

أثر القيادة التحويلية في مستوى الإبداع التسويقي للعاملين لدى البنوك التجارية الأردنية - إقليم الشمال

د. محمد علي يحيى عثمان

أستاذ مساعد

د. محمد حيدر صادق محيلان

أستاذ مساعد

قسم إدارة برامج المال والأعمال
معهد الإدارة العامة
المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على الإبداع التسويقي في البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة التحويلية على الإبداع التسويقي في البنوك التجارية الأردنية / إقليم الشمال. وكذلك يوجد أثر لبعدها التأثير المثالي، وبعد الحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي والتمكين على الإبداع التسويقي في البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام القائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من موظفي التسويق في البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال.

توصلت الدراسة إلى أن البنوك المبحوثة تمتلك قيادة تتميز بالأبعاد التالية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين)، واتفقت إجابات المبحوثين، على درجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد، بحيث يوجد أثر للمتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على المتغير التابع (الإبداع التسويقي). قدمت الدراسة عدة توصيات كان أهمها، الاهتمام بنشر ثقافة القيادة التحويلية بين العاملين في البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال، إتاحة الفرص وتمكين الموظفين المتميزين لأخذ مواقع مناسبة لإمكاناتهم تعود بالمنفعة على بنوكهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، الإبداع التسويقي، البنوك التجارية الأردنية، الإبداع، الابتكار.

المقدمة

في ظل التوجه المتصاعد نحو المعلوماتية والتنافسية الدولية الشديدة المذهلة من حولنا، و التغيرات البيئية الخارجية التي تحيط بنا إحاطة السوار بالمعصم، فلا مفر لنا، إن أردنا الاستمرار في العمل، إلا أن نواكب تلك التحولات المذهلة، ولا بد لمنظمات الأعمال من مواكبة كل ما هو جديد وبالذات في مجال الإدارة والمعرفة المعلوماتية، ووسائل الاتصالات، والمشاركة بالتكيف معها، ولا بد من عمل تجديد خلايا الفكر الإداري، من حالة الجمود التقليدي، إلى التغير والتحول إلى عقلية إدارية قيادية تحويلية منفتحة، تتعامل مع معطيات الحاضر، وتشرئب إلى مستجدات المستقبل برؤى واضحة جلية، ولكي يتحقق ذلك، تحتاج المنظمات إلى قائد تحولي، أي قيادة تحويلية قادرة على الإبداع، وغرس روح المبادرة، وإذكاء التنافس الإبداعي بين المرؤوسين، هذا إن أرادت البقاء على حلبة الصراع التنافسي المحلي والعالمي. وتعمل المنظمات الحديثة على تطوير نفسها ورفدها بكل ما من شأنه أن يزيد قدرتها على توظيف مواردها المتاحة، لتسهم في زيادة إنتاجيتها وربحيتها وإرضاء زبائنها، وذلك من خلال الابتكار والتجديد، وتبني الأفكار الإبداعية والريادية، التي تميز منظمات الأعمال المعاصرة وآلياتها وتمنحها ميزة تنافسية ويجعلها في المقدمة (الخصاونة، ومحيلان، 2020). إن القطاع المصرفي التجاري الأردني يشهد تنافسًا محمومًا في الحصول على عملاء دائمين من خلال تقديم خدمات متميزة تفوق توقعات العملاء وتحوذ رضاهم، وبالتالي الفوز بولائهم المستمر، وهذا لا يتأتى إلا إذا تضافرت الجهود الإبداعية في كافة أرجاء المنظمة (البنك) ومن بينها الإبداع التسويقي، فهو يمثل حجر الزاوية في نجاح أي منظمة تنشُد الريادة والقيادة التسويقية.



الإطار النظري والدراسات السابقة

القيادة

نالت القيادة في عصرنا الحالي جل اهتمام الباحثين والأكاديميين، وكلُّ ينظر إليها بمنظار مختلف، وكلُّ يراها حسب ثقافته واهتمامه، فنجدها عند (ماهر، 2015) هي القدرة على التأثير في الآخرين. سواء كان هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل، أم زملاء، أم أعضاء في جماعة، أم تنظيم غير رسمي. ويعرفها (السكرانة، 2014) بأنها القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد، لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة. ويرى (الطجم، والسواط، 2015) أن عملية القيادة في التنظيم هي نتيجة تفاعل بين القائد والتابعين، وتتحدد بمتغيرات الموقف، كنوعية الهيكل التنظيمي السائد، والمستوى التقني المتاح والاستراتيجيات المعتمدة، والوضع المالي للتنظيم. ويعرفها (النمر وآخرون، 2011) بأنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة. ويصف (القريوتي، 2012) القيادة بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه مُعبّرًا عن آمالهم وطموحاتهم. وعرفها (Robbin & Judge, 2015) بأنها القدرة على التأثير على الجماعة لتحقيق الرؤية والأهداف المستقبلية. وحسب (هاوس، 2013) فإن مفهوم القيادة قد تطور منذ عشرينيات القرن الماضي، ففي هذه الحقبة، كان ينظر للقيادة على أنها قدرة القائد على فرض إرادته على التابعين وتعزيز الإذعان والاحترام والتعاون. وفي الثلاثينيات أصبح التركيز على السمات الشخصية للقائد. وفي أربعينيات القرن الماضي تبنت مدخل الجماعة، فأصبحت القيادة تعرف بأنها سلوك الفرد أثناء قيامه بتوجيه سلوك الجماعة، وهذه الفترة شهدت التفريق بين القيادة بالاتباع والقيادة بالإكراه (Al-Khasawneh, 2014). أما في خمسينيات القرن الماضي فقد عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وبناء على سلوك القائد وعلاقاته مع أتباعه، وهي ما تعرف بنظرية السلوك، وبذلك تحولت مهمة القيادة إلى خصائص سلوكية يمكن تعلمها والتدريب عليها. أما فترة الستينيات، فقد وصفها بأنها أفعال أشخاص تؤثر في أشخاص آخرين نحو توجه معين. وفي سبعينيات القرن الماضي تركز مفهوم وتعريف القيادة حول الجماعة والمحافظة عليها لتحقيق أهداف المنظمة. ومن أشهر التعريفات في تلك الفترة تعريف (Burns) حيث عرف القيادة بأنها عملية تبادلية لتعبئة الموارد الاقتصادية والسياسية وغيرها من قبل أشخاص لديهم دوافع وقيم معينة لتحقيق أهداف للقادة والاتباع. وشهدت فترة الثمانينيات اهتمامًا بالغًا بالقيادة من قبل الباحثين والمهتمين، حيث برزت عدة تعريفات تحتوي على أفكار عدة، شملت منها أن القيادة هي أن ينفذ التابعون رغبة القائد، ومنها أيضا أن القيادة تأثير غير قسري بالإضافة إلى بروز السمات مرة أخرى، الأمر الذي جعل فهم معظم الناس للقيادة مبنياً على السمات. وأخيرًا بروز فكرة القائد التحولي نتيجة لإسهامات Burns في إيجاد توجه ينظر للقيادة على أنها عملية تحويلية.

وفي القرن الحادي والعشرون اتفق علماء القيادة على استحالة الاتيان بتعريف جامع يتفق عليه الجميع. واستمر الجدل سائدًا حول ما إذا كانت القيادة والإدارة وجهان لعملة واحدة، أم إنهما مختلفان، فركز بعض منهم على السمات وآخرون على المهارات والبعض الآخر على بُعد العلاقات. فكما أسلفنا أن الكل ينظر بمنظار خاص ومن زاوية مختلفة وذلك نسبة لتأثير التغيير العالمي المتنامي والمستمر. ونخلص مما سبق أن القيادة عبارة عن «مجموعة من العمليات والأنشطة تحتوي على التوجيه والتخطيط وتحفيز التابعين لتحقيق أهداف مشتركة يقوم بها شخص داخل المنظمة».

1- القيادة التحولية

القيادة التحولية هي عمليات وإجراءات التحويل التي يمارسها القائد التحولي على سلوك المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة. على الرغم من أن القائد التحولي يلعب دورًا رئيسيًا في تسريع حدوث التغيير في المرؤوسين والعمل، إلا أن عملية التحويل والتغيير عملية تكاملية تعاونية تربط الأتباع والقادة كل منهم بالأخر للعمل سوية للوصول للأهداف. إن أول ظهور لمصطلح القيادة التحولية كان من قبل داونتون (Downton, 1973) ولكن أول ظهور فعلى لهذه النظرية كان على يد بيرنز (Burns, 1978) حيث تركزت وجهة نظره حول متطلبات القيادة التحولية التي يجب توفرها حتى يتسنى للمنظمات النهوض ومجابهة التحديات وتحقق ما تصبو من أهداف وتصبح أكثر فاعلية وإنتاجية. وهذا يحتاج إلى قيادة إبداعية ابتكارية. تعمل القيادة التحولية إلى النظر إلى احتياجات العاملين وتقويم دوافعهم والعمل على إشباع وتحقيق تلك الاحتياجات ومعاملتهم بإنسانية كما تركز على البعد الأخلاقي والأهداف طويلة الأجل، وتنضوي القيادة التحولية ضمن القيادة ذات الملامح الكاريزمية (House, 2013). ووفقا لما يراه بيرنز فإن القائد التحولي هو ذلك الشخص الذي يولي احتياجات الاتباع أهمية ويعمل على إشباعها مع غرس روح التفاني في العمل وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

وقد برزت نظرية القائد التحويلي على يد مكتشفها بيرنز Burns 1978، حيث عرفها بأنها عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرؤوسين إلى الارتقاء بصاحبه إلى أسى مراتب الأخلاق والداغعية (Burns, 1978). وعرفها Bass و Avolio (1994) بأنها قيادة مثالية، تؤثر في المرؤوسين، تحفزهم فكرياً وتهتم بالآخرين. مما يعني أن القيادة التحويلية محورها الأساسي الذي ترتكز عليه هو عنصر القيم والأخلاق النبيلة التي تحرك المرؤوسين وتفجر طاقاتهم لخدمة المنظمة في سبيل تحقيق غاياتها.

