

أثر القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان: دراسة ميدانية

المشروع النهائي في مجال إدارة الأعمال

إعداد الطالب/

المعتصم أحمد علي الحازمي

الرقم الجامعي: 242002288

إشراف/

أ.د. الفیصل عبدالحمید محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الجامعي

2025

MidOcean University
Faculty of Management
Master of Business Administration



**The Impact of Administrative Leadership on Functional
Creativity Among Employees in Saudi Banks in Jazan City:
A Field Study**

Final Project in Project Management

Submitted by
Al-Mu'tasim Ahmed Ali Al-Hazmi
Student ID: 242002288

Supervised by
Prof. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed
Prof. Faiz Ali Jarad

Academic Year
2025

ملخص الدراسة

أثر القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف
السعودية في مدينة جازان - دراسة ميدانية

الملخص

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة الإدارية (بأبعادها: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة) على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان، وتحليل الفروق الديموغرافية (النوع، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي). واعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي لمراجعة الأدبيات وصياغة الإطار النظري، إلى جانب منهج وصفي إحصائي لجمع البيانات ميدانياً وتحليلها كمياً. ولتحقيق ذلك، تم تصميم استبيان مغلق قائم على مقياس ليكرت الخماسي، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في ثلاثة مصارف سعودية بمدينة جازان، هي: البنك الأهلي، بنك البلاد، وبنك الراجحي. حيث تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل ليشمل جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (74) موظفًا. وتم تحليل البيانات باستخدام عدة أساليب إحصائية، شملت الإحصاء الوصفي لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات، بالإضافة إلى اختبارات الفروض باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية في إطار الإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، والتي يمكن تلخيصها كالتالي:

1. **واقع القيادة الإدارية:** توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية في المصارف السعودية المشمولة بالدراسة تُقيم بمستوى متوسط إلى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.63). وتتميز بعدا "التوجيه الإداري" و"التخطيط الإداري" بمستويات عالية، بينما أظهر "التحفيز الإداري" مستوى أقل، مما يشير إلى وجود تحديات في نظام الحوافز.
2. **مستوى الإبداع الوظيفي:** بلغ متوسط الإبداع الوظيفي (3.72)، حيث تمثل بعد "القيم" الأعلى تقييماً، مما يعكس التزام العاملين بالمبادئ الأخلاقية. ومع ذلك، كان بعد "المرونة" الأقل تقييماً، مما يشير إلى وجود صعوبات في التكيف السريع مع التغيرات.
3. **أثر القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي:** أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيادة الإدارية بأبعادها الخمسة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة) على الإبداع الوظيفي. وكان للتحفيز الإداري التأثير الأقوى ($\beta = 0.36$)، يليه التوجيه الإداري ($\beta =$

0.33)، ثم التخطيط الإداري ($\beta = 0.31$)، بينما جاء التنظيم الإداري ($\beta = 0.27$) والرقابة الإدارية ($\beta = 0.29$) بأقل تأثير نسبي.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة تحفيز مرنة تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية لدعم الأداء الإبداعي، إلى جانب تعزيز برامج التدريب القيادي لمديري المصارف بهدف تحسين مهارات التوجيه الإداري. كما أكدت على أهمية إعادة تصميم آليات الرقابة بحيث تكون أكثر مرونة لدعم الابتكار بدلاً من تقييده، مع التركيز على تطوير برامج تمكين تستهدف الإناث والموظفين ذوي الخبرة المحدودة لتعزيز مشاركتهم في العمليات الإبداعية. وأخيراً، شددت التوصيات على ضرورة تبني منصات رقمية لتسهيل تبادل الأفكار الإبداعية بين الموظفين وتعزيز بيئة العمل التعاونية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الإبداع الوظيفي، المصارف السعودية، مدينة جازان.

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة العلمية، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله الغر الميامين القائل: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

مع انتهائي من هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أعترف لكل ذي فضل عليّ بفضلته، فهم أهلّ للشكر والثناء، ولذا اتقدم بالشكر الجزيل وبخالص المودة والتقدير للمشرفين على هذه الرسالة، الأستاذ الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد محمد - أستاذ إدارة الأعمال المشارك - جامعة ميدأوشن، والأستاذ الدكتور/ فايز علي جرّاد - أستاذ إدارة الأعمال المشارك - جامعة ميدأوشن، لما قدماه لي من إرشادات وتوجيهات علمية ومنهجية قيمة وسديدة، وعلى سعة صدرهما في الأخذ والعطاء طوال فترة هذه الدراسة.

