

خطة بحث بعنوان

دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في
المصارف الحكومية بمدينة الرياض: دراسة ميدانية

The Role of Administrative Leadership in Enhancing Employee
Creativity in Government Banks in Riyadh: A Field Study

إعداد الطالب/

إبراهيم عبدالعزيز الخالد

الرقم الجامعي: 243000124

إشراف/

أ.د. الفصيل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الجامعي

2025

المقدمة:

تُجسّد المصارف الحكومية في المملكة العربية السعودية ركيزة أساسية ضمن منظومة الاقتصاد الوطني، إذ تضطلع بدور محوري في تيسير الحركة المالية، دعم الاستثمار، وتحفيز النمو الاقتصادي الشامل. في خضم التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي تشهدها المملكة، يغدو تعزيز كفاءة هذه المؤسسات وقدرتها على التكيف والابتكار أمراً بالغ الأهمية لضمان استدامتها وفعاليتها.

تُعَدّ القيادة الإدارية عاملاً استراتيجياً في توجيه دفة المؤسسات المصرفية نحو تحقيق أهدافها، خاصة في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتنافسية المتزايدة والتغير المستمر. فهي لا تقتصر على توجيه الأفراد، بل تمتد لتشكيل الثقافة التنظيمية، وتحديد مسار الابتكار، وبالتالي التأثير المباشر على الأداء الكلي للمنظمة. تُبرز الأدبيات أهمية القيادة كقوة دافعة للتحويل، قادرة على تحويل الرؤى الاستراتيجية إلى ممارسات عملية تُعزز من الإنتاجية والقدرة التنافسية (الغامدي، 2021، ص. 28). في هذا السياق، يبرز الإبداع الوظيفي كضرورة حتمية لتحقيق التميز والبقاء في طليعة المؤسسات الرائدة. يُشير الإبداع الوظيفي إلى قدرة الأفراد على توليد أفكار وحلول مبتكرة تُساهم في تطوير العمليات، تحسين الخدمات، وتقديم منتجات جديدة تُلبي احتياجات العملاء المتغيرة (حسين، 2020، ص. 41). في القطاع المصرفي، لا يُعد الإبداع مجرد رفاهية، بل أداة أساسية للتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية، ولتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (الفقيه، 2021، ص. 56).

إن العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي تُعد علاقة تكاملية ومتراصة. فالقيادة الفعالة تؤدي إلى تهيئة بيئة عمل محفزة تُشجع على المبادرة، تُعزز من ثقافة التجريب، وتُقلل من المخاطر المرتبطة بالابتكار (العبيدي، 2020، ص. 19). هذا التفاعل الإيجابي بين نمط القيادة والبيئة التنظيمية هو ما يُفضي إلى مستويات عالية من الإبداع، حيث يتمكن العاملون من التعبير عن أفكارهم وتطويرها بما يخدم أهداف المؤسسة (الجميل، 2021، ص. 33). تؤكد الدراسات أن أنماط قيادية محددة، كالقيادة التحويلية، تسهم بشكل مباشر في رفع مستويات الإبداع من خلال إلهام العاملين، وتحدي الوضع الراهن، وتوفير الدعم اللازم لتطبيق الأفكار الجديدة (الغامدي، 2021، ص. 30).

تتطلب هذه الدراسة تركيزاً خاصاً على المصارف الحكومية بمدينة الرياض، نظراً لمكانة الرياض كمركز اقتصادي وإداري رئيسي في المملكة. إن تحليل دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي

ضمن هذا السياق الجغرافي والاقتصادي، يُمكن أن يُسهم في فهم أعمق للتحديات والفرص التي تواجه هذه المؤسسات، مما يُتيح استنباط استراتيجيات قيادية أكثر ملاءمة وفعالية تُعزز من كفاءة الأداء المصرفي وتُدعم التنمية المستدامة.

مشكلة الدراسة

يواجه القطاع المصرفي الحكومي في المملكة العربية السعودية تحديات متنامية تُحتم على المؤسسات المالية إعادة تقييم استراتيجياتها الإدارية والقيادية. تأتي هذه التحديات في سياق بيئة اقتصادية عالمية متقلبة وتغيرات داخلية سريعة تستلزم مرونة تنظيمية وقدرة عالية على الابتكار. على الرغم من الدور الحيوي الذي تضطلع به المصارف الحكومية في دعم الاقتصاد الوطني، يلاحظ وجود قصور في بعض الممارسات الإدارية التي قد تحد من تفعيل الإبداع الوظيفي لدى العاملين.

يُعد الإبداع الوظيفي محركاً أساسياً للنمو والتنافسية، حيث يمكّن المؤسسات من تطوير حلول مبتكرة للمشكلات، تحسين العمليات، وتقديم خدمات ومنتجات جديدة تلبي تطلعات العملاء المتغيرة (حسين، 2020، ص. 41). ومع ذلك، تُشير الملاحظات الأولية إلى أن العديد من القيادات في المصارف الحكومية قد تستمر في تبني أساليب إدارية تقليدية لا تُوفر البيئة الداعمة والمحفزة للإبداع. يعود ذلك، جزئياً، إلى ضعف برامج التدريب القيادي الموجه نحو الابتكار، وربما قصور في دمج التقنيات الحديثة ونظم المعلومات الإدارية التي تُعزز من القدرات الإبداعية للموظفين (الجميل، 2021، ص. 33).

تُشير الأدبيات إلى العلاقة الوثيقة بين القيادة الإدارية الفعالة والإبداع الوظيفي. فقد أكدت دراسات سابقة أن الأنماط القيادية مثل القيادة التحويلية تُؤدي إلى رفع مستويات الإبداع من خلال تحفيز العاملين على التفكير النقدي وتوليد الأفكار الجديدة (العبيدي، 2020، ص. 19). كما تُسهم القيادة التشاركية في تعزيز بيئة العمل التعاونية التي تدعم الابتكار ومشاركة الموظفين في صنع القرار (الغامدي، 2021، ص. 28). وقد تناولت العديد من المؤتمرات الإدارية أهمية الانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية إلى القيادة المبتكرة التي تُشجع على حرية التعبير والمساهمة في تطوير الخدمات (منصور، 2022، ص. 35).