2- إسهامات العلماء في تطوير نظرية القيادة التحويلية

من أهم الإسهامات في دراسة هذه النظرية إسهامات باس و أفوليو (Bass & Avolio 1985): اعتماداً على ما قدمه بيرنز طور Bass النظرية التحويلية حيث أعطى مزيداً من الاهتمام للعناصر العاطفية والأصول الكاريزمية، حيث قال أن الكاريزما تعد شرطاً ضرورياً ولكن ليس كافياً للقيادة التحويلية (العلفي، 2013) ويرى «باس وأفوليو» القيادة التحويلية من خلال إثارة الرغبة في الزملاء والاتباع لإعادة النظر في عملهم بمنظار وأفق جديدين وإدراك ووعي رؤية المنظمة. ينظر «باس Bass» أيضاً للقيادة التحويلية على أنها وسيلة لتحفيز المرؤوسين وشحنهم وقبولهم للتحديات التي تواجههم عند تحقيق الأهداف المشتركة. ويعتبر «أفوليو» أن قمة الهرم في القيادة التحويلية هي القمة الأخلاقية، وأن القادة التحويلين يعتبرهم الاتباع مثلاً يحتذى به في الأخلاق والقيم الرفيعة وإنكار الذات، وهم بذلك يشجعون مرؤوسهم لبذل المزيد من الجهد والعطاء غارسين فيهم تغليب لمصلحة العامة على المصلحة الخاصة. وقد وضع «باس» نموذجاً للقيادة التحويلية يتضمن ثلاثة أبعاد هي (الكاريزما، والاستثارة العقلية، والاعتبارات الفردية).

3- أبعاد القيادة التحويلية

- الجاذبية (التأثير الشخصي المثالي) Idealized Influence وإعجاب واحترام مرؤوسيه وينال ثقتهم. (Bass & Avolio, 1997).
- التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation، ووفق هذا البعد يعمل القائد التحويلي على استثارة حب التحدي لدى مرؤوسيه وغرس روح المغامرة (Bass & Avolio, 1997).
- الاستثارة الذهنية Intellectual Stimulation، وهو سلوك القائد حسب هذا البعد يستثير تفكير مرؤوسيه ويحفزهم على الإبداع والابتكار وتقبل الأفكار الجديدة (Bass, 1985) (Stevenson, 2005).
- الاعتبارات الفردية Individualized Consideration، وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يولي أهمية للمرؤوسين ويستمع ويصغي إليهم باهتمام، ويولي اهتمام خاص لاحتياجاتهم (Bass & Avolio, 1997).
- التمكين، وعرفه (Robbins, 2001: 61) بأنه (منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفعالية). بينما يرى (الرشودي، 2009: 22) بأن التمكين هو (العملية الإدارية التي بموجبها يتم الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة).

الإبداع التسويقي

الإبداع كما عرفه (السالم وآخرون، 2011) هو توليد وظهور فكرة، أو منتج، أو خدمة، أو عمليات، أو مخرجات، أو سياسات، أو أجهزة جديدة. وأيضاً كما عرفه (هيجان، 1999) بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة، أو المنظمة وعبرة عن عملية متعددة المراحل، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة الأصالة والحساسية للمشكلات (Malkawi, 2021). فالمنظمة التي تريد أن تضع لها موقع قدم في خارطة المنافسة وكسب ميزات تنافسية تؤهلها للبقاء في الأسواق والاحتفاظ بعلمائها عليها أن تجدد وتبتكر. إن الإبداع التسويقي، يخلق الحاجة، ويدفع الفرد إلى الوعي بأهمية ما يقدم في السوق، ويعمل على تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة، ويحول التهديدات إلى فرص (Malkawi, 2017). إن نجاح إدارة عملية الإبداع التسويقي يعتمد على إتاحة الموارد التقنية، ثم قدرة المنظمة على إدارة هذه الموارد. الروتين المتبع في إدارة الإبداع هو الذي يفرق بين منظمة وأخرى في إدارة الأنشطة الرئيسية فيها وهو خاص بكل منظمة. (الخصاونة، 2010). يعرف (أبو جمعة، 2003: 20) الإبداع التسويقي (الابتكاري) بأنه ترجمة الأفكار الجديدة أو غير التقليدية إلى واقع وتطبيق فعلي في ممارسات تسويقية ناعمة. وعرفه Peter Drucker بأنه تغيير في القيمة والرضى،

الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك. المنظمة التي لا تتغير مع تغير البيئة الخارجية والتي تفتقر إلى الإبداع والابتكار سرعان ما تجد نفسها خارج خارطة المنافسة والاستقرار وتتبخر مواردها (Innovate or Evaporate). ومفهوم الإبداع عند بابكر (2017) أنه قاعدة أو مبدأ عام، تندرج تحته كثير من الأمور، وقد ميز بين أربعة جوانب أساسية للإبداع، وهي الإنتاج الإبداعي، العملية الإبداعية، الشخص المبدع، والبيئة أو السياق الإبداعي. ويرى جيلفورد نقلاً عن السالم (2011) أنه تنظيم لعدد من القدرات العقلية البسيطة التي تختلف فيما بينها باختلاف مجال الإبداع، وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة، والمرونة والأصالة (Drucker, 1985).

1- أنواع الإبداع التسويقي

أشار (Trott, 2002: 7) إلى الإبداع في الأعمال التجارية يشمل، الإبداع في المنتج، الإبداع في العملية، الإبداع في المنظمة الإبداع في الإدارة الإبداع في الإنتاج، الإبداع في التسويق الإبداع في الخدمة، وبهنا هنا الإبداع في التسويق الذي يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات، ويقصد بالإبداع (الابتكار) التسويقي في جميع أوجه النشاط التسويقي، وبالتالي فهو غير مقتصر على مجال معين، كالابتكار في مجال المنتج أو الخدمة، أو في مجال الإعلان، إنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى. ويعرف على أنه «وضع وترجمة الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التنفيذ والتطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية بعامة (أبو جمعة، 2004). إن التحدي الأكبر فيما يخص ممارسة الإبداع التسويقي يكمن في ممارسة ما يسمى الأمتلية في الإبداع، والتي تقوم على التفوق لأطول فترة ممكنة على المنافسين، فمن السهل تقليد الغير، لكن الأصعب هو الحصول على التفوق الدائم والمستمر، في ظل تزايد كل من المنافسة الشرسة والتطور التكنولوجي السريع، فمن مقومات نجاح الإبداع التسويقي هو كيف يمكن لرجال التسويق أن يحققوا الابتكار الجذري، بشكل دائم ومستمر ليبقى التحدي هو الأهم، (بن زايد، 2016). لكي تنجح المنظمة في ممارسة الابتكار والتجديد، عليها أن تدرك أن الإبداع هو تقديم منفعة جديدة في قالب جديد، غير معروفة ولا معهودة مسبقاً، وتكون بسيطة التطبيق، بلا تعقيدات، مبتكر سهل ممتنع، بمعنى يسهل استعماله، ويصعب تقليده (Mohailan, 2022). اتسم الإبداع التسويقي بعدد من الخصائص أهمها (أبو جمعة، 2003)، مثل تجاوز الأفكار الجديدة بما يتعدى ذلك إلى وضعها موضع التطبيق العملي. واستغلال الأفكار الجديدة بنجاح لفائدة المنظمة، وأن التسويق الإبداعي يمتد لمجالات أو ممارسات تسويقية عديدة، ولا يقتصر على مجال تسويقي معين.

2- عناصر الإبداع التسويقي

هناك العديد من عناصر الإبداع التسويقي التي يمكن توضيح أبرزها بالآتي: (العجومي وآخرون، 2011: 116): من عناصر التسويق الإبداعي الطلاقة، والمرونة، وهي قدرة الفرد المبدع على تقديم وتوليد أفكار متنوعاً ومختلفة، (الحسنية، 2009: 124). ثم الأصالة، وتعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به، لهذا تكون أفكاره جديدة وغير تقليدية، وتعتبر عن قدرة الفرد على طرح أفكار تسويقية جديدة لم يسبقه إليها أحد من قبل (حمود، 2010: 275). ثم تأتي المثابرة والاجتهاد والمواظبة على إنجاز الأمر، وعدم الاستسلام واليأس بسهولة. والحساسية للمشكلات، وهي قدرة الشخص على التنبؤ المسبق ورؤية المشكلات التسويقية في المواقف المختلفة.

3- متطلبات الإبداع التسويقي (أبو جمعة: 45: 2003)

هناك متطلبات تنظيمية وإدارية و متطلبات خاصة بالمعلومات. ومتطلبات متعلقة بإدارة الأفراد العاملين بالتسويق. ومتطلبات خاصة بجدوى وتقييم الإبداع التسويقي. مثل دراسة جدوى الابتكارات التسويقية، وتقييم الابتكارات التسويقية. ومتطلبات أخرى متنوعة. ثم لا بد من توقع المقاومة والاستعداد للتعامل معها، والتوازن في مجالات الإبداع التسويقي، وإدراك أهمية عنصر الوقت.

هيكل القطاع المصرفي الأردني

تعتبر البنوك التجارية من أهم ركائز النمو الاقتصادي لأي دولة، فهي الشريان الذي يغذي ويمول المشاريع الاستثمارية ويسهم في تسهيل حركة الصادرات والواردات، ويقدم خدمات مالية متنوعة تلي احتياجات العملاء أفراداً ومؤسسات، لذلك فهي تعتبر من أهم المؤسسات المالية. ويبلغ عدد البنوك العاملة في الأردن (22) مصرفاً تشمل (16) مصرفاً محلياً أردنياً،

تنقسم إلى (13) مصرفاً تجارياً (3) مصارف إسلامية، بالإضافة إلى 6 مصارف أجنبية، تشمل 5 مصارف تجارية، ومصرفاً إسلامياً واحداً أجنبياً. وبحسب (البنك المركزي الأردني، 2021) تمارس البنوك نشاطها من خلال (818) فرعاً و(76) مكتباً، وبحسب (جمعية البنوك في الأردن، 2021)، بلغ عدد موظفي البنوك العاملة في الأردن (20,582) موظفاً بنهاية عام (2017)، مقابل 20,065 عام 2016، نحو 35% منهم إناث و65% ذكور.

