدول (٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

لأبعاد القيادة الأخلاقية على أبعاد السلوك الإبداعي

الفرض	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	B	Beta	T	Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F (Sig)
ف ١/١	توليد الفكرة	الانصاف	1.782	0.524	2.777	0.000	0.433	***8.343 0.000
		مشاركة السلطة	0.924	0.472	1.672	0.000		
		توضيح الدور	0.0940	0.581	1.198	0.000		





الفرض	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	B	Beta	T	Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F (Sig)
		التوجه بالأفراد	0.822	0.356	1.561	0.000		
		النزاهة	1.142	0.862	2.547	0.000		
		التوجيه الأخلاقي	0.724	0.472	1.858	0.000		
ف ٢/١	ترويج الفكرة	الانصاف	0.647	0.781	2.177	0.000	0.459	***6.489 0.000
		مشاركة السلطة	0.652	0.527	1.901	0.000		
		توضيح الدور	0.765	0.448	1.342	0.000		
		التوجه بالأفراد	1.020	0.679	1.956	0.000		
		النزاهة	0.984	0.567	1.850	0.000		
		التوجيه الأخلاقي	0.947	0.901	2.333	0.000		
ف ٣/١	تحقيق الفكرة	الانصاف	0.832	0.577	1.783	0.000	0.429	***9.312 0.000
		مشاركة السلطة	0.821	0.345	1.679	0.000		
		توضيح الدور	1.216	0.765	1.065	0.000		
		التوجه بالأفراد	0.974	0.535	1.389	0.000		
		النزاهة	0.826	0.424	1.878	0.000		
		التوجيه الأخلاقي	1.135	0.821	1.116	0.000		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي. \*\*\* مستوى معنوية = 0.000

#### ويتضح من الجدول (٤) ما يلي:

يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) مجتمعة على (توليد الفكرة)، حيث بلغت قيمة F 8.343 ، وهو ما يعني قبول الفرض الفرعي الأول.

يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) مجتمعة على (ترويج الفكرة) حيث بلغت قيمة F 6.489 ، وهو ما يعني قبول الفرض الفرعي الثاني.

يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) على (تحقيق الفكرة) حيث بلغت قيمة F 9.312 ، وهو ما يعني قبول الفرض الفرعي الثالث.

تفسر أبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) مجتمعة حوالي ٤٣٪ من التغير الحادث في (توليد الفكرة)، حيث إن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوى 0.433 وهو ما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع حوالي ٥٧٪ تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.

تفسر أبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) مجتمعة حوالي ٤٦٪ من التغير الحادث في (ترويج الفكرة)، حيث إن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوى 0.459 وهو ما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع حوالي ٥٧٪ تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.

تفسر أبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) مجتمعة حوالي ٤٣٪ من التغير الحادث في (تحقيق الفكرة)، حيث إن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوى 0.433 وهو ما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع حوالي ٥٧٪ تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.

مما سبق يتضح أنه: يوجد تأثير معنوي ايجابي أبعاد القيادة الأخلاقية على أبعاد السلوك الإبداعي، مما يعنى قبول الفرض الأول.

٢/٣/١١ - اختبار الفرض الثاني: قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لقياس تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على أبعاد الذكاء العاطفي وذلك كما يلي:

قام الباحث باختبار هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لمعرفة تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) على أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة المشاعر، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية)، وذلك كما في الجدول (٥) كما يلي:



## جدول (٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

## لأبعاد القيادة الأخلاقية على أبعاد الذكاء العاطفي

الفرض	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	B	Beta	T	Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F (Sig)
ف ١/٢	الوعي بالذات	الانصاف	1.020	0.634	1.234	0.000	0.557	***5.467 0.000
		مشاركة السلطة	0.974	0.527	1578	0.000		
		توضيح الدور	0.847	0.639	2.907	0.000		
		التوجه بالأفراد	0.732	0.566	2.715	0.000		
		النزاهة	1.102	0.550	1.609	0.000		
		التوجيه الأخلاقي	0.704	0.672	1.198	0.000		
ف ٢/٢	إدارة المشاعر	الانصاف	0.647	0.531	1.508	0.000	0.537	***7.465 0.000
		مشاركة السلطة	0.652	0.491	1.543	0.000		
		توضيح الدور	0.765	0.662	1.898	0.000		
		التوجه بالأفراد	0.845	0.472	1.756	0.000		
		النزاهة	1.016	0.481	1.856	0.000		
		التوجيه الأخلاقي	0.904	0.527	2.309	0.000		
ف ٣/٢	الدافعية	الانصاف	0.826	0.448	2.107	0.000	0.543	***8.227 0.000
		مشاركة السلطة	0.735	0.574	1.801	0.000		
		توضيح الدور	0.678	0.765	1.342	0.000		
		التوجه بالأفراد	0.768	0.535	2.747	0.000		
		النزاهة	0.845	0.424	1.672	0.000		
		التوجيه الأخلاقي	1.029	0.421	1.198	0.000		
ف ٤/٢	التعاطف	الانصاف	0.904	0.652	1.783	0.000	0.528	***6.125 0.000
		مشاركة السلطة	0.726	0.302	1.679	0.000		
		توضيح الدور	0.729	0.481	1.065	0.000		
		التوجه بالأفراد	0.752	0.424	1.561	0.000		
		النزاهة	0.765	0.465	2.547	0.000		
		التوجيه الأخلاقي	0.891	0.503	1.858	0.000		
		الانصاف	1.022	0.516	1.561	0.000		

الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية د. / سامر أحمد محمد طلبه النجار

الفرض	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	B	Beta	T	Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F (Sig)
ف ٥/٢	المهارات الاجتماعية	مشاركة السلطة	1.092	0.609	1.342	0.000	0.508	***5.678 0.000
		توضيح الدور	0.824	0.527	1.956	0.000		
		التوجه بالأفراد	0.940	0.801	1.850	0.000		
		النزاهة	0.822	0.566	2.333	0.000		
		التوجيه الأخلاقي	1.362	0.445	1.783	0.000		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي. \*\*\*مستوى معنوية = 000.0

ويتضح من الجدول (٥) ما يلي:

يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) مجتمعة على (الوعي بالذات)، حيث بلغت قيمة F 5.467، وهو ما يعني قبول الفرض الفرعي الأول.

يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) مجتمعة على (إدارة المشاعر) حيث بلغت قيمة F 7.465، وهو ما يعني قبول الفرض الفرعي الثاني.

يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) على (الدافعية) حيث بلغت قيمة F 8.227، وهو ما يعني قبول الفرض الفرعي الثالث.

يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) على (التعاطف) حيث بلغت قيمة F 6.125، وهو ما يعني قبول الفرض الفرعي الرابع.

يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) على (المهارات الاجتماعية) حيث بلغت قيمة F 5.678، وهو ما يعني قبول الفرض الفرعي الخامس.

تفسر أبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) مجتمعة حوالي ٥٦٪ من التغير الحادث في (الوعي بالذات)، حيث



إن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوى 0.557 وهو ما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع حوالي ٤٤٪ تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.

تفسر أبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) مجتمعة حوالي ٥٤٪ من التغير الحادث في (إدارة المشاعر)، حيث إن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوى 0.537 وهو ما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع حوالي ٤٦٪ تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.

تفسر أبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) مجتمعة حوالي ٥٤٪ من التغير الحادث في (الدافعية)، حيث إن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوى 0.543 وهو ما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع حوالي ٤٦٪ تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.

تفسر أبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) مجتمعة حوالي ٥٢٪ من التغير الحادث في (التعاطف)، حيث إن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوى 0.528 وهو ما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع حوالي ٤٨٪ تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.

تفسر أبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) مجتمعة حوالي ٥٠٪ من التغير الحادث في (المهارات الاجتماعية)، حيث إن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوى 0.508 وهو ما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع حوالي ٥٠٪ تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.

مما سبق يتضح أنه: يوجد تأثير معنوي ايجابي أبعاد القيادة الأخلاقية على أبعاد الذكاء العاطفي، مما يعنى قبول الفرض الثاني.

٣/٣/١١ - اختبار الفرض الثالث: قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج

لقياس تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على أبعاد السلوك الإبداعي وذلك كما يلي:

قام الباحث باختبار هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لمعرفة تأثير أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة المشاعر، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على أبعاد السلوك الإبداعي (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تحقيق الفكرة)، وذلك كما في الجدول (٦) كما يلي:

جدول (٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

لأبعاد الذكاء العاطفي على أبعاد السلوك الإبداعي

الفرض	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	B	Beta	T	Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F (Sig)
ف ١/٣	توليد الفكرة	الوعي بالذات	0.647	0.862	2.107	0.000	0.457	***7.567 0.000
		إدارة المشاعر	0.652	0.472	1.801	0.000		
		الدافعية	0.765	0.781	1.342	0.000		
		التعاطف	0.845	0.652	2.747	0.000		
		المهارات	0.622	0.302	1.672	0.000		
ف ٢/٣	ترويج الفكرة	الوعي بالذات	0.747	0.481	1.198	0.000	0.466	***9.958 0.000
		إدارة المشاعر	0.652	0.424	1.783	0.000		
		الدافعية	0.765	0.465	1.342	0.000		
		التعاطف	1.020	0.634	1.679	0.000		
		المهارات	0.984	0.527	1.065	0.000		
ف ٣/٣	تحقيق الفكرة	الوعي بالذات	0.947	0.639	1.561	0.000	0.490	***8.562 0.000
		إدارة المشاعر	0.765	0.566	2.547	0.000		
		الدافعية	1.020	0.550	1.858	0.000		
		التعاطف	0.917	0.672	1.561	0.000		
		المهارات	1.122	0.531	1.619	0.000		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي. \*\*\*مستوى معنوية = 0.000