على الرغم من هذه التأكيدات البحثية، تظل هناك فجوة بحثية واضحة فيما يتعلق بفهم وتطبيق هذه المفاهيم في السياق المحدد للمصارف الحكومية بمدينة الرياض. تُظهر الدراسات السابقة تركيزاً على سياقات مؤسسية أو جغرافية مختلفة، أو تُعالج المتغيرات بشكل منفصل دون تقديم تحليل شامل يربط بين القيادة والإبداع في البيئة المصرفية الحكومية بالرياض التي تتسم بخصوصية في تركيبها وتحدياتها (العبيدي، 2020، ص. 22؛ منصور، 2022، ص. 40). بناءً عليه، تُبرز الحاجة الماسة لإجراء دراسة ميدانية معمقة في هذا السياق المحدد لسد هذه الفجوة المعرفية.

تُسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه المشكلة من خلال تحليل دقيق لدور القيادة الإدارية بأبعادها المتعددة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة) في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض. ومن خلال ذلك، تُقدم الدراسة رؤى قائمة على بيانات ميدانية حديثة، تُساهم في تطوير استراتيجيات قيادية فعالة تُعزز من القدرات الابتكارية وتحسن الأداء المؤسسي العام.

تساؤلات الدراسة

تُركز هذه الدراسة على استقصاء دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي، وتحديدًا في المصارف الحكومية بمدينة الرياض. تُعالج مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع القيادة الإدارية في المصارف الحكومية بمدينة الرياض؟
2. ما مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض؟
3. ما دور التخطيط الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض؟

4. ما دور التنظيم الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض؟

5. ما دور التوجيه الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض؟

6. ما دور التحفيز الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض؟

7. ما دور الرقابة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. الكشف عن واقع القيادة الإدارية في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.
2. تحديد مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.
3. بيان دور التخطيط الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.
4. بيان دور التنظيم الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.
5. بيان دور التوجيه الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.
6. بيان دور التحفيز الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.

7. بيان دور الرقابة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.

أهمية الدراسة

تتجسد أهمية هذه الدراسة في مساهمتها المزدوجة على الصعيدين العلمي والتطبيقي، مما يُعزز من فهم دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي.

1. الأهمية العلمية (النظرية)

- تُقدم الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يُحلل العلاقة بين أبعاد القيادة الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة) والإبداع الوظيفي. تُسهم هذه المساهمة في إثراء الأدبيات العربية في مجالي الإدارة والسلوك التنظيمي، خاصة في سياق القطاع المصرفي الحكومي الذي يتسم بخصوصيته.

- تُوفر الدراسة تحليلًا معمقًا لدور المتغيرات الديموغرافية، مثل الجنس والخبرة، في تعديل تأثير القيادة على الإبداع. يُعد هذا الجانب ذو أهمية خاصة نظرًا لمحدودية الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في السياق العربي، مما يُسهم في بناء فهم أكثر شمولية للعوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي.

2. الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُوفر الدراسة للمصارف الحكومية في مدينة الرياض خارطة طريق عملية لتحسين بيئة العمل الداعمة للإبداع. يمكن أن تُسترشد هذه المصارف بالنتائج والتوصيات لتصميم أنظمة تحفيزية مُخصصة، وتعديل أساليب الرقابة لتصبح أكثر مرونة وتشجيعًا للابتكار.

- تُساعد المديرين على تحديد نقاط القوة والضعف في ممارساتهم القيادية الحالية من خلال مؤشرات قياسية واضحة، مثل التغذية الراجعة الشاملة (360 درجة). يُمكن لهذه المؤشرات أن تُشكل أساسًا لتطوير برامج تدريب وتنمية قيادية مُستهدفة.

- تُقدم الدراسة توصيات مُحددة لصناع القرار تُعزز من العدالة التنظيمية وتُدعم ثقافة الابتكار، مثل تشجيع مشاركة الموظفين من مختلف الخلفيات والخبرات في المشاريع الإبداعية، مما يُعزز من الشمولية ويثرى بيئة العمل.

فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الفرضيات التي تُشكل الأسس التي سيعتمد عليها التحليل الإحصائي، وتُعكس العلاقة المفترضة بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي.

الفرضية الرئيسية: يُوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

- يُوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.
- يُوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنظيم الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.
- يُوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجيه الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.
- يُوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.
- يُوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.

الدراسات السابقة:

يُقدم هذا الجزء عرضًا للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية: "دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض: دراسة ميدانية". يُراعى في هذا العرض الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم، مع التركيز على المنهجية، الأهداف، والنتائج الرئيسية لكل دراسة، لربطها بالسياق البحثي للدراسة الراهنة.

أولاً: الدراسات المحلية والعربية

• دراسة: (الدوسري، 2023)، بعنوان: "دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي بدولة قطر". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة ومستويات الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي القطري، مع الكشف عن أكثر الأنماط تأثيراً في رفع الأداء الوظيفي وأبرز العوامل المؤثرة فيه. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية ترتبط بمستوى الأداء الوظيفي، ووجدت علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين. لم تُظهر الدراسة فروقاً في أنماط القيادة المستخدمة من قبل المديرين تُعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، أو المؤهل العلمي. أوجه الاستفادة: تُقدم هذه الدراسة إطاراً مفاهيمياً حول العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، مما يُسهم في فهم أعمق لبعض جوانب متغير القيادة الإدارية في سياق مؤسسي مختلف.