الدراسات السابقة

رغم عدم ممارسة دراسات سابقة تناولت أثر أبعاد القيادة التحويلية في مستوى الإبداع التسويقي على حسب علم الباحثين، فقد أمكن الاطلاع على بعض الدراسات ذات الصلة حيث تناول كثير منها الإبداع التسويقي ودوره في تحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر العملاء، حيث أكدت دراسة بلخير (2013) أن بعد الإبداع في عناصر المزيج التسويقي ضرورة حتمية لمواكبة ومجابهة التحديات المعاصرة لأي منظمة تسعى لاكتساب ميزة تنافسية من خلال الإبداع في تفعيل المزيج التسويقي. وكشفت دراسة الضمور والعوامل (2005) أن نمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية يعززان الشعور بالرضا الوظيفي. فيما أظهرت دراسة نعساني وآخرون (2008) أن هناك ممارسة علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية (التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالأفراد، التحفيز الملهم، التأثير الكاريزمي) من جهة والإبداع الإداري من جهة أخرى. وحسب دراسة بابكر (2017) فإن القيادة الإدارية بشركات الاتصال العاملة في السودان تمارس سلوكاً قيادياً تحويلياً وتبادلياً في نفس الوقت. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية توفراً في القيادة الإدارية في الشركات موضع الدراسة هي بعد التأثير المثالي. ومن جهة أخرى توصلت دراسة أليس وامبوي كامو (2020)، إلى أن تبني استراتيجيات القيادة التحويلية مثل: التأثير المثالي، استراتيجيات التحفيز الفكري، خطط الدافع الملهم، استراتيجيات التفكير الفردية ترتبط بشكل مباشر مع الأداء في البنوك التجارية في البلد، وأظهرت الدراسة أن نموذج القيادة التحويلية سمحت للإدارة العليا في البنك بتزويد موظفيها بخطط دعم شاملة، وشاركت الرؤيا والقدرة لتزويد أصحاب المصالح المختلفين بعلاقات قوية، فيما بينت دراسة ماكينزي، وبودسكوف، وجري جوري. (2001)، أنه ليس فقط الفكرة الأساسية القائلة بأن القيادة التحويلية تؤثر على مندوبي المبيعات لأداء «ما يتجاوز نداء الواجب» ولكن أيضاً أن سلوكيات القائد التحويلي تتمتع في الواقع بعلاقات مباشرة وغير مباشرة أقوى مع أداء المبيعات وسلوك المواطنة التنظيمية من سلوكيات قائد المعاملات. وأشارت نتائج دراسة أفري وديوو ابن موسى (2019)، إلى أن الابتكار له تأثير إيجابي على أداء التسويق؛ والقيادة التحويلية لها تأثير معتدل على العلاقة بين الابتكار وأداء التسويق. في حين أظهرت نتائج دراسة بوربا، برنارتو، سجابات، بوروانتو. (2021)، أن مشاركة المعرفة ليس لها تأثير كبير على أداء السوق لشركات السلع الاستهلاكية، والابتكار الإداري ليس له تأثير كبير على أداء السوق لشركات السلع الاستهلاكية، وأن القيادة التحويلية ليس لها تأثير كبير على تبادل المعرفة لشركات السلع الاستهلاكية. بينما هناك تأثير كبير على الابتكار الإداري للسلع الاستهلاكية. وليس للقيادة التحويلية تأثير إيجابي كبير على أداء السوق لشركات السلع الاستهلاكية.

في حين تلعب تجارة الخدمات دوراً مهماً ومتميزاً في التجارة الخارجية العربية، وتساهم بنسبة تقارب المتوسط العالمي لتجارة الخدمات في التجارة العالمية والبالغ 50% من إجمالي التجارة الدولية حسب منظمة التجارة العالمية، فإن الدراسات تشير إلى أن الفائدة التي ستجنيها الدول النامية من تحرير التجارة في الخدمات (النقل، الخدمات المالية الاتصالات، والخدمات الأخرى) تعادل تقريباً 6 أضعاف ما ستحصل عليه الدول النامية من التجارة في السلع (بابكر، 2017). وهذا يشكل تحدياً في حد ذاته بالنسبة للبنوك عامة والبنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال على وجه الخصوص، حيث يمثل هذا القطاع سوقاً واعدة تحتاج إلى فكر إداري تحولي وتسويقي ابداعي. وحيث إن اتفاقية منظمة التجارة العالمية عملت على فتح أبواب الأسواق على مصراعها، وانسياب السلع والخدمات دون حواجز، وخلق سوقاً عالمية للتنافس، فقد جعل هذا القطاع المصري يواجه تنافساً قوياً يحتم على البنوك إعادة تشكيل هيكله فكرها الإداري، وتبني نمط إداري غير تقليدي، قادر على مجابهة التحديات والمتغيرات، ووفقاً لذلك فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول مدى المقدرة الإدارية والتسويقية في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، على التغلب على هذه التحديات من خلال تبني نمط القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الذهنية، الاعتبارات الفردية)، وكذلك تعمل الدراسة على بيان أثر القيادة التحويلية على الإبداع التسويقي. وعليه فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها في التساؤل التالي:

مشكلة الدراسة

ما هو أثر أبعاد القيادة التحويلية في مستوى الإبداع التسويقي للبنوك التجارية في المملكة الأردنية الهاشمية / إقليم الشمال؟ وتنبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

أسئلة الدراسة

- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنوك التجارية الأردنية / إقليم الشمال؟
- ما مستوى وجود الإبداع التسويقي لدى البنوك التجارية الأردنية / إقليم الشمال؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بيان مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنوك التجارية الأردنية / إقليم الشمال.
- بيان مستوى ممارسة الإبداع التسويقي لدى البنوك التجارية الأردنية / إقليم الشمال.
- التعرف على أثر القيادة التحويلية على مستوى الإبداع التسويقي لدى البنوك التجارية الأردنية / إقليم الشمال.
- تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم إيجابيًا في الإبداع التسويقي لدى البنوك التجارية الأردنية / إقليم الشمال.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

- تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة كونها تسلط الضوء على موضوع حيوي وهام في الفكر الإداري الحديث، ألا وهي القيادة التحويلية، التي تعتبر حجر الزاوية وراس الرمح لنجاح منظمات الأعمال في بيئة ترتفع وتتسارع فيها وتيرة التغير الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتقني. فهذه البيئة المتسارعة في التغير تحتاج إلى فكر إداري يستوعب كل هذه المتغيرات وما زال المجال خصبا للتنقيب عن كوامن هذه الإدارة الإبداعية خاصة في الجانب التسويقي.
- تحاول الدراسة بيان أثر وتوضيح الدراسة الدور المهم الذي تلعبه القيادة التحويلية على مستوى الإبداع التسويقي لدى البنوك التجارية الأردنية / إقليم الشمال.
- تعد الدراسة على حسب علم الباحثان فريدة من نوعها، حيث لم تتوفر دراسات تناولت شق الإبداع التسويقي تحت مظلة القيادة التحويلية.

الأهمية العملية

- تقوم الدراسة على قطاع حيوي ومهم للغاية في الاقتصاد الوطني، وهو القطاع المصرفي. الذي يعتبر شريانا مهما في دفع عجلة الاقتصاد والتنمية، لذا فإن هذا المرفق الحيوي يحتاج إلى قيادة مبدعة مبتكرة تساعد منسوبيها على الإبداع والابتكار كل في تخصصه، من أجل مجابهة كل التحديات والمتغيرات التي فرضتها طبيعة الحياة، التي تتطلب ممارسة قيادة تحويلية تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة.
- التسويق يعد العمود الفقري ورافدا مهما في نجاح المنظمات في تلبية طموحات عملائها وكسب رضاهم، ويأمل الباحثان أن تسهم النتائج والتوصيات في دفع عجلة الإبداع التسويقي لدى البنوك التجارية الأردنية، تحت قيادة تحويلية فاعلة والتي تسعى للتجديد والتطور.
- يمكن للبنوك التجارية الأردنية بعامة والبنوك التجارية الأردنية / إقليم الشمال بخاصة الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها العلمية، بما يسهم في تطوير قدرتها على استخدام القيادة التحويلية من أجل تحسين الإبداع التسويقي وتعزيز ميزتها التنافسية.

ما يميز الدراسة الحالية هذه عن الدراسات السابقة؟

تتميز هذه الدراسة عن سابقتها بعدم تشابه ما تناولته هذه الدراسة من أثر أبعاد القيادة التحويلية في مستوى الإبداع التسويقي، مع ما تناولته الدراسات السابقة حسب علم الباحثين، فقد أمكن الاطلاع على بعض الدراسات ذات الصلة حيث تناول كثير منها الإبداع التسويقي ودوره في تحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر العملاء، بينما تناول هذه

الدراسة وجهة نظر أعضاء المنظمات المبحوثة. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة والمراجعات الأدبية المتعلقة بالدراسة الحالية استطاع الباحثان أن يتوصلا إلى اختيار أبعاد لنموذج ومتغيرات الدراسة: مختلفة عن معظم المتغيرات الواردة في الدراسات السابقة، حيث تم اختيار المتغير المستقل: القيادة التحويلية وتتكون من الأبعاد الآتية: (تأثير الشخصية المثالي، الاستثارة والتحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، التمكين) والمتغير التابع: الإبداع التسويقي ويتكون من الأبعاد الآتية: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، المثابرة، الحساسية للمشكلات).

مصطلحات الدراسة

- القيادة الإدارية هي «القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف مشتركة» (نجم، 2012: 22).
- القيادة التحويلية كما عرفها بيرنز (Burns, 1978) عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرؤوسين إلى الارتقاء بصاحبه إلى أسوي مراتب الأخلاق والدافعية.
- الإبداع التسويقي (الابتكاري): عرفه (أبو جمعة، 2003: 20) بأنه وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية.

فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى: من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، الاستثارة والتحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، التمكين) في الإبداع التسويقي بأبعادها مجتمعة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، المثابرة، الحساسية للمشكلات) في البنوك التجارية الأردنية / إقليم الشمال.

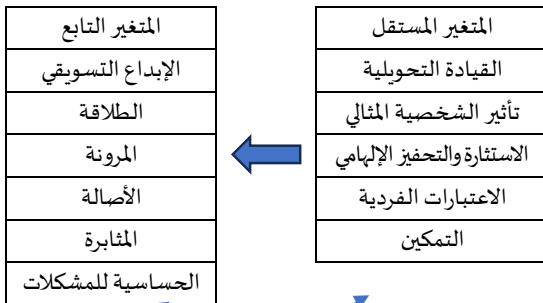
وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: Ho1.1: من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على الطلاقة.
- الفرضية الفرعية الثانية: Ho1.2: من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على المرونة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: Ho1.3: من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على الأصالة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: Ho1.4: من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على المثابرة.

الفرضية الفرعية الخامسة: Ho1.5: من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على الحساسية للمشكلات.

نموذج ومتغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: القيادة التحويلية، وتتكون من الأبعاد الآتية: (تأثير الشخصية المثالي، الاستثارة والتحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، التمكين)
- المتغير التابع: الإبداع التسويقي، ويتكون من الأبعاد الآتية: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، المثابرة، الحساسية للمشكلات).



الفروق الشخصية والوظيفية

تصميم الشكل من إعداد الباحثين

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة والمتمثلة في قياس أثر القيادة التحولية في مستوى الإبداع التسويقي للعاملين لدى البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في (مجال التسويق) والبالغ عددهم (159) موظفاً في البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال، في إقليم الشمال وعددها (13) بنكا تجاريا. تم تحديد حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلات الإحصائية ب (97) موظفاً. تم استخدام أسلوب العينة العنقودية العشوائية ذات المراحل المتعددة، حيث يتم في المرحلة الأولى اختيار (3) فروع عشوائية من كل بنك من البنوك التي تعمل في المنطقة الشمالية. وفي المرحلة الثانية يتم اختيار (12) موظف بطريقة عشوائية من موظفي التسويق من كل فرع من الفروع المختارة. ومن أجل الوصول إلى نتائج دقيقة فقد تم توزيع القائمة استقصاء على (125) موظفاً وتم استرجاع (110) قائمة استقصاء وهو ما يمثل نسبة (88%) من عدد الاستبانات الموزعة، وتم استبعاد (10) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (100) قائمة استقصاء.