ويتضح من الجدول (٦) ما يلي: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة المشاعر، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) مجتمعة على (توليد الفكرة)، حيث بلغت قيمة F 7.567 ، وهو ما يعني قبول الفرض الفرعي الأول.



يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة المشاعر، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) مجتمعة على (ترويج الفكرة) حيث بلغت قيمة  $F = 9.958$ ، وهو ما يعني قبول الفرض الفرعي الثاني.

يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة المشاعر، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) مجتمعة على (تحقيق الفكرة) حيث بلغت قيمة  $F = 8.562$ ، وهو ما يعني قبول الفرض الفرعي الثالث.

تفسر أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة المشاعر، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) مجتمعة حوالي ٤٦٪ من التغير الحادث في (توليد الفكرة)، حيث إن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوي 0.457 وهو ما يعني أن النسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع حوالي ٥٤٪ تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.

تفسر أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة المشاعر، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) مجتمعة حوالي ٤٧٪ من التغير الحادث في (ترويج الفكرة)، حيث إن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوي 0.466 وهو ما يعني أن النسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع حوالي ٥٣٪ تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.

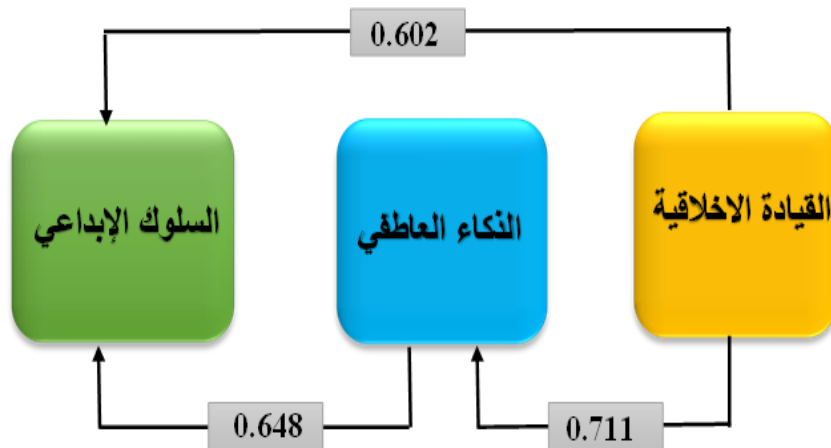
أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة المشاعر، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) مجتمعة حوالي ٤٩٪ من التغير الحادث في (تحقيق الفكرة)، حيث إن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوي 0.490 وهو ما يعني أن النسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع حوالي ٥١٪ تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.

مما سبق يتضح أنه: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء العاطفي على أبعاد السلوك الإبداعي، مما يعني قبول الفرض الثالث.

٤/٣/١١ - اختبار الفرض الرابع: يلعب الذكاء العاطفي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية بأبعادها (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) والسلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تحقيق الفكرة)، في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية.

ولكي تتحقق الوساطة لابد من وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، وكذلك وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير الوسيط (الذكاء العاطفي)، وأيضاً وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط (الذكاء العاطفي) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، وكذلك عند دخول المتغير الوسيط في النموذج فإن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع قد يتلاشى أو يقترب بصورة كبيرة من الصفر ويصبح التأثير غير دال احصائياً ويسمى توسطاً كاملاً، أو ينخفض التأثير ويكون دال احصائياً ويسمى في هذه الحالة توسطاً جزئياً.

وقد تم استخدام أسلوب تحليل المسار (Path analysis) للتحقق من وجود تأثير لعملية الذكاء العاطفي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) والسلوك الإبداعي (المتغير التابع) من خلال الاستعانة ببرنامج (Amos V.24) للتعرف على التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة، ويوضح الشكل التالي رقم (٢) نتائج تحليل المسار لمتغيرات البحث.