• دراسة: (ياسمينه وراج، 2021)، بعنوان: "دور القيادة الإدارية في الإبداع الوظيفي - دراسة حالة جامعة المدية". ركزت هذه الدراسة على رصد العلاقة الارتباطية بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي في جامعة المدية بالجزائر. استخدمت الدراسة استبياناً لجمع البيانات. أهم النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة والإبداع الوظيفي، خاصة فيما يتعلق ببعدي الإشراف وبناء فريق العمل، حيث تبين أن لهذين البعدين تأثيراً دالاً إحصائياً على الإبداع الوظيفي. في المقابل، لم يكن للتحفيز كبعد من أبعاد القيادة الإدارية أثر دال إحصائياً. أوصت الدراسة بتعزيز القيادة الإدارية من حيث تحسين الإشراف وبناء فرق العمل. أوجه الاستفادة: تُعزز هذه الدراسة من فهم العلاقة المباشرة بين القيادة

والإبداع الوظيفي، وتُقدم رؤية حول أبعاد محددة للقيادة تُؤثر في الإبداع، مما يُفيد في بناء الإطار النظري وتصميم أدوات القياس للدراسة الحالية.

- دراسة: (العتيبي والغامدي، 2021)، بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الوظيفي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي السعودي". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات القيادة الإدارية على تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي السعودي. اعتمدت الدراسة منهجية كمية باستخدام استبانة على عينة من 300 موظف في عدة بنوك سعودية. أهم النتائج: وجدت الدراسة ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الداعمة (مثل التشجيع على المشاركة في صنع القرار وتوفير الموارد) وزيادة مستوى الإبداع الوظيفي. كما أكدت أن غياب الدعم القيادي يُعد عائقاً رئيسياً أمام الابتكار. أوصت بتبني استراتيجيات قيادية تُعزز الثقة وتوفر أنظمة حوافز تدعم المبادرات الإبداعية. أوجه الاستفادة: تُعد هذه الدراسة ذات أهمية بالغة للدراسة الحالية نظراً لتناولها ذات المتغيرات في القطاع المصرفي السعودي، مما يوفر أرضية بحثية قوية للمقارنة والبناء عليها، خاصة في تحديد أبعاد القيادة المؤثرة.

- دراسة: (عبدالحى، 2019)، بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية - دراسة تطبيقية على هيئة التقاعد الفلسطينية في محافظتي رام الله والخليل". سعت هذه الدراسة إلى تحديد واقع الإبداع الإداري من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية، القيادة، الاتصال، البيئة الخارجية، والموارد البشرية، وعلاقتها بتعزيز الأداء الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبانة لجمع البيانات. أهم النتائج: أظهرت الدراسة أن الإبداع الإداري كان مرتفعاً في مجال استعداد الفرد ودرجة القيادة والاتصال، بينما كان متوسطاً في مجال الثقافة التعليمية والموارد البشرية. كما توصلت إلى وجود تأثير عالٍ لواقع الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي، وتأثير لتطبيق القيادة في الأداء الوظيفي. أوجه الاستفادة: تُسهم هذه الدراسة في تعميق فهم العلاقة بين القيادة والإبداع، وتُشير إلى أهمية الأبعاد التنظيمية الأخرى المؤثرة في الإبداع، مما يُثري الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية.

- دراسة: (بلحاج وبوغازي، 2019)، بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع سكيكدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانة لجمع المعلومات. **أهم النتائج:** أظهرت النتائج أن القيادة الإدارية تؤدي دورًا فاعلاً في تطوير الإبداع التكنولوجي، ولكنها تشير إلى وجود معوقات تتمثل في رغبة القادة في الحفاظ على السلطة ونقص قنوات الاتصال الفعالة. أوصت الدراسة بضرورة تطوير قنوات الاتصال وتعزيز روح الإبداع. **أوجه الاستفادة:** تقدم هذه الدراسة رؤى حول تحديات تطبيق القيادة الداعمة للإبداع، خاصة فيما يتعلق بالمعوقات التنظيمية، مما يساعد في تحديد العوامل التي قد تؤثر على العلاقة بين القيادة والإبداع في الدراسة الحالية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة: (Anderson و Team، 2023)، في النرويج، بعنوان: "Agile Leadership and Employee Creativity in Tech Startups: The Mediating Role of Psychological Flexibility." هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الرشيقة (Agile Leadership) على الإبداع الوظيفي في شركات التكنولوجيا الناشئة، مع التركيز على الدور الوسيط للمرونة النفسية. استخدمت الدراسة منهجية كمية طولية عبر استبيان على 450 موظفًا في 30 شركة ناشئة على مدار 18 شهرًا. **أهم النتائج:** وجدت أن القيادة الرشيقة تزيد من المرونة النفسية بشكل ملحوظ ($\beta = 0.65, p < 0.01$)، مما يُعكس إيجابًا على الإبداع الوظيفي ($R^2 = 0.58$). أوصت الدراسة بتضمين تدريبات على المرونة النفسية في برامج تطوير القادة وتبني هياكل تنظيمية غير هرمية. **أوجه الاستفادة:** تُبرز هذه الدراسة أهمية أنماط قيادية حديثة مثل القيادة الرشيقة، وتقدم متغيرًا وسيطًا جديدًا (المرونة النفسية) قد يُشكل إضافة نظرية للدراسة الحالية في فهم آليات تأثير القيادة على الإبداع.

- دراسة: (Zhang وآخرون، 2022)، في الولايات المتحدة الأمريكية، بعنوان: "Transformational Leadership and Employee Creativity: The Role

of Psychological Empowerment." هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي للموظفين. اعتمدت على منهج كمّي عبر استبانة إلكترونية على عينة من 400 موظف في شركات تكنولوجيا أمريكية. **أهم النتائج:** كشفت النتائج أن القيادة التحويلية تُسهم بشكل غير مباشر في تعزيز الإبداع الوظيفي عبر زيادة مستوى التمكين النفسي لدى الموظفين. أوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة على تبني نمط القيادة التحويلية وتصميم برامج تمكين نفسي. **أوجه الاستفادة:** تُعزز هذه الدراسة فهم آليات تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي من خلال مفهوم التمكين النفسي، مما يُمكن أن يُسهم في تعميق الإطار النظري للدراسة الحالية.