حجم عينة الدراسة وأسلوب المعاينة: وصف خصائص عينة الدراسة

يحتوي هذا القسم وصفاً للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، حيث تم وصف خصائص عينة الدراسة وإيجاد مقدار التكرارات والنسبة المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة كما يبينها الجدول (1)

يبين جدول (1) أن غالبية موظفو قطاع البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال، من (الذكور) حيث بلغت نسبتهم (75%) بينما شكلت الإناث (25%) وأن الفئة العمرية من (30-40 سنة) شكلت النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (39%) كما أن حملة شهادة (البكالوريوس) شكلوا الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (70%) وأن أفراد العينة من فئة الخبرة (15 سنة فأكثر) شكلوا النسبة الكبرى من عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (43%).

جدول رقم (1)

التكرارات والنسب المئوية

لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	المستوى / الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	75	75%
	أنثى	25	25%
	المجموع	100	100%
العمر	أقل من 30 سنة	27	27%
	من 30 سنة – 40 سنة	39	39%
	من 41 سنة – 50 سنة	22	22%
	51 سنة فأكثر	12	12%
	المجموع	100	100%
المؤهل العلمي	ثانوية فما دون	3	3%
	دبلوم فوق الثانوي	3	3%
	بكالوريوس	70	70%
	دراسات عليا	24	24%
	المجموع	100	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	16%
	من 5 سنوات – 10 سنوات	20	20%
	من 11 – 15 سنة	21	21%
	15 سنة فأكثر	43	43%
	المجموع	100	100%

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: اقتصر إجراء هذه الدراسة على البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال في المنطقة الشمالية.
- الحدود الزمانية: المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية من نيسان 2022 إلى يناير 2023.
- الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة موضوع القيادة التحولية وأثر أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الذهنية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على مستوى الإبداع التسويقي في البنوك التجارية الأردنية / إقليم الشمال.

طرق جمع البيانات والمعلومات

جمعت بيانات الدراسة بالاعتماد على نوعين من مصادر البيانات وهما: المصادر الأولية: عن طريق أداة الدراسة نفسها (القائمة استقصاء) والتي تم تصميمها لتحقيق أهداف الدراسة بحيث تتناول كافة الجوانب التي تطرق لها موضوع الأدب النظري وما استندت عليه من تساؤلات وفرضيات، وقد تم استخدام

تدرج ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة على عبارات القائمة استقصاء وحسب متغيرات أنموذج الدراسة، حيث حددت خمسة مستويات وهي بدرجة موافق بشدة وتعطى الوزن (5)، موافق وتعطى الوزن (4)، بدرجة محايد وتعطى الوزن (3)، غير موافق وتعطى الوزن (2)، غير موافق بشدة وتعطى الوزن (1). وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة اعتمد الباحثان طريقة الفئات المتساوية التي تشير إليها غالبية الدراسات السابقة وكثير من المحكمين، والتي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للتدرج} - \text{الحد الأدنى للتدرج}}{\text{عدد المستويات المطلوبة}} = \text{طول الفئة}$$

ويبين الجدول (2) هذه المعايير.

جدول رقم (2)
تحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة
المتوسط الحسابي 5 - 3.68 3.67 - 2.34 2.33 - 1

الأهمية النسبية	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
-----------------	--------	--------	--------

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع والأبحاث السابقة والمقالات والدوريات العلمية المحكمة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أداة الدراسة

- تتمثل أداة الدراسة في (القائمة استقصاء) كأداة يتم من خلالها جمع البيانات الأولية، حيث إنها تشتمل على ما يلي:
- الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية والتي تشتمل على بعض الخصائص الشخصية بأفراد عينة الدراسة والتي تتضمن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)
 - الجزء الثاني: يتضمن تقيس أبعاد المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية
 - الجزء الثالث: يتضمن العبارات التي تقيس أبعاد المتغير التابع وهو الإبداع التسويقي ويبين الجدول (3) توزيع العبارات على المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الإبداع التسويقي).

صدق وثبات أداة الدراسة: صدق الأداة

تكونت الأداة (القائمة استقصاء) بصورتها الأولية من (26) عبارة للجزء المتعلق بالقيادة التحويلية و(28) عبارة للجزء المتعلق بالإبداع التسويقي، ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة في صورتها الأولية بجزأها فقد قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكمين والمختصين في إدارة الأعمال في عدد من الجامعات الأردنية والسعودية بلغ عددهم (10) محكمين للتأكد من صحة عباراتها وإلى أي مدى تتلاءم مع أهداف وفرضيات الدراسة إضافة إلى استطلاع آرائهم بخصوص قدرة القائمة استقصاء على قياس متغيرات الدراسة من أجل ضمان وضوح عباراتها وأيضاً ضمان دقتها من الناحية العلمية ونجم عن ذلك بعض الملاحظات التي نالت اهتمام الباحثان حيث قاما على أثرها بالحذف والتعديل والإضافة على القائمة استقصاء وذلك لضمان عدم ممارسة تكرار وازدواجية في عباراتها. حيث بلغ عدد عبارات القائمة استقصاء في صورتها النهائية (25) عبارة للجزء المتعلق بالقيادة التحويلية في حين بلغ عدد عبارات الجزء المتعلق بالإبداع التسويقي (26) عبارة.

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة (القائمة استقصاء)، فقد قام الباحثان بتقدير الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي وبين الجدول (3) قيم معاملات الثبات لكل مجال من مجالات القائمة استقصاء وللقائمة استقصاء ككل بطريقة كرونباخ ألفا.

يبين الجدول (3) أن معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات القيادة التحويلية تراوحت ما بين (0.80-0.92)، وبلغ

جدول رقم (3)

معاملات ثبات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات القائمة استقصاء وللقائمة استقصاء ككل

كرونباخ ألفا	عدد العبارات	مجالات القائمة استقصاء	المتغير
0.80	5	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
0.88	6	الاستثارة والتحفيز الإلهامي	
0.87	6	الاعتبارية الفردية	
0.92	8	التمكين	
0.96	25	القيادة التحويلية	الإبداع التسويقي
0.85	4	الطلاقة	
0.94	4	المرونة	
0.89	5	الأصالة	
0.91	7	المثابرة	
0.94	6	الحساسية للمشكلات	
0.97	26	الإبداع التسويقي	

معامل الثبات الكلي (0.96) بينما بلغت قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات الإبداع التسويقي (0.85-0.94) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.97) وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.70) وهذا يعني أن قيمة المعامل تقترب من الواحد، بمعنى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويؤشر هذا على الاتساق الداخلي بين عبارات أداة الدراسة وموثوقية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي. (Sekaran & Bougie, 2010).

جدول رقم (4)

مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة

المجالات	التأثير المثالي	الاستثارة والتحفيز الإلهامي	الاعتبارية الفردية	التمكين	القيادة التحويلية
التأثير المثالي	1	0.59**	0.66**	0.55**	0.70**
الاستثارة والتحفيز الإلهامي		1	0.72**	0.74**	0.61**
الاعتبارية الفردية			1	0.68**	0.69**
التمكين				1	0.60**
القيادة التحويلية					1

ملاءمة النموذج للأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار مدى ملاءمة نموذج الدراسة لتحليل الانحدار قام الباحثان باختبار الارتباط الخطي المتعدد حيث تشير هذه الظاهرة إلى ممارسة ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد (R^2) ويجعله أكبر من قيمته الفعلية ولهذا تم احتساب قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة، وبين الجدول (4) هذه النتائج.

يبين الجدول (4) أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.55-0.74) وبلغ أعلى معامل ارتباط بين المجالين (الاستثارة والتحفيز الإلهامي) و (التمكين) والذي بلغ (0.74) وهو أقل من (0.80) وهذا دليل على عدم ممارسة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل وبالتالي فإن النموذج ملائم للتحليل الإحصائي (Sekaran & Bougie, 2011).

تحليل نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنوك التجارية الأردنية؟

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً

الأهمية النسبية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الأبعاد	الرتبة	التسلسل في الأداة
مرتفعة	420.	4.01	التمكين	1	4
مرتفعة	0.43	3.96	التأثير المثالي	2	1
مرتفعة	500.	3.94	الاعتبارات الفردية	3	3
مرتفعة	440.	3.93	الاستثارة والتحفيز الإلهامي	4	2
مرتفعة	0.40	3.96	القيادة التحويلية		

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات القيادة التحويلية ويوضح الجدول (5) هذه النتائج.

يبين الجدول (5) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال/ جاء بشكل عام من حيث الأهمية النسبية بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.40) وهذا يعني أن إدارات البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال/ تمارس القيادة التحويلية بمستوى مرتفع وعالي، وجاءت أبعاد القيادة التحويلية بشكل تفصيلي كما يلي: جاء

مجال (التمكين) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.42) وبأهمية نسبية مرتفعة، بمعنى أن إدارة البنوك المبحوثة تولي مزيداً من الأهمية للموظفين من خلال تفويض السلطة والمسئولية لهم ويعني أن الإدارة تفق بالموظفين وبجدارتهم وتشاركهم في عمليات اتخاذ القرارات. في حين جاء مجال (التأثير المثالي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.43) وبأهمية نسبية مرتفعة وتقترب من الأولى، بما تعنيه أن القيادات والإدارات في البنوك المبحوثة لها تأثير ملموس وتحظى بإعجاب واحترام المرؤوسين كما بدا في إجابات المبحوثين. وتلاه في المرتبة الثالثة مجال (الاعتبارات الفردية) بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.50) وبأهمية نسبية مرتفعة أيضاً كسابقتهما، وما تعنيه هذه النسبة أن الإدارات تولي اهتماماً بالمرؤوسين وتصغي لأفكارهم واحتياجاتهم، وتعترف بمجهوداتهم وإنجازاتهم وتقدرها. وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال (الاستثارة والتحفيز الإلهامي) بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.44) وبأهمية نسبية مرتفعة، بما يعني أن الإدارات في البنوك المبحوثة تعمل على إثارة المرؤوسين وتحفزهم على الإبداع

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لعبارات مجال (التأثير المثالي) مرتبة تنازلياً

رقم العبارة في المجال	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
2	1	يتصرف بسلوك يسعى العاملون لمحاكاته (قدوة).	4.05	540.	مرتفعة
3	2	يتصرف بما يكسب ثقة واحترام وتقدير العاملين	4.04	530.	مرتفعة
1	3	يتجاوز مصالحة الشخصية لتحقيق المصلحة العامة.	4.01	590.	مرتفعة
4	4	يعطي أولوية لتكوين قيم مشتركة بين العاملين.	3.97	580.	مرتفعة
5	5	يعترف بالأخطاء حال حدوثها	3.74	560.	مرتفعة
		التأثير المثالي (الكلي)	3.96	0.43	مرتفعة

والابتكار وتتقبل أفكارهم وتشجعهم على المزيد من الإنجاز والتحدي بروح معنوية عالية لتجاوز الصعاب والمشكلات. جميع أبعاد القيادة التحويلية جاءت نسبيًا متقاربة وهي مرتفعة وتفسر ممارسة القيادة التحويلية بمستوى مرتفع داخل البنوك المبحوثة. فهي تجيب على التساؤل الأول.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات القائمة استقصاء وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجدول (6) هذه النتائج.