شكل (٢)

نموذج تحليل المسار لبيان الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي





جدول (٧) نموذج تحليل المسار لبيان الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي

مؤشرات جودة النموذج				المعنوية P-Value	الخطأ المعياري	قيمة معامل المسار	المسارات المتغيرات
RMSEA	Chi Square	CFI مؤشر الملائمة المقارن	GFI مؤشر الملائمة				
0.000	0.000	0.971	0.949	***	0.52	0.711	← القيادة الأخلاقية الذكاء العاطفي
				***	0.56	0.648	← الذكاء العاطفي السلوك الإبداعي
				***	0.48	0.602	← القيادة الأخلاقية السلوك الإبداعي
0.443							← القيادة الأخلاقية السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٧) وجود تأثير إيجابي مباشر موجب للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير الوسيط (الذكاء العاطفي)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (٠.٧١١)، كذلك يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل القيادة الأخلاقية تؤدي إلى زيادة قدرها (٧١.١%) في المتغير الوسيط (الذكاء العاطفي).

كذلك تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير الوسيط (الذكاء العاطفي) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (٠.٦٤٨)، كما يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير الوسيط (الذكاء العاطفي) تؤدي إلى زيادة قدرها (٦٤.٨%) في المتغير التابع (السلوك الإبداعي).

كما تظهر بيانات الجدول وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر

بلغت (٠.٦٠٢)، كما يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل القيادة الأخلاقية تؤدي إلى زيادة قدرها (٦٠.٢٪) في المتغير التابع (السلوك الإبداعي).

كما أشارت نتائج تحليل المسار وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي) بلغ (٠.٤٤٣) وهي قيمة جيدة وتعني أن الذكاء العاطفي له دور كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) وبالتالي هناك تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة (٤٤.٣٪) في اتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط حيث ساهم في زيادة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

للتعرف على وساطة المتغير الوسيط (الذكاء العاطفي) هل هي وساطة كلية أم جزئية يتم إتباع المراحل التي حددها (Baron & Kenny, 1986)

- قياس تأثير المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي).
- قياس تأثير المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير الوسيط (الذكاء العاطفي).
- قياس تأثير المتغير الوسيط (الذكاء العاطفي) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي).
- قياس تأثير المتغير الوسيط (الذكاء العاطفي) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي) في وجود المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية).

ويتضح من الجدول (٧) ما يلي:

- تؤثر القيادة الأخلاقية إيجابياً على السلوك الإبداعي (B=0.602, P≤0.05).
- تؤثر القيادة الأخلاقية إيجابياً على الذكاء العاطفي (B=0.711, P≤0.05).
- يؤثر الذكاء العاطفي إيجابياً على السلوك الإبداعي (B=0.648, P≤0.05).
- يؤثر الذكاء العاطفي على السلوك الإبداعي في وجود المتغير المستقل القيادة الأخلاقية. (B=0.443, P≤0.05)

ونلاحظ أن قيمة معامل المسار (B) فيما يتعلق بتأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الإبداعي قد انخفضت من (٠.٦٠٢) إلى (٠.٤٤٣) على الرغم من معنوية التأثير في الحالتين، مما يعني أن الذكاء العاطفي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي،



حيث تتحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (٠.٤٤٣) أقرب من الصفر بالمقارنة بالتأثير المباشر (٠.٦٠٢).

كما يتضح من بيانات الجدول أيضاً أن مؤشر ملاءمة جودة النموذج (GFI) قد بلغت (٠.٩٤٩) وهي نسبة تقترب من (١.٠٠) ومن المعلوم أنه كلما اقتربت النسبة من الواحد الصحيح كلما زادت جودة النموذج وهو الأمر الذي يدل على ملاءمة النموذج، كما يتضح أيضاً من الجدول أن مؤشر المواءمة المقارن (CFI) قد بلغ (٠.٩٧١) وهي نسبة أيضاً تقترب من (١.٠٠) مما يدل ويؤكد على جودة النموذج.

ومما سبق يتضح صحة الفرض الرابع الذي ينص على " مما سبق يتضح أنه: يلعب الذكاء العاطفي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية بأبعادها (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) والسلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تحقيق الفكرة)، في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية.

ثاني عشر مناقشة النتائج والتوصيات:

١٢ / ١ - مناقشة النتائج وتفسيرها:

١/١/١٢- وجود علاقة ارتباط معنوية طردية، بين كل بعد من القيادة الأخلاقية، وبين كل بعد من أبعاد السلوك الإبداعي، سواء مجتمعة أم منفصلة وهذه النتيجة تسمح باستنتاج أن القيادة الأخلاقية، تلعب دوراً رئيسياً ومؤثراً في أبعاد السلوك الإبداعي بالجهة محل التطبيق، مما ينبغي معه العمل على تحسين المنظور الأخلاقي لدى القادة، كما تعزز هذه النتيجة العديد من الأطر النظرية، التي أشارت إلى وجود أثر لأبعاد القيادة الأخلاقية في مؤشرات السلوك الإبداعي، وقد أتفق ذلك مع دراسة كل من (Rahmat et al., 2022) (Esguerra, G. A et و (Ye, Pinghao et al., 2022) (Jia et al., 2022) (Asif et al., 2020) (Özsungur, F, 2020) (Younas et al., al., 2022) (Wadei et al., 2020) ، (فوزي، ٢٠٢١)