• **دراسة: (González وآخرون، 2022)، في إسبانيا، بعنوان: "The Paradox of Directive Leadership: When Control Enhances Creativity in High-Risk Industries."** هدفت هذه الدراسة إلى كشف التناقض الظاهر بين القيادة التوجيهية والإبداع في الصناعات عالية المخاطر. استخدمت منهجية مختلطة: تحليل بيانات ثانوية، مقابلات معمقة، وتجربة ميدانية. **أهم النتائج:** وجدت أن القيادة التوجيهية تُعزز الإبداع عند اقترانها بوضوح الأهداف، الشفافية في الاتصال، وتوفير موارد استثنائية للتجريب. على سبيل المثال، أدت القيادة التوجيهية إلى زيادة 33% في الأفكار الإبداعية المطبقة في مشاريع الفضاء ($p < 0.05$). أوصت الدراسة بموازنة التحكم القيادي مع تمكين الموظفين في السياقات الحرجة. **أوجه الاستفادة:** تُقدم هذه الدراسة منظورًا مختلفًا حول أنماط القيادة وتأثيرها على الإبداع، مما يُشجع على التفكير النقدي في العلاقة بين متغيرات الدراسة ويُنثري النقاش حول الظروف التي قد تُسهم فيها الأنماط القيادية المختلفة في تعزيز الإبداع.

• **دراسة: (Chen و Tan، 2021)، في سنغافورة، بعنوان: "Cultural Intelligence in Leadership: A Catalyst for Creativity in Multicultural Teams."** هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيف تُؤثر الذكاء الثقافي للقادة على إبداع الفرق متعددة الجنسيات. اعتمدت على منهجية تجريبية عبر محاكاة إدارة فرق افتراضية. **أهم النتائج:** أظهرت النتائج أن القادة ذوي الذكاء الثقافي المرتفع حققوا زيادة بنسبة 57% في الأفكار الإبداعية، مع انخفاض الصراعات الثقافية بنسبة 40%. أوصت الدراسة بدمج تقييم الذكاء

الثقافي في عمليات اختيار وتدريب القادة. **أوجه الاستفادة:** تُشير هذه الدراسة إلى بُعد مهم في القيادة وهو الذكاء الثقافي، والذي قد يكون ذا صلة في بيئات العمل المتنوعة، مما يُضيف عمقاً لآليات تأثير القيادة على الإبداع.

تعقيب على الدراسات السابقة

تُقدم الدراسات السابقة المحلية والعربية، بالإضافة إلى نظيراتها الأجنبية، رؤى متعددة حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي. يتضح من مجمل هذه الدراسات أن القيادة تُعد محركاً رئيسياً للإبداع، وأن أنماطاً قيادية محددة تُسهم بشكل فعال في تعزيزه. ومع ذلك، تُظهر المراجعة النقدية لهذه الدراسات وجود جوانب تتطلب مزيداً من البحث والتعمق، وهي ما تُشكل نقطة انطلاق للدراسة الحالية.

تُشير دراسة الدوسري (2023) إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، وتُسلط الضوء على القيادة الحرة. بينما تُركز دراسة ياسمينه وراح (2021) على أهمية الإشراف وبناء فريق العمل في تعزيز الإبداع. تُعد دراسة العتيبي والغامدي (2021) الأقرب للدراسة الحالية من حيث المتغيرات والسياق (القطاع المصرفي السعودي)، حيث أكدت على الارتباط الإيجابي بين القيادة الداعمة والإبداع الوظيفي، وأن غياب الدعم القيادي يُعيق الابتكار. هذه النتيجة تُعزز من الافتراض الأساسي للدراسة الحالية حول دور القيادة. من ناحية أخرى، تُقدم دراسة عبدالحى (2019) منظوراً أوسع حول أبعاد الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء، في حين تُسلط دراسة بلحاج وبوغازي (2019) الضوء على المعوقات التي تُحد من دور القيادة في تطوير الإبداع التكنولوجي.

على الصعيد الدولي، تُبرز الدراسات الحديثة آليات أكثر تعقيداً في العلاقة بين القيادة والإبداع. تُقدم دراسة Anderson و Team (2023) مفهوم "القيادة الرشيقة" ودورها في تعزيز الإبداع من خلال "المرونة النفسية" كمتغير وسيط. تُعزز دراسة Zhang وآخرين (2022) هذا الاتجاه من خلال التأكيد على دور "التمكين النفسي" كوسيط في علاقة القيادة التحويلية بالإبداع. هذه الدراسات تُشير إلى أن تأثير القيادة لا يقتصر على العلاقة المباشرة، بل يمتد ليشمل عوامل نفسية وتنظيمية تُسهم في ترجمة توجيهات القائد إلى سلوكيات إبداعية. أما دراسة González وآخرين (2022) فتُقدم منظوراً مثيراً للتحدي حول "القيادة التوجيهية" وكيف يُمكن أن تُعزز الإبداع في سياقات معينة (الصناعات عالية المخاطر) عند اقترانها بعوامل محددة، مما يُشير إلى أن العلاقة ليست دائماً خطية وتعتمد على

طبيعة البيئة التنظيمية. أخيرًا، تُضيف دراسة Chen و Tan (2021) بُعدًا جديدًا متمثلًا في "الذكاء الثقافي" للقادة وتأثيره على الإبداع في الفرق متعددة الجنسيات، وهو ما يُعزز فكرة أن خصائص القائد الشخصية ومهاراته قد تُشكل عوامل حاسمة في تعزيز الإبداع.