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى ممارسة التأثير المثالي في البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال، جاء بشكل عام من حيث الأهمية النسبية بمستوى

مرتفع بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.43) وجاءت العبارة رقم (2) التي تنص على «يتصرف بسلوك يسعى العاملون لمحاكاته (قدوة)» بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.54) وبأهمية نسبية مرتفعة، بمعنى أن المدير في البنوك المبحوثة يتمتع بكاريزما وتأثير مثالي على أتباعه فهو قدوة في سلوكه وتصرفاته، في حين جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على «يعترف بالأخطاء حال حدوثها» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.56) وبأهمية نسبية مرتفعة، وتقترب من سابقتها ويعني هذا أن المدير يعترف بأخطائه حال حدوثها ولكن بنسبة أقل من الصفات الأخرى التي تم تفصيلها أعلاه من اكتساب ثقة العاملين، وتجاوز مصالحة الشخصية، وإعطائه أولوية للقيم المشتركة بين العاملين.

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى ممارسة الاستثارة والتحفيز الإلهامي في البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال، جاء بشكل عام من حيث الأهمية النسبية بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.44) وجاءت العبارة رقم (7) التي تنص على «يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية المنظمة» بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري (0.53) وبأهمية

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لعبارات مجال (الاستثارة والتحفيز الإلهامي) مرتبة تنازلياً

رقم العبارة في المجال	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
7	1	يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية المنظمة.	4.02	530.	مرتفعة
8	2	يبنى ثقافة العمل الجماعي (الفريق) لدى المرؤوسين.	4.00	550.	مرتفعة
9	3	يستثير تفكير مرؤوسيه ويحفزهم على الإبداع والابتكار.	3.96	570.	مرتفعة
11	4	يشجع العاملين على تحقيق تطلعاتهم الوظيفية.	3.91	570.	مرتفعة
10	5	يشارك العاملين في اكتشاف حلول مشاكل العمل.	3.90	0.52	مرتفعة
6	6	يغرس روح المغامرة وتحمل المخاطر لدى العاملين.	3.81	0.63	مرتفعة
		الاستثارة والتحفيز الإلهامي (الكلي)	3.93	0.44	مرتفعة

نسبية مرتفعة في حين جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على «يغرس روح المغامرة وتحمل المخاطر لدى العاملين» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.63) وبأهمية نسبية مرتفعة. وحيث إن جميع إجابات أسئلة بُعد الاستثارة والتحفيز الإلهامي، جاءت متقاربة من حيث الأهمية النسبية، فهذا يؤكد أعمال التحفيز الإلهامي التي يقوم بها مديرو الفروع المبحوثة في الأردن إقليم الشمال خلال تعاملهم مع المرؤوسين، فهم يشجعون الموظفين على ثقافة العمل الجماعي، والإبداع والابتكار وحل المشكلات وغرس روح المغامرة لديهم وهذا بدوره يحقق أهداف المنظمة.

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى ممارسة الاعتبارات الفردية في البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال، جاء بشكل عام من حيث

جدول رقم (8)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب
والأهمية النسبية لعبارات مجال (الاعتبارات الفردية) مرتبة تنازلياً

رقم العبارة في المجال	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
16	1	يقدر العاملون الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.	4.11	600.	مرتفعة
17	2	يعترف بمجهودات وإنجازات العاملين بتقدير وإطراء	4.09	620.	مرتفعة
12	3	يولي أهمية للمرؤوسين ويستمتع جيداً لأرائهم ويحترم وجهات نظرهم.	4.00	600.	مرتفعة
13	4	يقدر الفروق الفردية بين الموظفين في الأداء.	3.94	510.	مرتفعة
15	5	يثني على الموظفين عند تحقيق الهدف المرسوم.	3.90	710.	مرتفعة
14	6	يبدي اهتماماً شخصياً بالأفراد الانعزاليين.	3.58	680.	متوسطة
		الاعتبارات الفردية (الكلية)	3.94	0.50	مرتفعة

جدول رقم (9)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب
والأهمية النسبية لعبارات مجال (التمكين) مرتبة تنازلياً

رقم العبارة في المجال	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
18	1	يشرك العاملين بإنجاز المهمات الصعبة.	4.16	490.	مرتفعة
19	2	يسيطر إجراءات العمل وأتيح للعاملين تنفيذه بمرونة.	4.04	510.	مرتفعة
25	3	يوضح أهمية الأهداف ورسالة المنظمة للعاملين	4.03	480.	مرتفعة
20	4	يدعم ممارسة كل فرد للصلاحيات والمسئوليات المخولة له.	4.02	550.	مرتفعة
22	5	يوازن بين السلطة والمسؤولية بتفويض الصلاحيات.	3.98	530.	مرتفعة
24	6	يثق في قدرات العاملين بشكل كبير	3.95	530.	مرتفعة
21	7	يفوض بعض الصلاحيات الإضافية للعاملين	3.92	610.	مرتفعة
23	8	يساعد الموظفين على تطوير أنفسهم.	3.89	510.	مرتفعة
		التمكين (الكلية)	4.01	0.42	مرتفعة

الأهمية النسبية بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.50) وجاءت العبارة رقم (16) التي تنص على « يقدر العاملون الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم » بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وبانحراف معياري (0.60) وبأهمية نسبية مرتفعة في حين جاءت العبارة رقم (14) والتي تنص على « يبدي اهتماماً شخصياً بالأفراد الانعزاليين » في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.58) وبانحراف معياري (0.68) وبأهمية نسبية متوسطة. وحيث إن جميع إجابات أسئلة بعد الاعتبارات الفردية، جاءت متقاربة من حيث الأهمية النسبية، فهذا يؤكد أيضاً أن الإدارات في البنوك المبحوثة تولي اهتمام خاص بالفروق الفردية بين الموظفين، وتميز العاملين الذين لديهم قدرات وإمكانات مميزة، وتقدر التميز والإبداع، من خلال الإطراء والإنثناء وتقرب وتهتم بالأقل تشاركية والانعزاليين من العاملين، وتحاول إشراكهم بالعمل الجماعي.

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى ممارسة التمكين في البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال، جاء بشكل عام من حيث الأهمية النسبية بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.42) وجاءت العبارة رقم (18) التي تنص على « يشرك العاملين بإنجاز المهمات الصعبة » بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وبانحراف معياري (0.49) وبأهمية نسبية مرتفعة في حين جاءت العبارة رقم (23) والتي تنص على « يساعد الموظفين على تطوير أنفسهم » في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.51) وبأهمية نسبية مرتفعة. بدا من الجدول أعلاه أن معظم إجابات أسئلة بُعد (التمكين) جاءت متقاربة نوعاً ما، من حيث الأهمية النسبية، ويعني ذلك أن الإدارات البنكية المبحوثة تفسح للعاملين حرية واسعة

وسقف عال من الحركة والتفاعل المعرفي وزيادة مهاراتهم وخبراتهم وتنمية قدراتهم الفردية في العمل وتطوير أنفسهم، من خلال توفير الإمكانيات اللازمة، والتدريب والدعم، وحل المشكلات بدون الرجوع للإدارة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى ممارسة الإبداع التسويقي لدى البنوك التجارية الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الإبداع التسويقي ويوضح الجدول (10) هذه النتائج.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الإبداع التسويقي مرتبة تنازلياً

الأهمية النسبية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الأبعاد	الرتبة	التسلسل في الأداة
مرتفعة	460.	3.95	الطلاقة	1	1
مرتفعة	0.48	3.84	الأصالة	2	3
مرتفعة	480.	3.83	المثابرة	3	4
مرتفعة	0.63	3.74	الحساسية للمشكلات	4	5
مرتفعة	0.53	3.69	المرونة	5	2
مرتفعة	0.46	3.81	الإبداع التسويقي		

نسبية مرتفعة. وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال (المرونة) بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.53) وبأهمية نسبية مرتفعة. وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات القائمة استقصاء وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (12-16) هذه النتائج. ويعني هذا أن مستوى ممارسة الإبداع التسويقي في البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال، جاء بشكل عام من حيث الأهمية النسبية بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.81) ولكن بنسبة أقل تقريباً من مستوى القيادة التحويلية التي جاءت بمستوى (3.96)، وذلك يعني ممارسة إبداع وابتكار تسويقي لدى البنوك المبحوثة بمستوى مرتفع وملفت للانتباه، ويعني أيضاً أن هناك أفكار وأعمال جديدة، تترجم لواقع عملي وممارسات تسويقية فاعلة، تخدم الأهداف الموضوعية.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لعبارات مجال (الطلاقة) مرتبة تنازلياً.

رقم العبارة في المجال	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	1	تشجع المنظمة العاملين على المبادرة والطلاقة في العمل التسويقي.	4.03	480.	مرتفعة
3	2	تعزز المنظمة الثقة لدى العاملين في مقدراتهم التسويقية.	3.97	580.	مرتفعة
4	3	تهتم المنظمة بوضع إجراءات سهلة للوصول للمعلومات التسويقية وإيصالها.	3.93	480.	مرتفعة
2	4	أستطيع توليد أكبر عدد من أفكار التسويقية في المنظمة	3.87	690.	مرتفعة
		الطلاقة (الكلي)	3.95	0.46	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى

ممارسة الطلاقة في البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال /، جاء بشكل عام من حيث الأهمية النسبية بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.46) وجاءت العبارة رقم (1) التي تنص على «تشجع المنظمة العاملين على المبادرة والطلاقة في العمل التسويقي» بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري (0.48) وبأهمية نسبية مرتفعة في حين جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على «أستطيع توليد أكبر عدد من أفكار التسويقية في المنظمة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.69) وبأهمية نسبية مرتفعة.

تترجم البيانات في جدول (11) أن جميع العبارات جاءت متقاربة النسبة، ما عدا العبارة الأولى «التشجيع على المبادرة والطلاقة»، التي جاءت مرتفعة أكثر، وهذا يؤكد دعم وتشجيع إدارة المنظمة للموظفين للانطلاق إلى أفق مفتوح من النشاطات التسويقية وشحن هماتهم، وزيادة ثقتهم، للوصول لمدى أبعد لتحقيق الأهداف الموضوعية بحرية ومرونة كبيرة.