٢/١/١٢- وجود علاقة ارتباط معنوية طردية، بين كل بعد من القيادة الأخلاقية، وبين كل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي، سواء مجتمعة أم منفصلة وهذه النتيجة تسمح باستنتاج أن القيادة الأخلاقية، تلعب دوراً رئيسياً ومؤثراً في أبعاد الذكاء العاطفي بالجهة محل التطبيق، مما يقتضي معه تنمية وتطوير رأس المال الفكري لدى القادة بالجهة محل التطبيق وتدريبهم على تحسين مستويات الذكاء العاطفي لدي العاملين من خلال التركيز على تنمية الوعي

بالمشاعر والانفعالات وتنظيمها، ومعالجة الجوانب التي تستدعي التواصل والتفاعل الاجتماعي كما تعزز هذه النتيجة العديد من الأطر النظرية، التي أشارت إلى وجود أثر لأبعاد القيادة الأخلاقية في مؤشرات الذكاء العاطفي، وقد أتفق ذلك مع دراسة كل من (Mukherjee et al.,2021)، (Shafait, et al.,2021)، (Jafri et al.,2020)، (Abdullah, et al.,2021)، (Shafait, et al.,2021).

٣/١/١٢- وجود علاقة ارتباط معنوية طردية، بين كل بعد من الذكاء العاطفي، وبين كل بعد من أبعاد السلوك الإبداعي، سواء مجتمعة أم منفصلة وهذه النتيجة تسمح باستنتاج أن الذكاء العاطفي، يلعب دورا رئيسيا ومؤثرا في أبعاد السلوك الإبداعي بالجهة محل التطبيق، ومما يتعين معه تنمية وتطوير الوعي الذاتي لدى العاملين لتعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين وجعل المدراء ملتزمين بالتغيير والتطوير وتعزيز دور الذكاء العاطفي لرفع وزيادة مهارات السلوك الإبداعي للعاملين كما تعزز هذه النتيجة العديد من الأطر النظرية، التي أشارت إلى وجود أثر لأبعاد الذكاء العاطفي في مؤشرات السلوك الإبداعي، وقد أتفق ذلك مع دراسة (Zurita-Ortega et al.,2020)، (Bonazza, et al.,2021)، (Alshammari et al.,2020)، (Asif, et al.,2020)، (Kumari, et al.,2022)، (Katsantoni, A ,2020)، (الشاعر، ٢٠٢١).

٤/١/١٢- التأثير الإيجابي للذكاء العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاخلاقية بأبعادها (الانصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) والسلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تحقيق الفكرة) في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية حيث أشارت النتائج إلى وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة (٤٤.٣%) في اتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط حيث ساهم في زيادة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتتماشى تلك الدراسة مع المراحل التي حددها (Baron & Kenny, 1986)، كما أنه تبين أن الذكاء العاطفي تتوسط العلاقة بين القيادة الاخلاقية والسلوك الإبداعي جزئياً.



في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والاطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يهدف هذا الجزء إلى طرح مجموعة من التوصيات بما ينسجم مع ما تقدم من استنتاجات، وفيما يلي عرض لأهم هذه التوصيات:

التوصية	آلية التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
ينبغي العمل على تحسين المنظور الأخلاقي لدى القادة	التركيز على إنشاء وتنفيذ برامج تنمية ومكافأة السلوكيات الأخلاقية ومعاقبة السلوكيات غير الأخلاقية، وتكاملها مع ما ينظمه القانون الذي يحكم سلوك الموظفين في العمل تفعيل ميثاق الشرف الأخلاقي ودوره الرقابي والتوجيهي للسياسات والأنشطة التنظيمية داخل البنوك التجارية. إجراء المنتديات والمقابلات لمناقشة القضايا والمعضلات الأخلاقية على أساس مستمر، والاستفادة من مقترحات وشكاوى العاملين في كافة المستويات	الإدارة العليا صانعو القرارات التنظيمية والقادة في قطاع البنوك التجارية بالتعاون مع الإدارات المختلفة
التركيز على تعزيز الكفاءة الإبداعية للعاملين	الاهتمام بتوظيف التكنولوجيا من خلال توفير أجهزة الحواسيب الحديثة التي تسهم في توليد الأفكار الإبداعية لدى العاملين استخدام أساليب التحفيز المادية والمعنوية لتعزيز القدرات الإبداعية لدى الموظفين، وتشجيعهم على كسر الروتين واقتراح أفكار وطرق جديدة لأداء المهام والخدمات المصرفية، والالتيان بحلول إبداعية للمشاكل التي تواجههم في عملهم.	إدارة الموارد البشرية وإدارات التخطيط والمتابعة بالقطاع المصرفي