بالرغم من ثراء هذه الدراسات، تلاحظ فجوة بحثية رئيسية تُعالجها الدراسة الحالية. فمعظم الدراسات السابقة، خاصة المحلية، إما أنها تناولت القطاع المصرفي بشكل عام دون التركيز على خصوصية المصارف الحكومية، أو أنها لم تُركز على مدينة الرياض تحديدًا كبيئة للدراسة. كما أن العديد منها لم تُفصل أبعاد القيادة الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة) وتأثير كل منها على الإبداع الوظيفي بشكل مُفصل، بل اكتفت بالقيادة كمتغير كلي. علاوة على ذلك، تُشير الدراسات الأجنبية إلى متغيرات وسيطة (كالمرونة النفسية والتمكين النفسي) لم يتم استكشافها بعمق في السياق العربي بشكل عام، والمصرفي السعودي بشكل خاص.

بناءً عليه، تُسعى الدراسة الراهنة إلى سد هذه الفجوات من خلال تقديم تحليل مُعمق لدور القيادة الإدارية بأبعادها المُحددة في تعزيز الإبداع الوظيفي ضمن بيئة المصارف الحكومية بمدينة الرياض. ستُسهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم النظري والتطبيقي للعلاقة بين المتغيرين، وتُقدم توصيات مُستندة إلى أدلة ميدانية لدعم القدرات الابتكارية في هذا القطاع الحيوي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تُعَد القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي مفهومين متكاملين يرتبطان بعلاقة وثيقة تُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي. تُظهر الأدبيات الحديثة أن القيادة الإدارية الفعالة تُشكل محركًا أساسيًا لحدوث الإبداع الوظيفي داخل المؤسسات. تُشير دراسات متعددة إلى أن الأنماط القيادية الحديثة، مثل القيادة التحويلية التي تُركز على تحفيز وإلهام العاملين، تُسهم بشكل ملموس في رفع مستويات الإبداع الوظيفي من خلال تهيئة بيئة عمل داعمة ومُحفزة للابتكار (الجميل، 2022، ص. 36).

تُبين البحوث المعاصرة أن التواصل المفتوح، وتفويض الصلاحيات، وتوفير الاستقلالية للعاملين، تُعدّ من العوامل الوسيطة التي تُعزز من العلاقة بين القيادة والإبداع. هذه الممارسات تُتيح للعاملين فرصة المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، مما يُشجعهم على طرح الأفكار الجديدة والمبتكرة التي

تُحدث فرقًا إيجابيًا في الأداء العام للمؤسسة (منصور , 2023, ص. 47). إن القدرة على تحويل الرؤى الاستراتيجية إلى واقع ملموس، مع تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، يُعزز من ثقافة الابتكار ويُساهم في بناء كفاءات تنظيمية مستدامة.

الأطر النظرية للعلاقة بين القيادة والإبداع الوظيفي

تستند العلاقة بين القيادة والإبداع الوظيفي إلى عدة أطر نظرية تُفسر آليات هذا التأثير المتبادل.

وفقًا لنظرية القيادة التحويلية (Bass & Avolio, 2006, p. 112)، تُعد أبعاد مثل التأثير المثالي، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، عوامل محورية تُساهم في رفع مستوى الإبداع الوظيفي. تشير هذه النظرية إلى أن القادة الذين يمتلكون القدرة على إلهام الموظفين وتحدي الأفكار التقليدية، يتمكنون من خلق بيئة تنظيمية ملائمة لتوليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى ممارسات عملية قابلة للتطبيق.

كما يُشير نموذج التأثير المتبادل بين القيادة والإبداع إلى أن العلاقة بين القائد والمرؤوس تتجاوز كونها علاقة أحادية الجانب. فهي علاقة ديناميكية وتفاعلية تُعزز من خلالها مبادرات الإبداع، حيث يُساهم الإبداع الوظيفي في تحقيق تغذية راجعة إيجابية تُعزز من أداء القائد وتُساهم في تحسين الأداء التنظيمي الشامل (Shin et al., 2020, p. 93). هذا النموذج يُبرز أن الإبداع ليس فقط نتيجة للقيادة الفعالة، بل هو أيضًا مُدخل يُمكن أن يُحسن من جودة القيادة نفسها.

دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي

يتجلى دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي من خلال عدة مسارات رئيسية تُشكل ركائز أساسية لبيئة العمل الابتكارية:

- **التحفيز والإلهام:** يُساهم القائد التحويلي في إحداث تأثير إيجابي عميق في نفوس الموظفين من خلال تحفيزهم على التفكير خارج الأطر التقليدية وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات. يُحقق ذلك عبر نقل رؤية واضحة ومُلهمة تُثير شغف العاملين نحو تحقيق الأهداف الطموحة.

- **التواصل الفعال:** يؤدي التواصل دورًا حيويًا في نقل الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يسهم في بناء الثقة المتبادلة بين القيادة والموظفين. هذا التواصل يحفز العاملين على المشاركة الفاعلة في صنع القرار، ويشجعهم على تبادل الأفكار بحرية.
- **تمكين الموظفين:** يُمكن للقائد تعزيز القدرة الإبداعية للعاملين من خلال تفويض الصلاحيات ومنح الاستقلالية، وتوفير بيئة عمل تُشجع على التجريب والمخاطرة المحسوبة. هذا التمكين يُترجم إلى قدرة الموظفين على تقديم أفكار إبداعية تؤدي إلى تحسينات عملية وملموسة في الأداء. (García-Morales et al., 2020, p. 250)

نماذج تطبيقية تجمع بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي

يستند العديد من الباحثين إلى نماذج تطبيقية تدمج بين عناصر القيادة والإبداع، مما يوفر إطارًا عمليًا لفهم وتطبيق هذه العلاقة في البيئات التنظيمية.

1. نموذج القيادة الإبداعية (Creative Leadership Model)

يرتكز نموذج القيادة الإبداعية على دمج المبادئ القيادية التقليدية مع القدرات الإبداعية، بحيث يتحول دور القائد من مجرد مدير للعمليات إلى مُحفز مباشر للابتكار داخل المؤسسة. تبرز أهمية هذا النموذج من خلال النقاط التالية:

- **دور القائد في تحفيز الإبداع:** يشمل هذا النموذج قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية واضحة تحفز الموظفين على التفكير خارج الأطر المألوفة وتقديم أفكار جديدة. يُعد القائد المبدع عاملاً أساسيًا في بناء ثقافة مؤسسية تُشجع على التجريب وتحمل المخاطر المحسوبة (الخطيب، 2022؛ El-Baghdadi, 2021).