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى ممارسة المرونة في البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال، جاء بشكل عام من حيث الأهمية النسبية بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.53) وجاءت العبارة رقم (8) التي تنص على «تنظر إدارة المنظمة إلى الأمور من زوايا تسويقية متعددة» بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.49) وبأهمية نسبية مرتفعة في حين جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على «تقبل إدارة المنظمة الرأي الأخر وإن اختلف

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لعبارات مجال (المرونة) مرتبة تنازلياً

رقم العبارة في المجال	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
8	1	تنظر إدارة المنظمة إلى الأمور من زوايا تسويقية متعددة.	3.86	0.49	مرتفعة
5	2	تشجع المنظمة العاملين لتغيير أفكارهم ومواقفهم عندما يظهر عدم جدواها أو صحتها.	3.71	560.	مرتفعة
7	3	تتقبل إدارة المنظمة كل فكرة تسويقية جديدة وتسعى لتجربتها وتقييمها.	3.63	580.	متوسطة
6	4	تتقبل إدارة المنظمة الرأي الآخر وان اختلف معها.	3.57	710.	متوسطة
المرونة (الكلي)					
			3.69	0.53	مرتفعة

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لعبارات مجال (الأصالة) مرتبة تنازلياً

رقم العبارة في المجال	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
12	1	لا تستعجل إدارة المنظمة في تطبيق الأفكار التسويقية الجديدة من غير تمحيص.	4.00	600.	مرتفعة
13	2	تحرص إدارة المنظمة على معرفة أوجه القصور فيما تقوم به من عمل.	3.94	510.	مرتفعة
9	3	لا تقلد إدارة المنظمة الآخرين في أعمالها التسويقية.	3.92	570.	مرتفعة
11	4	تتقبل إدارة المنظمة الآخرين وتحل المشكلات التسويقية التي تعترض سير العمل.	3.91	570.	مرتفعة
10	5	تحرص إدارة المنظمة على تقديم أفكار تسويقية جديدة ومناسبة للعمل.	3.90	520.	مرتفعة
الأصالة (الكلي)					
			3.84	0.48	مرتفعة

معها» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.71) وبأهمية نسبية متوسطة. وهذا يعني أن الإدارة في البنوك المبحوثة تولي اهتماماً بأرباحية ومرونة التعامل مع الموظفين التسويقيين، وفي التفكير وتبديل القرار للأفضل، وتقبل آراءهم، وتتيح لهم العمل بطرق مختلفة ومتعددة، والانتقال من موقف تسويقي لآخر بسهولة ويسر، وليست تقيدهم بأعمال روتينية. يلاحظ من الجدول (13) أن مستوى ممارسة الأصالة في البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال، جاء بشكل عام من حيث الأهمية النسبية بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.48) وجاءت العبارة رقم (12) التي تنص على "لا تستعجل إدارة المنظمة في تطبيق الأفكار التسويقية الجديدة من غير تمحيص." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وبانحراف معياري (0.60) وبأهمية نسبية مرتفعة في حين جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على "تحرص إدارة المنظمة على تقديم أفكار تسويقية جديدة ومناسبة للعمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.52) وبأهمية نسبية مرتفعة. وهذا يعني أن الإدارة تشجع طرح وإنتاج أفكار تسويقية جديدة، مفيدة غير مطروقة سابقاً ولا قديمة، فهي تمحص كل جديد بترو، لكي تتأكد أنه لم يسبقهم إليها آخرون، فالإدارة لا تحبذ تقليد الآخرين، بل تميل للتميز من خلال الأصالة والتحديث المستمر.

يلاحظ من الجدول (14) أن مستوى ممارسة المثابرة في البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال، جاء بشكل عام من حيث الأهمية النسبية بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.48) وجاءت العبارة رقم (16) التي تنص على «تحرص إدارة المنظمة على إنجاز العمل المخطط لتحقيق أهدافها التسويقية بتميز» بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وبانحراف معياري (0.65) وبأهمية نسبية مرتفعة في حين جاءت العبارة رقم (17) والتي تنص على «تحتد إدارة المنظمة الأعمال التي ترى فيها شحذ لقدرات وإمكانات العاملين التسويقية» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.71) وبانحراف معياري (0.56) وبأهمية نسبية مرتفعة. يبين الجدول أعلاه أن الإدارة تركز وتشدد على إنجاز العمل المخطط له مسبقاً، فهي تثابر وتتابع باستمرار والحاج، لتحقيق أهدافها التسويقية بتميز واقتدار، من خلال تجديد طرق العمل والتطبيق، وإيجاد الحلول للمشكلات، بأساليب مبتكرة وبمهنية عالية، حيث تزغ الثقة في مقدرات العاملين التسويقية، بجد واجتهاد بغير ملل أو يأس، من أجل النجاح والتميز التسويقي.

يلاحظ من جدول (15) أن مستوى ممارسة الحساسية للمشكلات في البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال، جاء بشكل عام من حيث الأهمية النسبية بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.63) وجاءت العبارة رقم (23) التي تنص على «لدى الإدارة قدرة فائقة لحل المشكلات بسلاسة وبأقل أضرار» بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وبانحراف

جدول رقم (14)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب
والأهمية النسبية لعبارات مجال (المثابرة) مرتبة تنازلياً

رقم العبارة في المجال	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
16	1	تحرص إدارة المنظمة على إنجاز العمل المخطط لتحقيق أهدافها التسويقية بتميز.	4.00	650.	مرتفعة
15	2	تتأثر إدارة المنظمة في العمل للوصول إلى فكرة وحل تسويقي مبتكر.	3.85	640.	مرتفعة
14	3	تحاول إدارة المنظمة إنجاز الأعمال التسويقية بأسلوب متجدد مفيد.	3.83	510.	مرتفعة
18	4	لدى إدارة المنظمة الثقة في مقدرات العاملين التسويقية.	3.83	570.	مرتفعة
19	5	تعمل إدارة المنظمة بجد واجتهاد من أجل النجاح والتميز التسويقي.	3.79	570.	مرتفعة
20	6	تدعم إدارة المنظمة العاملين في التسويق لكيلا يشعروا بالملل من تكرار الواجبات.	3.79	660.	مرتفعة
17	7	تحدد إدارة المنظمة الأعمال التي ترى فيها شحذ لقدرات وإمكانات العاملين التسويقية.	3.71	560.	مرتفعة
		المثابرة (الكلية)	3.83	0.48	مرتفعة

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لعبارات مجال (الحساسية للمشكلات) مرتبة تنازلياً

رقم العبارة في المجال	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
23	1	لدى الإدارة قدرة فائقة لحل المشكلات بسلاسة وبأقل أضرار.	3.84	660.	مرتفعة
25	2	تحلل إدارة المنظمة أسباب حدوث المشكلة لعدم تكرارها.	3.78	800.	مرتفعة
26	3	تستطيع إدارة المنظمة اكتشاف مواطن القصور من حولها.	3.76	710.	مرتفعة
24	4	تستطيع إدارة المنظمة تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة.	3.73	690.	مرتفعة
22	5	لدى إدارة المنظمة رؤية وخطط دقيقة لحل المشكلات.	3.66	700.	متوسطة
21	6	تتنبأ إدارة المنظمة بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.65	740.	متوسطة
		الحساسية للمشكلات (الكلية)	3.74	0.63	مرتفعة

جدول رقم (16)

معاملات تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر القيادة التحويلية في الإبداع التسويقي

ملخص النموذج	تحليل التباين	جدول المعاملات				
Model Summary	ANOVA	Coefficient				
R	F	B	S.E	T	sig	
0.38	4.139	التأثير المثالي	0.125	1.853	0.000	
0.15	4.139	الاستثارة والتحفيز	0.909	3.263	0.002	الإبداع التسويقي
0.15	4.139	الاعتبارات الفردية	0.950	3.366	0.001	
0.15	4.139	التمكين	0.377	2.121	0.037	

معيارى (0.66) وبأهمية نسبية مرتفعة في حين جاءت العبارة رقم (21) والتي تنص على «تتنبأ إدارة المنظمة بمشكلات العمل قبل حدوثها» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابى (3.65) وبانحراف معيارى (0.74) وبأهمية نسبية متوسطة. وهذه النتيجة تدعم وتؤكد أن الإدارات في فروع البنوك المبحوثة لديها القدرة على تشخيص المشكلات والعثرات، والتنبؤ مسبقاً، واكتشاف مواطن القصور من حولها، وما قد تؤول إليه الأمور مستقبلاً، ولذا تضع الحلول والبدائل الممكنة، لحل المشكلات بسلاسة وبأقل أضرار، من خلال الرؤيا الدقيقة التي تتبناها، والأهداف التي ستحققها. يلاحظ ممارسة مستوى مرتفع للإبداع التسويقي لدى البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال، وهذه النتيجة تجيب على التساؤل الثاني.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:

من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 < a) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، الاستثارة والتحفيز الإلهامى، الاعتبارات الفردية، التمكين) في الإبداع التسويقي بأبعادها مجتمعة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، المثابرة، الحساسية للمشكلات) في البنوك التجارية الأردنية / إقليم الشمال). ولاختبار هذه الفرضية تم استخراج معاملات الانحدار الخطي المتعدد للإبداع التسويقي تبعاً لأثر القيادة التحويلية والجدول (16) يبين هذه النتائج.

يبين جدول (16) أن معامل الارتباط (R = 0.38) وهذا يدل على ممارسة علاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التسويقي، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (الإبداع التسويقي) هو أثر ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4.139) وبمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبلغت قيمة معامل التحديد (= 0.15 R²) وهذا يعني أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (15%) من التباين في الإبداع التسويقي كما يتبين من جدول المعاملات بأن قيمة B عند (التأثير المثالي) قد بلغت (0.125) وأن قيمة t عندها هي (1.853) وبمستوى دلالة

(0.000) مما يشير إلى أن تأثير هذا البُعد معنوي، أما قيمة B عند (الاستثارة والتحفيز) قد بلغت (0.909) وأن قيمة t عندها هي (3.263) وبمستوى دلالة (0.002) مما يشير إلى أن تأثير هذا البُعد معنوي، وبلغت قيمة B عند (الاعتبارات الفردية) قد بلغت (0.950) وأن قيمة t عندها هي (3.366) وبمستوى دلالة (0.001) مما يشير إلى أن تأثير هذا البُعد معنوي، وبلغت قيمة B عند (التمكين) قد بلغت (0.377) وأن قيمة t عندها هي (2.121) وبمستوى دلالة (0.037) مما يشير إلى أن تأثير هذا البُعد معنوي.