التوصية	آلية التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
	إعداد وتصميم خطط عمل مرنة تتيح للعاملين تقديم أفكار وأساليب مبدعة وجديدة للتحسين المستمر وأداء الأنشطة والمهام المصرفية بطرق جديدة، مما يشجع على تعزيز السلوك الإبداعي لديهم.	
تنمية وتطوير رأس المال الفكري لدى العاملين بالبنوك التجارية	إعداد وتنفيذ برامج تدريبية ودورات إدارة وورش عمل لتنمية مهارات تحليل تكنولوجيا البيانات والمعلومات ذات الصلة لدعم بالتنس عملية صنع القرارات. عمل برامج تدريبية في تحسين الذكاء العاطفي ومكوناته لدى القادة والمديرين من خلال التركيز على تنمية الوعي بالمشاعر والانفعالات وتنظيمها، ومعالجة الجوانب التي تستدعي التواصل والتفاعل الاجتماعي، والتعاطف مع الآخرين، وكيفية التحكم والسيطرة على المعلومات التي تحملها تلك المشاعر. استقطاب الخبراء بالتحليل الاستراتيجي وتحليل البيئة الداخلية والخارجي للمنظمات المصرفية، وعن طريق إقناع القادة بجدوى التخطيط الاستراتيجي كصمام أمان للمنظمات في ضوء مستقبلها. استخدام تحليلات الموارد البشرية التي تسمح بتحليل بيانات ومعلومات قوى العمل وتصميم وتنفيذ ومراقبة الاستراتيجيات التنظيمية لتحسين إدارة الموارد البشرية والتقييم المستمر لأدائهم	إدارة الموارد البشرية وقطاعات التدريب وتكنولوجيا المعلومات بالقطاع المصرفي



التوصية	آلية التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
	<p>المبدع والتنسيق والتكامل بين نظام معلومات الموارد البشرية ونظم دعم القرارات وممارسات الموارد البشرية مما يتيح قاعدة بيانات كاملة عن الموارد البشرية ويعمل على تحسين عملية صنع القرارات المتعلقة بإدارة أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية.</p>	
<p>تنمية وتطوير الوعي الذاتي لدى العاملين بالبنوك التجارية</p>	<p>قيام القادة بنهج طرق وأساليب تمنح العاملين الثقة بالنفس ومشاركتهم في اتخاذ القرار وطرح رؤيتهم ووضعها محل اعتبار وتدعيم العلاقات التنظيمية لتحقيق الأهداف المخطط لها.</p> <p>الاهتمام بمقومات الأبداع والتطوير والتحديث ووضع معايير للتحفيز وخاصة فيما يتعلق بفرق العمل والعمل الجماعي.</p> <p>تبني السلوك الإبداعي ورعايته وتشجيعه، وتوفير الجو الملائم للأفكار الخلاقة والمبدعة واحتضانها.</p> <p>تعزيز السلوك الإبداعي لدى المدراء القائمين على التخطيط الاستراتيجي وذلك عن طريق تشجيع العوامل التنظيمية وجعل المدراء ملتزمين بالتغيير والتطوير</p>	<p>الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والقادة والمديرين</p>
<p>تشجيع العاملين على وضع مقترحاتهم وتقديم آراءهم وإبراز شخصياتهم وتعزيز ثقتهم بالنفس</p>	<p>إشراك العاملين في تحديد رؤية ورسالة البنك مما يجعلهم أكثر معرفة بأهمية التكامل بين الأنشطة المختلفة في تحقيق استراتيجية البنك.</p> <p>تعزيز الاهتمام باستشارة جميع مديري الوحدات والأقسام التنظيمية في البنوك التجارية عندما يتعلق الامر بالقرارات التي تحاكي مسؤولياتهم</p>	<p>إدارة الموارد البشرية وإدارات التخطيط الاستراتيجي بالقطاع المصرفي</p>

التوصية	آلية التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
	وحدودهم التنظيمية لأن ذلك يزيد من عقلانية تلك القرارات وشموليتها، فضلاً عن توجيه سلوكهم نحو التكامل مع المديرين الآخرين في نجاح تلك القرارات.	