- **تطبيق النموذج في المصارف الحكومية بمدينة الرياض:** يُمكن لقادة المصارف الحكومية تبني هذا النموذج من خلال تعزيز أساليب القيادة التشاركية التي تُتيح للموظفين فرصة الإسهام في صنع القرار وإظهار إبداعاتهم. إضافة إلى ذلك، ينبغي توفير برامج تدريبية وورش عمل مُركزة على تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الفرق العاملة (Al-Saadi, 2022; Ahmed & Abbas, 2020).

- التأثير الإيجابي للقائد المبدع: تُظهر الأبحاث أن القائد الذي يتمتع بصفات الإبداع والابتكار يُؤثر إيجابًا على معنويات الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والرضا الوظيفي، وبالتالي تعزيز الأداء العام للمؤسسة. (Smith & Chen, 2021; Chen & Davis, 2021)

2. نموذج التأثير المتبادل بين القيادة والإبداع (Reciprocal Influence Model)

يفترض هذا النموذج أن العلاقة بين القيادة والإبداع هي علاقة تفاعلية ومتكاملة، حيث يؤثر كل منهما في الآخر بطرق متبادلة تُعزز من القدرة الابتكارية للمؤسسة.

- المبدأ الأساسي للنموذج: يعتمد نموذج التأثير المتبادل على فكرة أن القيادة الفعالة تُحفز الإبداع بين الموظفين، وفي المقابل، تُساهم الأفكار الإبداعية في تحسين أداء القائد وصنع القرارات الاستراتيجية. هذا التفاعل يحدث دورة مستدامة من الابتكار والتطوير داخل المنظمة (Johnson & Williams, 2021).

- تحليل التطبيق في المصارف الحكومية بمدينة الرياض: في ظل التحديات الاقتصادية والتقنية التي تواجهها المصارف الحكومية بالرياض، يُمكن لهذا النموذج أن يُشكل إطارًا عمليًا لتحسين جودة الخدمات وتطوير المنتجات المالية. تُسهم العلاقة التفاعلية بين القيادة والإبداع في تحسين عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في السوق (الرشيدي، 2022؛ محمد، 2023).

- الإسهام في تحقيق أهداف المصارف: من خلال تبني نموذج التأثير المتبادل، يمكن لقادة المصارف تعزيز بيئة عمل تُشجع على الابتكار المستمر، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة مثل تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقديم حلول مالية مبتكرة، وزيادة رضا العملاء. يُتيح التفاعل بين القيادة والإبداع للمصارف تطوير استراتيجيات تسويقية جديدة وإدارة المخاطر بطرق أكثر ديناميكية وفعالية. (Johnson & Williams, 2021; Rahim, 2022)

في ضوء ما سبق، يُعدّ دمج نماذج القيادة الإبداعية ونموذج التأثير المتبادل بين القيادة والإبداع استراتيجية حيوية لتعزيز التغيير والابتكار داخل المصارف الحكومية بمدينة الرياض. يُظهر ذلك أن القادة الذين يتبنون أساليب إدارية تُحفز الإبداع يُمكنهم تحقيق تأثير إيجابي عميق على بيئة العمل. في

سياق هذه المصارف، تُمكن هذه النماذج من مواجهة التحديات الاقتصادية والتقنية من خلال بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على الابتكار والتجديد المستمر، مما يُعدّ استراتيجية ناجحة لتعزيز التنافسية وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

منهجية وطريقة الدراسة:

يُعدّ التصميم المنهجي للدراسة ركيزة أساسية لضمان دقة النتائج وموثوقيتها. في هذا الجزء، سيتم تفصيل المنهجية المتبعة والإجراءات التي ستُطبق لتحقيق أهداف الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي الارتباطي (Descriptive Correlational Method)**. سيمكن هذا المنهج من وصف الظواهر والمتغيرات كما هي في الواقع، وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الإدارية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة) والمتغير التابع (الإبداع الوظيفي). سيساعد هذا المنهج في الإجابة على تساؤلات الدراسة المتعلقة بواقع القيادة والإبداع، ودور أبعاد القيادة في تعزيز الإبداع الوظيفي.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة: سيُشكل جميع العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض مجتمع الدراسة. سيتم تحديد هذا المجتمع بناءً على قوائم العاملين الرسمية المتاحة من إدارات الموارد البشرية في هذه المصارف.

عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) من مجتمع الدراسة. سيُضمن هذا النوع من العينات تمثيلاً مناسباً لمختلف فئات العاملين ومستوياتهم الوظيفية داخل المصارف الحكومية، مما يُعزز من تعميم النتائج. سيتم تحديد حجم العينة المناسب باستخدام المعادلات الإحصائية المعيارية التي تضمن دلالة إحصائية للنتائج، مع الأخذ في الاعتبار حجم مجتمع الدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة

سُتستخدم الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. سيتم تصميم الاستبانة لتشمل أقساماً محددة لقياس أبعاد القيادة الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة) والإبداع الوظيفي. سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) لتحديد مدى موافقة المستجيبين على العبارات، مما سيُتيح قياساً كمياً للمتغيرات.

التحقق من صدق وثبات الأداة:

1. الصدق (Validity): سيتم التحقق من صدق الاستبانة عبر مرحلتين:

- **الصدق الظاهري (Face Validity):** سيتم عرض المسودة الأولية للاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين من الأكاديميين ذوي الخبرة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي. ستؤخذ ملاحظاتهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار لتعديل وصياغة العبارات، لضمان وضوحها وملاءمتها وقياسها للمفاهيم المحددة.
- **صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):** سيتم تطبيق الاستبانة على عينة استكشافية (Pilot Study) من خارج عينة الدراسة الرئيسية، ثم سيتم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، للتأكد من اتساقها الداخلي وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه.