وبناء على هذه النتائج، فإننا نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، الاستثارة والتحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، التمكين) في الإبداع التسويقي بأبعادها مجتمعة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، المثابرة، الحساسية للمشكلات) في البنوك التجارية الأردنية / إقليم الشمال. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة «افري وديو وابن موسى» (2019) بعنوان: أداء الابتكار والتسويق للشركات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاد ناشئ: التأثير المعتدل للقيادة التحويلية. الهادفة لفحص تأثير القيادة التحويلية على أداء الابتكار والتسويق في شركات الخدمات الصغيرة والمتوسطة وقد أظهرت نتائجها أن الابتكار له تأثير إيجابي على أداء التسويق؛ والقيادة التحويلية لها تأثير معتدل على العلاقة بين الابتكار وأداء التسويق. وفي الجدول (17) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة التحويلية على المتغيرات الفرعية للإبداع التسويقي بأبعادها مجتمعة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، المثابرة، الحساسية للمشكلات).

النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية

لاختبار هذه الفرضيات استخرجت نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة التحويلية على المتغيرات الفرعية للإبداع التسويقي بأبعادها مجتمعة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، المثابرة، الحساسية للمشكلات) وبين جدول (17) هذه النتائج.

1- النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية الأولى: Ho1.1:

من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على الطلاقة

بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.41$) وهذا يدل على ممارسة علاقة بين القيادة التحويلية والطلاقة، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.17$) وهذا يعني أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (17%) من التباين في الطلاقة، حيث بلغت قيمة F (4.716) وهي دالة إحصائياً (لها أثر معنوي) عند مستوى Sig (0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) مما يشير إلى ممارسة أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الطلاقة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة B للقيادة التحويلية (0.720) وبخطأ معياري (0.108) وقيمة T (2.172) وبمستوى دال إحصائياً بلغ (0.032).

جدول رقم (17)
نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة التحويلية
على المتغيرات الفرعية للإبداع التسويقي بأبعادها مجتمعة
(الطلاقة، المرونة، الأصالة، المثابرة، الحساسية للمشكلات)

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات		
	R	R ²	F	df	sig	البيان	Coefficient
الطلاقة	0.41	0.17	4.716	98	0.000	القيادة التحويلية	0.720
المرونة	0.42	0.18	4.370	98	0.000	القيادة التحويلية	0.640
الأصالة	0.38	0.14	3.449	98	0.000	القيادة التحويلية	0.506
المثابرة	0.45	0.20	6.017	98	0.000	القيادة التحويلية	0.130
الحساسية للمشكلات	0.34	0.12	2.111	98	0.000	القيادة التحويلية	0.210

وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على الطلاقة.

2- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: 01.2:

من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على المرونة. بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.42$) وهذا يدل على ممارسة علاقة بين القيادة التحويلية والمرونة ، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.18$) وهذا يعني أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (18%) من التباين في المرونة ، حيث بلغت قيمة F (4.370) وهي دالة إحصائياً (لها أثر معنوي) عند مستوى Sig (0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) مما يشير إلى ممارسة أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المرونة ، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة B للقيادة التحويلية (0.640) وبخطأ معياري (0.285) وقيمة T (14.519) وبمستوى دال إحصائياً بلغ (0.041). وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على المرونة.

3- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة: Ho1.3:

من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على الأصالة. بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.38$) وهذا يدل على ممارسة علاقة بين القيادة التحويلية والأصالة، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.14$) وهذا يعني أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (14%) من التباين في الأصالة، حيث بلغت قيمة F (3.449) وهي دالة إحصائياً (لها أثر معنوي) عند مستوى Sig (0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) مما يشير إلى ممارسة أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الأصالة ، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة B للقيادة التحويلية (0.506) وبخطأ معياري (0.324) وقيمة T (11.554) وبمستوى دال إحصائياً بلغ (0.000). وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على الأصالة.

4- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: Ho1.4:

من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على المثابرة. لاختبار هذه الفرضية استخرجت نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة التحويلية على المثابرة وبين جدول (17) هذه النتائج. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.45$) وهذا يدل على ممارسة علاقة بين القيادة التحويلية والمثابرة، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.20$) وهذا يعني أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (20%) من التباين في المثابرة، حيث بلغت قيمة F (6.017) وهي دالة إحصائياً (لها أثر معنوي) عند مستوى Sig (0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) مما يشير إلى ممارسة أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المثابرة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة B للقيادة التحويلية (0.130) وبخطأ معياري (0.432) وقيمة T (12.363) وبمستوى دال إحصائياً بلغ (0.000). وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على المثابرة.

5- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة: Ho1.5:

من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على الحساسية للمشكلات. لاختبار هذه الفرضية استخرجت نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة التحويلية على الحساسية للمشكلات وبين جدول (17) هذه النتائج. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.34$) وهذا يدل على ممارسة علاقة بين القيادة التحويلية والحساسية للمشكلات ، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.12$) وهذا يعني أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (12%) من التباين في الحساسية للمشكلات، حيث بلغت قيمة F (2.111) وهي دالة إحصائياً (لها أثر معنوي) عند مستوى Sig (0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) مما يشير إلى ممارسة أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الحساسية للمشكلات ، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة B للقيادة التحويلية (0.210) وبخطأ معياري (0.243) وقيمة T (15.965) وبمستوى دال إحصائياً بلغ (0.000). وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على الحساسية للمشكلات.

مناقشة النتائج والتوصيات

النتائج - من خلال التحليل السابق للبيانات توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

- يوجد في البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال، مستوى مرتفع من القيادة التحويلية التي تتميز بالأبعاد التالية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين)، بدرجة مرتفعة حسب إجابات الباحثين.
- يوجد في البنوك التجارية الأردنية، مستوى مرتفع من الإبداع التسويقي لدى البنوك التجارية الأردنية/ إقليم الشمال.
- توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر للمتغير المستقل، القيادة التحويلية، بمختلف أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على المتغير التابع (الإبداع التسويقي).

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على المرونة مما يعني أن رؤساء الأقسام ببعض البنوك يحرصون على إنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ويغيرون موقفهم عندما يقتنعوا بعدم صحته. وأن القيادة التحويلية بالبنوك المبحوثة تؤثر في قدرة الفرد المبدع على تقديم وتولد أفكار متنوعة ومختلفة، وبالتالي فهي تشير إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقف أو وجهة نظر ما بسهولة ويسر. وكذلك أظهرت نتائج الدراسة ممارسة أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الأصالة من حيث حرص الإدارات ورؤساء أقسام البنوك المبحوثة على دعم العاملين لتقديم أفكار جديدة مناسبة للعمل. وأثر إيجابي للقيادة التحويلية على الحساسية للمشكلات لرؤساء أقسام البنوك المبحوثة. دعمت فكرة أن لدى القيادة التحويلية بالبنوك المبحوثة رؤية دقيقة لمشكلات العمل وقدرة على تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة. بالإضافة لوجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الأصالة وهذا يعني أن الإدارة التحويلية تتيح للشخص المبدع حرية التفكير، وابتكار أفكاره جديدة غير تقليدية وغير معروفة، وتعتبر عن قدرة الفرد على طرح أفكار تسويقية جديدة لم يسبقه إليها أحد، وترتبط بالمشكلة محل الدراسة، وتتيح للعاملين الانفراد بالأفكار والقدرة على إنتاج استجابات أصيلة، تتسم بالعمق ولها مغزى وغير مباشرة. وأبرزت الدراسة أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الطلاقة أي أن القيادة التحويلية بالبنوك المبحوثة تتيح فرصة إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة، وتضاعف من حجم النشاطات التسويقية خلال فترات زمنية محددة. وبينت الدراسة وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الاعتبارات الفردية، بالإضافة لبيان أن القيادة التحويلية بالبنوك المبحوثة تعزز الاجتهاد والمواظبة على إنجاز الأمر، وعدم الاستسلام واليأس بسهولة. إن القيادة التحويلية في البنوك المبحوثة للعاملين تشجع ممارسة التنبؤ المستقبلي واكتشاف المشكلات التسويقية في المواقف المختلفة، وتدعم سبل إدراك الأخطاء ونواحي القصور وتحسس المشكلات بدقة متناهية، والعمل على حلها.

الخاتمة والتوصيات

- من خلال ما سبق يتضح لنا أهمية وأثر القيادة التحويلية في الإبداع التسويقي بالنسبة لقطاع البنوك الأردنية/ المنطقة الشمالية، وذلك من خلال تقديمهم الأفكار والأعمال الجديدة المبتكرة الذي ترتقي بالمنظمة إلى مستويات عليا من الأخلاق والدافعية، وتحقق رغبات العملاء. وتوصى الدراسة بناءً على ما توصلت إليه من نتائج بما يلي:-
- زيادة تفعيل ثقافة القيادة التحويلية بين العاملين في البنوك التجارية الأردنية/ المنطقة الشمالية.
 - إتاحة الفرص وتمكين الموظفين المتميزين لتبوء مناصب تناسب قدراتهم.
 - زيادة في تحسين بيئة العمل بما يساعد ويسهل في تطبيق وممارسة القيادة التحويلية.
 - عقد دورات تدريبية وورش عمل لزيادة وعي موظفي التسويق بأسلوب القيادة التحويلية وفوائدها على المدى البعيد في تطوير أداء المرؤوسين.
 - زيادة الاهتمام من قبل إدارة البنوك بالإبداع والمبدعين وتشجيع العمل الإبداعي من خلال التحفيز الفكري والعاطفي والمادي لما له أثر كبير في تحسين البيئة التعليمية بالبنوك.
 - التركيز على تنمية قاده التغيير في البنوك والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه.
 - وتوصي الدراسة للبحوث المستقبلية، إجراء المزيد من البحوث في موضوع القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التسويقي في منظمات وفي قطاعات عامة وخاصة أخرى، إجراء دراسات للقيادة التحويلية بكل أبعادها مع استخدام متغير معدل أو متغير وسيط.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبو جمعة نعيم حافظ. (2003). *التسويق الابتكاري*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، سلسلة بحوث ودراسات.
- الخصاونة، أنيس صقر؛ ومحيلان، محمد حيدر صادق. (2020). أثر نظم المعلومات الإدارية على ريادة الأعمال في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، ديسمبر، *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، مج 17، ع (B). <https://www.sharjah.ac.ae/en/Research/spu/JournalHSS/Documents/V17/Issue2/B/17.pdf>
- طلعت أسعد عبد الحميد. (7991). *التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق*. بدون دار النشر، مصر.
- البنك المركزي الأردني. (2021). الثلاثاء، 8:00 صباحاً. عمان، الأردن. <https://www.cbj.gov.jo/Pages/view-page.aspx?pageID=141>
- بابكر، كمال الدين حسن علي. (2017). *القيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.
- بن زايد، سارة. (2016). *التسويق الابتكاري ومقومات نجاحه: تجارب عالمية*. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*. سبتمبر، 1، 14، ص ص 255-265.
- جاباي، جوناثان. (2001). *التسويق الابتكاري*. الرياض، مكتبة الشفري.
- الجبر، زينب، (2010) *القيادة التحولية والتطوير المستمر للمعلمين*. الكويت، جامعة الكويت.
- جمعية البنوك في الأردن. (2021). الثلاثاء، 8:00 صباحاً. عمان، الأردن. <https://www.abj.org.jo/Default/Ar>
- خصاونة، عاكف لطفي. (2010). *إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال*. دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- السكارنة، بلال. (2014). *القيادة الإدارية الفعالة*. عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الضمور، هاني حامد. (2005). *القيادة التحولية في البنوك الأردنية: دراسة الرضا الوظيفي*. العلوم الإدارية، الأردن.
- العجرمي، عبير؛ وسالم، محمد زيدان؛ والغماري، وسام؛ وأحمد، نهيل. (2011). دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، *مجلة جامعة الأزهر*، غزة، المجلد 13، العدد 2، ص ص 107-138.
- عزام، زكريا أحمد؛ والزعي، على فلاح. (2011). *دراسة حالات تسويقية وإدارية: مدخل منهجي تطبيقي*. عمان، الأردن، دار الميسرة.
- العسكر. (2016). *القيادة التحولية لدي المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية*. *المجلة العربية للإدارة*، مج 36، ع 1.
- العلفي، هدي حسن يحيي. (2014). *القيادة التحولية: مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات*. القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر.
- الغامدي سعيد. (2010). *القيادة التحولية في الأجهزة الأمنية السعودية*. الرياض، مركز البحوث والدراسات كلية الملك فهد الأمنية.
- كافي، مصطفى يوسف. (2016). *الابتكار والإبداع التسويقي*. الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الزعبي، على الفلاح. (2013). *الإبداع التسويقي مدخل استراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية في منظمات الخدمات الأردنية، الملتقى العلمي الدولي الثاني: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال*. عمان الأردن، 22-21 أيار، (2013)، ص 9، متوفر على www.wise.edu.jo
- نجم، عبود نجم. (2012). *القيادة وإدارة الابتكار*. عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