ثالث عشر: مقترحات مستقبلية:

- يقترح الباحث ادخال الخصائص الديموغرافية مثل النوع والحالة الاجتماعية والمستوى العلمي بنموذج البحث.
- تأثير الذكاء العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة أو الالتزام الوظيفي.
- عمل بحث أكثر شمولاً لأنماط أخرى للقيادة إلى جانب القيادة الأخلاقية مثل القيادة الأصلية والقيادة التحويلية والريادية والخادمة ومقارنتها مع النتائج النهائية على السلوك الإبداعي للعاملين.
- دراسة متغيرات أخرى من الممكن أن تؤثر على السلوك الإبداعي مثل: الثقافة التنظيمية، والدعم التنظيمي، والمناخ التنظيمي، والقيم التنظيمية، والصمت التنظيمية، والصمت الوظيفي بالجهة محل التطبيق.





رابع عشر: المراجع

١٤ / ١ - المراجع العربية:

الخازندار، جمال (٢٠١٤). ذكاء المشاعر مدخل للتميز في القيادة القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الرقاد، هناء خالد، وعزيزة، أبوديه (٢٠١٢) الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية التمر ٢٠ (٢): ٧٦٣-٧٣٧.

الشاعر، سوسن عبد الله وشاكر جارالله الخشالي. (٢٠٢١). أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية. المثلث للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ٦ (٢).

جولمان، دانيال (٢٠٠٠) الذكاء العاطفي، ترجمة ليلي الجبالي، مجلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ع ٢٦٢: ٢٥-٣٠.

جولمان، دانيال (٢٠٠٠) ذكاء المشاعر، ترجمة هشام الحناوي، القاهرة: هلا للنشر والتوزيع .

جولمان، دانيال. (٢٠٠٠) الذكاء العاطفي ترجمة مكتبة جرير الرياض: مكتبة جرير.

راضي جواد، عبد الله حسن (٢٠١١)، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الجاري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٢١)، العراق: جامعة الكوفة. ص ١٠٣-١٢٠.

عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١) الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للنشر.

فوزي، حمادة ثابت أحمد ابوزيد، (٢٠٢١). أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط الاتجاهات الايجابية للعاملين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (٢) ١٢، ٢٥٩-٢٩٩.

فيروز، شين، (٢٠١٤)، أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل: دراسة اتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة. جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر-، (ع) ١٦، ص ٢٤٥ - ٢٧٠.

قعودة، نصر الدين ومنيرة سلامي (٢٠٢٠). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور  
الوساطة لنية ترك العمل دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء باتنة. مجلة الاستراتيجية  
والتنمية، ١٠(٤٠)، ٩١-١١٠.

نواف كنعان (٢٠٠٦)، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.  
٤/١٢ - المراجع الاجنبية:

Abdullah, N. H., Lai, Y. X., Hamid, N. A. A., Takala, J., & Wahab, E. (2021). The Relationship between Emotional Intelligence and Innovative Work Behavior. *Journal of Techno-Social*, 13(1), 29-36.

Alshammari, F., Pasay-An, E., Gonzales, F., & Torres, S. (2020). Emotional intelligence and authentic leadership among Saudi nursing leaders in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Professional Nursing*, 36(6), 503-509.

Andrabi, N. F., & Rainayee, R. A. (2020). Emotional intelligence and innovative work behavior: A review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10.

Asif, M., Miao, Q., Jameel, A., Manzoor, F., & Hussain, A. (2020). How ethical leadership influence employee creativity: A parallel multiple mediation model. *Current Psychology*, 1-17.

Asif, M., Miao, Q., Jameel, A., Manzoor, F., & Hussain, A. (2020). How ethical leadership influence employee creativity: A parallel multiple mediation model. *Current Psychology*, 1-17.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Bonazza, N. A., Cabell, G. H., Cheah, J. W., & Taylor, D. C. (2021, September). Effect of a novel healthcare leadership program on leadership and emotional intelligence. In *Healthcare Management Forum* (Vol. 34, No. 5, pp. 272-277). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.

Brown. M. E, & Mitchell. M. S (2010). Ethical and Unethical Leadership. *Business Ethics Quarterly*,

Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Glauco, D. (July 2018). Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens



- of environmental uncertainty and cultural intelligence. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 44-54.
- Eranil, A. K, & Özbilen. F. M. (2017). Relationship between School Principal's Ethical Leadership and Positive Climate Practices, *Journal of Education and Learning*, 6(4), pp: 100-112.
- Esguerra, G. A., Jáuregui, K., & Espinosa, J. C. (2022). Ethical leadership and organizational support for creativity at work. *Creativity Studies*, 15(2), 526-541.
- Faraz, N. A., Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Iqbal, M. K.(2019) The Impact of Servant Leadership on Employees' Innovative Work Behavior-Mediating Role of Psychological Empowerment.
- Gardner, L, and Constough, L (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (2), 68-78.
- Goleman, D. (1996). Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ. *Learning*, 24(6), 49- 50.
- Gruman, J.A., & Saks, A.M. (2011). “Performance Management and Employee Engagement”, *Human Resource Management Review*, 21, 123–136.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Jafri, M. H. (2020). Moderating role of emotional intelligence on personality–employee creativity relationship. *Management and Labour Studies*, 45(1), 15-30.
- Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S. F., Asghar, A., & Chin, T. (2022). The Linkage between Ethical Leadership, Well-Being, Work Engagement, and Innovative Work Behavior: The Empirical Evidence from the Higher Education Sector of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5414.
- Kalshoven, Karianne, Den Hartog, Deanne N., De Hoogh, Annabel H. B. (2011b). “Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality”, *Journal of Business Ethics*, (100), pp. 349–366.