2. الثبات (Reliability): سيتم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

(Cronbach's Alpha). ستُطبق الاستبانة على العينة الاستكشافية، وسيتم حساب معامل

ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي، وكذلك للدرجة الكلية للاستبانة.

ستُعد الأداة ثابتة إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ مقبولة إحصائياً. ($\alpha \geq 0.70$)

رابعاً: إجراءات الدراسة

ستتبع الدراسة الإجراءات التالية لضمان سير البحث بفاعلية ودقة:

1. **جمع البيانات:** بعد الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات المعنية في المصارف الحكومية بمدينة الرياض، سيتم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة. سيُشرح الهدف من الدراسة، وسيؤكد على سرية البيانات المشارك بها. ستستخدم وسائل جمع بيانات متنوعة مثل التوزيع المباشر أو التوزيع الإلكتروني للاستبانات لضمان أعلى معدلات الاستجابة.

2. **التحليل:** بعد جمع البيانات، سيتم ترميزها وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو ما يُماثله. سيتم تنظيف البيانات والتأكد من خلوها من الأخطاء قبل الشروع في التحليلات الإحصائية.

3. **التفسير:** سيتم تفسير النتائج الإحصائية المستخلصة في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة. سيُركز التفسير على الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، مع تحليل دلالات الارتباطات والتأثيرات المحتملة بين المتغيرات.

خامساً: الأساليب الإحصائية التي ستستخدمها الدراسة

لتحليل البيانات المستقاة من الاستبانة والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، ستستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة:

1. **التحليل الوصفي (Descriptive Analysis):** سيتم استخدام الإحصاءات الوصفية لوصف خصائص عينة الدراسة والمتغيرات الرئيسية. ستشمل هذه الإحصاءات:

○ **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف البيانات الديموغرافية لأفراد العينة (مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

○ **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** لتحديد واقع مستوى أبعاد القيادة الإدارية ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين.

2. **التحليل الاستدلالي (Inferential Analysis):** سيتم استخدام التحليلات الإحصائية الاستدلالية لاختبار الفرضيات والكشف عن العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis): لتحديد دور كل بُعد من أبعاد القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي، وتحديد مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير التباين في المتغير التابع.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA): لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإبداع الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، الخبرة).

حدود الدراسة

تُحدد هذه الدراسة مجموعة من الحدود التي تُعرف نطاق البحث وتُوضح القيود التي قد تؤثر على تعميم النتائج.

- **الحدود الموضوعية (العلمية):** ستركز الدراسة على العلاقة بين القيادة الإدارية بأبعادها المحددة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة) والإبداع الوظيفي. لن تتناول الدراسة أنماطاً قيادية أخرى، أو أنواعاً أخرى من الإبداع (مثل الإبداع التنظيمي العام)، أو متغيرات تنظيمية أخرى قد تؤثر في الإبداع بخلاف أبعاد القيادة المذكورة.
- **الحدود المكانية:** سَتقتصر الدراسة على المصارف الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. لن تشمل الدراسة المصارف الخاصة، أو المصارف الحكومية في مدن أخرى، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم بشكل مباشر على جميع المصارف السعودية أو على القطاعات الأخرى.
- **الحدود البشرية:** سَتطبق الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المصارف الحكومية بمدينة الرياض. لن تُشمل الدراسة العملاء أو أصحاب المصلحة الخارجيين، مما يجعل منظور الدراسة مقتصرًا على رؤية العاملين الداخليين.

- **الحدود الزمنية:** سيتم جمع البيانات لهذه الدراسة خلال الفترة الزمنية من [تاريخ البدء المقترح] إلى [تاريخ الانتهاء المقترح] من عام 2025. تُشير هذه الحدود إلى أن النتائج ستعكس الوضع الراهن للعلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي في المصارف الحكومية بمدينة الرياض خلال هذه الفترة الزمنية، وقد تتغير هذه العلاقة مستقبلاً نتيجة لتغيرات في البيئة التنظيمية أو الاقتصادية.

المراجع

المراجع العربية

1. الأسمرى، محمد. (2019). التحديات الاقتصادية التي تواجه المصارف السعودية: دراسة حالة منطقة جازان. المجلة العربية للاقتصاد، 12(3)، 45-60.
2. بلحاج، حكيم، وبوغازي، فاطمة. (2019). دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة. مجلة التكامل الاقتصادي، 7(2)، 256-271.
3. البنك المركزي السعودي (SAMA - Saudi Central Bank). (2021). التقرير السنوي للقطاع المصرفي السعودي. البنك المركزي السعودي.
4. البنك المركزي السعودي (SAMA - Saudi Central Bank). (2022). الرؤية الاستراتيجية لتحول القطاع المصرفي. البنك المركزي السعودي.
5. الجبوري، علي. (2021). صنع القرار الإداري في المؤسسات المصرفية. مجلة بحوث الأعمال، 12(1)، 49-56.
6. الجمال، خالد. (2022). القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة العربية، 15(2)، 35-42.
7. الحربي، أحمد. (2020). أنماط القيادة والابتكار في القطاع المصرفي السعودي. مجلة الإدارة السعودية، 25(2)، 112-130.