- النسور، إياد عبد الفتاح. (2017). أثر تطبيق الذكاء التسويقي على تعزيز الابتكار، *المجلة العربية للإدارة*، مج 37، ع 2. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.
- نعساني، عبد المحسن عبد السلام. (2008)، اختبار أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا، *مجلة جامعة تشرين*، سوريا.
- هاوس، بيتر. (2017). *القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق*. ترجمة المعيوف. الرياض، مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة.
- هيجان، عبد الرحمن. (1999). *معوقات الإبداع في المنظمات السعودية*. مج 77، ع 39، ع 1، الرياض معهد الإدارة العامة.
- جلدة، عبودي. (2006). *إدارة الإبداع والابتكار*. عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Afriyie, Samuel, Du, Jianguo & Ibn Musah, Abdul-Aziz. (2019). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: The moderating effect of transformational leadership, Afriyie et al. *Journal of Global Entrepreneurship*. 9: 40 <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0165-3>.
- Al-Khasawneh, Akif Lutfi. (2013). Student Attitudes towards Faculty Performance Assessment at the Jordanian Universities, *American Academic & Scholarly Research Journal*, Vol. 5, No. 2, PP. 151.
- Al-Khasawneh, Akif Lutfi. (2014). The role of knowledge resource diversification strategy management in improving organizational learning among employees at the commercial islamic banks in Jordan, *International Business and Management*, Vol. 8, No. 2, PP. 101-111, retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/236300485.pdf>.
- Al-Khasawneh, Akif; Al-Jammal, Hamdan & Battah, Nasser. (2012). Effect of continuous improvement in higher education institution's resources on total quality (TQ) realization from perspectives of academic workers at the jordanian universities, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, No. 49, 101-117.
- Al-Khasawneh, Akif; Malkawi, Nazem N. M. & AlGarni, A. A. (2018). Sources of recruitment at foreign commercial banks in Jordan and their effect on the job performance proficiency, *Banks and Bank Systems*, Vol. 3, No., pp. 12-26.
- Akbari, Morteza, Sayyed Amiri. (2017). Why leadership style matters: A closer look at transformational leadership and internal marketing, *The Bottom Line*, Bradford, Vol. 30, Iss. 4.
- Avolio, B. & Bass, B. & Jung, D. (1999). Re-examination the components of transformational and transactional using Multi-factor Leadership Questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp. 44-462
- Bernard, M.; Bass, Avolio & Bruce, J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, Ca, Sage publication.
- Brower, Robert, E. (2005). *Transformational Leadership and Decision Making in School*. Crown Press.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Gamble, Teri Kwa. (2013). *A practical approach to leadership communication*. Thousand Oaks, Calif Sage.
- Hutt, Michael D. (2010). *Business Marketing Management*. Mason, OH, Cengage Learning.
- Kamau, Alice, Wambui. (2020). *Transformational Leadership and Performance of Commercial Banks in Kenya: Research Project Submitted to Have a Degree of Master School of Business in Business Administration*, University of Nairobi.
- Leigh, Andrew. (2013). *Ethical Leadership*. London Kogan Page.
- Macfarlane, Bruce. (2012). *Intellectual Leadership in Higher Education*. London, Routledge.

- Malhotra, N. K. (2004), **Marketing research**. New Jersey, Prentice Hall.
- Mackenzie, Scott B.; Podsakoff, Philip, M. & Rich Gregory, A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 29, Article No. 115.
- Malkawi, Nazem. (2016). "Executing knowledge management 2.0 (KM 2.0) through web 2.0: Applied study at Jordanian insurance companies", **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 7, Issue 10.
- Malkawi, Nazem. (2018b). Using electronic human resource management for organizational excellence-case study at social security corporation, Jordan, **International Journal of Engineering Technologies and Management Research**, Vol. 5, Issue 5, <http://dx.doi.org/10.29121/ijetmr.v5.i5.2018.237>.
- Malkawi, Nazem Mahmoud; Al-khasawneh, Akif & Malkawi, Nazem. (2017). Enhancing entrepreneurship through e-commerce adoption: Applied study at small companies, **International Journal of Research in Management, Economics and Commerce**, Vol.7, Issue 1.
- Malkawi, N. M. M. (2018a). How to improve decision making process through decision support systems & business intelligence: Evidence from Jordan University Hospital, **Journal of Economic & Management Perspectives**, Vol. 12, No. 2. <https://www.researchgate.net/profile/Nazem-Malkawi/publication/336578822>.
- Mohailan, Mohammad Haider. (2021). Enhancing business entrepreneurship through open government data, **Management Science Letters**, 11, 861–870, <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.013>.
- Mohailan, Mohammad Haider Sadeq. (2022). The effect of human resource information systems on innovation: Study at Jordanian Telecommunication Companies, **European Journal of Business and Management**, Vol. 14, No. 10, www.iiste.org. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) .
- Purba, John Tampil, Bernarto, Innocentius, Sijabat, Rosdiana & Purwanto, Agus. (2021). Effect of management innovation, translation leadership and knowledge sharing on market performance of Indonesian consumer goods May, **Jurnal Aplikasi Manajemen**, 19, (2), DOI: Accredited by Ministry of Research and Technology Republic of Indonesia, No. 200/M/KPT/2020 ISSN: 1693-5241 425 10.21776/ub.jam.2021.019.02.18.
- Robbins, Stephen. (2001). **Organizational Behavior**. 9th ed., New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Schein, Edgar H. (2010). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Calif Jossey-Bass.
- Schwepker, Charles H., Jr, Good, David, J. (2013). Improving salespeople's trust in the organization, moral judgement and performance through transformational leadership. **The Journal of Business and Marketing**, Santa Barbara, Vol. 28, No. 7, pp. 535-546.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2010). **Research Methods for Business: A Skill-building Approach**. 5th ed., John Wiley & Sons Inc., New York, USA.
- Stevenson, William. (2005). **Introduction to Operation Management**. Irwin. McGraw-Hill.
- Tipu, Sayed Awais Ahmed; Ryan James, C. & Fantasy, Kamel, A. (2012). Transformational leadership in Pakistan: An examination of the relationship of transformational leadership to organizational culture and innovation propensity, **Journal of Management and Organization**, Lyndfield Vol. 18, No. 4. pp. 461-480.
- Trott, Paul. (2002). **Innovation Management and New Product Management**. 2nd ed., Pearson Education.
- Torrance, E. P. (1993). The nature of creativity as manifest testing. In RJ. Sternberg (ED.), **The Nature of Creativity**, pp. 70-75, New York, Press Syndicate of the University of Cambridge.
- Warren J. Keegan; Elyse Arnow Brill & Sandeep Puri. (2014). **Global Marketing Management**. Boston, Mass, Pearson Education.

The Impact of Transformational Leadership on the Level of Marketing Creativity for Employees of Jordanian Commercial Banks

Dr. "Mohammed Haider" Sadeq Mohailan

Assistant Professor

Business and Finance Programs Department

Institute of Public Administration

Kingdom of Saudi Arabia

mohailanm@ipa.edu.sa

Dr. Mohammad Ali Yahiya Othman

Assistant Professor

Business and Finance Programs Department

Institute of Public Administration

Kingdom of Saudi Arabia

osmanma@ipa.edu.sa

ABSTRACT

The study aimed to demonstrate the impact of transformational leadership in its dimensions, (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual considerations, and empowerment) on marketing creativity in Jordanian commercial banks in the northern region. The study concluded that there is an impact of transformational leadership on marketing creativity in Jordanian commercial banks/ the northern region. There is also an impact of the ideal influence dimension, the inspirational motivation dimension, intellectual stimulation, individual consideration and empowerment on marketing creativity in Jordanian commercial banks in the northern region.

The study followed the descriptive analytical approach, and a survey list was used as a tool to collect data from the study population consisting of marketing employees in Jordanian commercial banks in the northern region.

The study concluded that, the banks studied possess leadership characterized by the following dimensions: (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, considerations Individualism, empowerment), and the answers of the respondents agreed on a high degree of agreement on the existence of these dimensions, so that there is an effect of the independent variable, transformational leadership in its various dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual considerations, empowerment) on the dependent variable (marketing creativity). The study presented several recommendations, the most important of which were paying attention to spreading the culture of transformational leadership among employees in Jordanian commercial banks in the northern region, providing opportunities and empowering distinguished employees to take positions appropriate to their potential that would benefit their banks.

Keywords: *Leadership, Transformational Leadership, Marketing Creativity, Jordanian Commercial Banks, Creativity, Innovation.*