- Katsantoni, A. (2020). DOES EMOTIONAL INTELLIGENCE PLAY A ROLE IN ETHICAL LEADERSHIP? Researching employees' perceptions (Master's thesis).**
- Kelly, J. (2020, Oct 31). Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2020/10/31/why-hiring-managers-look-for-people-with-high-levels-of-emotional-intelligence/?sh=7d44ceabcb47>**
- Kheng, Y. K., Mahmood, R., & Beris, S. J. H. (2013). A conceptual review of innovative work behavior in knowledge intensive business services among knowledge workers in Malaysia. International Journal of Business, Humanities and Technology, 3(2), 91-99.**
- Kumari, K., Abbas, J., Hwang, J., & Cioca, L. I. (2022). Does Servant Leadership Promote Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior among Employees? A Structural Analysis. Sustainability, 14(9), 5231.**
- Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I., & Kausel, E. E. (2014). The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. Journal of Organizational Behavior, 35(2), 234- 256.**
- Miao a, C., Humphrey, R., & Qian, S. (November 2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. Personality and Individual Differences, 102, 13-24. 27.**
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. Journal of World Business June, 53, 463-474.**
- Morton, W. (2012). Everything You Need to Know about Emotional Intelligence and Leadership, Brain Mass Inc, 3.**
- Mukherjee, M., Law, P., & Badi, K. (2021). Emotional Intelligence, Social Intelligence, and Creativity in Early Adolescents in an Urban School Sample in Kolkata. Indian Journal of Health and Wellbeing, 12(3), 367-375.**
- Özsungur, F. (2020). The effects of ethical leadership on work engagement, intrapreneurship, and service innovation behavior:**



- sample of chambers of commerce and industry. *International Journal of Public Leadership*, 16(2), 199-216.
- Rahmat, A. (2022). Ethical Leadership and Innovative Behavior: Mediation Role of Leader Member Exchange and Perceived Organizational Support. *Journal Manajemen dan Bisnis*, 11(1), 169-179.
- Rue. L.W, & Byars. L. L. (1977). *Management Theory Application*, Irwin, Inc.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition, and personality*, 9(3), 185- 211.
- Shafait, Z., Khan, M. A., Bilan, Y., & Oláh, J. (2021). Modeling the mediating roles of self-directed learning and knowledge management processes between emotional intelligence and learning outcomes in higher education. *PloSone*, 16(7), e0255177.
- Shafait, Z., Yuming, Z., Meyer, N., & Sroka, W. (2021). Emotional intelligence, knowledge management processes and creative performance: Modelling the mediating role of self-directed learning in higher education. *Sustainability*, 13(5), 2933.
- Shah, J. J., Vargas-Hernandez, N. O. E., Summers, J. D., & Kulkarni, S. (2001). Collaborative Sketching (C-Sketch)—An idea generation technique for engineering design. *The Journal of Creative Behavior*, 35(3), 168-198.
- Sharma. M. K, & Jain. S. (2013). *Leadership Management: Principles, Models and Theories*, *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), pp: 309-318.
- Van Rooy, D., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 71-95.
- Wadei, K. A., Chen, L., Frempong, J., & Appienti, W. A. (2021). The mediation effect of ethical leadership and creative performance: A social information processing perspective. *The Journal of Creative Behavior*, 55(1), 241-254.
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). The influence of organizational justice and ethical leadership on employees' innovation behavior. *European Journal of Innovation Management*.
- Younas, A., Wang, D., Javed, B., Rawwas, M. Y., Abdullah, I., & Zaffar, M. A. (2020). Positive psychological states and employee

**creativity: The role of ethical leadership. The Journal of Creative Behavior, 54(3), 567-581.**

**Zopiatis. A, & Constanti. P. (2010). Leadership Styles and Burnout: Is There an Association? International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22(3), pp: 300-320.**

**Zurita-Ortega, F., Olmedo-Moreno, E. M., Chacón-Cuberos, R., Expósito López, J., & Martínez-Martínez, A. (2020). Relationship between leadership and emotional intelligence in teachers in universities and other educational centres: A structural equation model. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(1), 293.**