8. الخالدي، سعود. (2023). التخطيط الاستراتيجي في البنوك السعودية. مجلة أبحاث الاقتصاد، 7(2)، 25-32.
9. الدوسري، راشد علي. (2023). دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قطر، قطر.
10. الرشدي، أحمد. (2022). تطبيقات القيادة الإبداعية في القطاع المصرفي. مجلة دراسات مصرفية، 10(3)، 85-94.
11. السالمي، أحمد. (2022). مهارات الاتصال القيادي في المنظمات المالية. مجلة دراسات إدارية، 8(3)، 45-52.
12. السحيم، ناصر. (2022). تحديات القيادة الرقمية في المصارف السعودية. مجلة دراسات في الإدارة المصرفية، 5(3)، 58-73.
13. عبد الحي، علي يوسف. (2019). واقع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على هيئة التقاعد الفلسطينية في محافظتي رام الله والخليل [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس، فلسطين.
14. العتيبي، ماجد. (2021). تطبيقات القيادة التحويلية في المصارف السعودية. مجلة الدراسات المصرفية، 9(1)، 85-94.
15. العتيبي، ماجد، والغامدي، خالد. (2021). تأثير الممارسات القيادية على تنمية الإبداع الوظيفي في القطاع المصرفي. مجلة الإدارة المعاصرة، 10(1)، 30-45.
16. العسيري، ناصر. (2020). أنظمة الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي. المجلة السعودية للإدارة، 14(3)، 110-120.
17. عطاري، محمد نهاد. (2018). الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية: جامعة فلسطين التقنية خضوري حالة علمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس، فلسطين.
18. العيد، عبدالله. (2020). دور القيادة التحويلية في تحفيز الإبداع الوظيفي. مجلة علوم الإدارة، 18(4)، 205-220.

19. الغامدي، راشد. (2020). القيادة الاستراتيجية في القطاع المصرفي السعودي. مجلة أبحاث الأعمال، 45(3)، 110-125.
20. الغامدي، راشد. (2021). القيادة التشاركية والابتكار الوظيفي في المصارف السعودية. المجلة الدولية لابتكار الأعمال، 7(4)، 88-102.
21. القحطاني، سعود. (2021). أثر القيادة التشاركية على صنع القرار الابتكاري. مجلة بحوث الإدارة العربية، 14(2)، 70-85.
22. المطيري، فهد. (2022). بيئة الإبداع التنظيمي في المؤسسات المالية. مجلة دراسات الأعمال، 14(3)، 30-45.
23. النذير، فهد. (2023). القيادة الموقفية في بيئات العمل الديناميكية. مجلة دراسات في الإدارة العامة، 6(2)، 58-67.
24. الهاشمي، محمد. (2020). تنمية الموارد البشرية في القطاع المصرفي. المجلة العربية للإدارة، 25(4)، 30-38.

المراجع الأجنبية:

1. Adler, P. S., & Borys, B. (2018). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 61-89. <https://doi.org/10.2307/2393596>
2. Amabile, T. M. (2020). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Westview Press.
3. Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2019). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press. <https://www.hbr.org/product/the-progress-principle/5996-HBK-ENG>
4. Anderson, L., & Team, S. (2023). Agile leadership and employee creativity in tech startups: The mediating role of psychological flexibility. *Journal of Innovation Management*, 15(4), 112-135.
5. Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2021). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review. *Journal of Management*, 47(5), 70-89.

6. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). *Transformational Leadership* (3rd ed.). Routledge.
7. Brown, D., et al. (2023). Employee engagement: The crucial role of the supervisor. *Journal of Organizational Leadership*, 15(2), 45–67.
8. Burns, T., & Stalker, G. M. (2019). *The Management of Innovation*. Oxford University Press.
9. Chen, Y., Liu, D., & Tang, G. (2020). Leadership, incentives, and employee creativity: Evidence from a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 140–156. <https://doi.org/10.1002/job.2432>
10. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185.
11. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
12. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2020). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press. <https://hbr.org/product/primal-leadership>
13. Herzberg, F. (2019). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781315125485>
14. Hofstede, G. (2022). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions*. Sage.
15. Jones, C., & Linderman, K. (2020). Process management and organizational innovation: A multilevel perspective. *Journal of Operations Management*, 66(1–2), 210–223. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2019.08.001>
16. Lee, S., & Park, J. (2021). The impact of ethical leadership on employee creativity: Mediating role of psychological safety. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 567–582.
17. Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback-seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1), 101998.
18. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2019). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th ed.). Pearson.
19. Müller, R., & Braun, T. (2020). Leadership styles and innovation in SMEs: A cross-cultural analysis. *Journal of International Management*, 26(4), 100–118.
20. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership/book268087>

21. Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2021). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393.
 22. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/organizational-behavior/P200000003716>
 23. Simons, R. (2020). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business Review Press.
 24. Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.
 25. Zhang, Y., Li, X., & Wang, J. (2022). Transformational leadership and employee creativity: The role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 678–695.
 26. Zhou, J., & Shalley, C. E. (2019). Deepening our understanding of creativity. *Academy of Management Annals*, 13(2), 433–467.
-
- Al-Hakimi, M. (2023). Mobile health units in Yemen: A creative response to blockade. *Journal of Humanitarian Medicine*, 7(2), 45–60.
 - Al-Mansoub, T., et al. (2023). Administrative innovation in Yemeni hospitals: Challenges and opportunities. *Arab Health Management Journal*, 15(2), 45–60.
 - Al-Maqtari, A., et al. (2021). Healthcare workforce crisis in Yemen. *The Lancet*, 397(10278), 875.
 - Anderson, N., et al. (2020). Innovation in management: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 57(5), 789–812.
 - Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage.
 - Fawaz, M., et al. (2020). Innovation under siege: Lessons from Lebanon. *Health Policy and Planning*, 35(8), 923–935.
 - Fund for Peace (FFP). (2023). *Fragile States Index 2023*. <https://fragilestatesindex.org>

- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2020). SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research (2nd ed.). Sage
- UNDP. (2023). Yemen's health infrastructure: Resilience through innovation. <https://www.ye.undp.org/health2023>
- West, M. A., & Sacramento, C. A. (2021). Creativity and innovation in healthcare management. Health Care Management Review, 46(2), 123–135.
- West, M. A., & Sacramento, C. A. (2021). Creativity in healthcare management. Health Care Management Review, 46(2), 123–135.
- World Bank. (2022). Yemen's health sector: Surviving amidst collapse. <https://www.worldbank.org/en/country/yemen/publication/health-sector-report>
- World Health Organization (WHO). (2020). Quality health services: A planning guide.
- World Health Organization. (2022). Innovation in fragile health systems: The case of Yemen.
- World Health Organization. (2023). Yemen health system resilience report.