كما يطيب لي أن أتوجه بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى السادة الأجلّاء أعضاء لجنة الحكم والمناقشة لتكرمهما بقبول مناقشة هذه الرسالة المتواضعة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع القائمين على المصارف السعودية بمدينة جازان الذين قدموا لي الدعم والمؤازرة فيما يتعلق بالحصول على المعلومات، والإجابة على أداة الدراسة.

كما أشكر كل من انتفعت بعلمه، وكل من ساعدني على إخراج هذه الدراسة إلى النور، فما وفقت فيه فمن الله، وما قصرت فمني ومن الشيطان، والله الهادي إلى سواء السبيل.

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
الصفحات التمهيدية	
أ	صفحة الغلاف باللغة العربية.
ب	صفحة الغلاف باللغة الإنجليزية.
ج	ملخص الدراسة.
د	الشكر والعرفان.
هـ	قائمة المحتويات.
الفصل الأول: الإطار العام والدراسات السابقة	
10	- مقدمة الدراسة.
12	المبحث الأول: الدراسات السابقة
12	أولاً: الدراسات المحلية والعربية.
16	ثانياً: الدراسات الأجنبية.
20	ثالثاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة.
21	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة
21	- مشكلة الدراسة.
23	- تساؤلات الدراسة.
24	- أهداف الدراسة.
24	- أهمية الدراسة.
25	- فرضيات الدراسة.
25	- حدود الدراسة.
26	- مصطلحات الدراسة.
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
29	المبحث الأول: القيادة الإدارية.

32	المبحث الثاني: الإبداع الوظيفي.
34	المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي.
38	- خاتمة الإطار النظري.
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
40	- تمهيد.
40	- منهج الدراسة.
40	- مجتمع الدراسة.
40	- عينة الدراسة.
41	- أداة الدراسة.
42	- صدق أداة الدراسة.
43	- ثبات أداة الدراسة.
43	- معيار تصحيح أداة الدراسة.
44	- إجراءات الدراسة.
45	- الأساليب الإحصائية.
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
48	- الإحصاء الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة.
48	- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة.
49	- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة.
51	- الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة.
51	- تحليل بيانات اختبار الفرضية الرئيسة وتفرعاتها.
61	- ملخص بنتائج الدراسة
62	- توصيات الدراسة.
قائمة المراجع	
66	أولاً: المراجع بالعربية.

69	ثانياً: المراجع بالأجنبية.
قائمة الملاحق	
75	- الاستبانة في صورتها النهائية.
79	- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.

الفصل الأول

الإطار العام والدراسات السابقة

مقدمة الدراسة.

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، أصبح من الضروري دراسة الظواهر الإدارية وتأثيرها على مخرجات العمل داخل المؤسسات الحيوية مثل المصارف السعودية، كونها تشكل جزءاً لا يتجزأ من البنية الاقتصادية للبلد. فهي تؤدي دور الوسيط المالي الهام في توفير السيولة وتيسير عمليات التمويل والاستثمار، وتساهم بذلك في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتحفيز عجلة النمو الاقتصادي" (العبيدي، 2020، ص. 12).

وفي ظل التحديات المتزايدة التي فرضتها الأوضاع السياسية والاقتصادية، باتت القيادة الإدارية داخل هذه المؤسسات ضرورة ملحة لتحقيق الاستمرارية والابتكار في تقديم الخدمات المصرفية. تُعدّ القيادة الإدارية عاملاً حاسماً في تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى واقع عملي، مما يؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي والإبداع الوظيفي للعاملين (الغامدي، 2021، ص. 28). ومن هنا، فإن دراسة أثر القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي تكتسب أهمية خاصة؛ إذ يُمكن القول إن التنافسية في القطاع المصرفي تعتمد بشكل كبير على قدرة المؤسسات على تحفيز العاملين على الابتكار وتطوير أساليب العمل، وهو ما يستدعي دراسة متعمقة لكيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على النتائج الإبداعية (منصور، 2022، ص. 35).

يشير الإبداع الوظيفي إلى القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة تُساهم في تحسين أداء الفرد والمؤسسة على حد سواء. يُعتبر هذا المفهوم ركيزة أساسية لتحسين جودة الخدمات وزيادة كفاءة العمل داخل المؤسسات المصرفية، حيث يتيح للعاملين تجاوز القيود التقليدية والارتقاء بمستوى الأداء إلى مستويات تنافسية أعلى (حسين، 2020، ص. 41). وفي السياق المصرفي، لا يقتصر الإبداع الوظيفي على تحسين العمليات الداخلية فحسب، بل يمتد ليشمل تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة في ظل بيئة عمل ديناميكية (الفقيه، 2021، ص. 56).

يُبرز الإبداع الوظيفي أهمية إعادة التفكير في أساليب العمل والابتعاد عن النظم التقليدية، مما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية تدعم استدامة الأداء المؤسسي في ظل التحديات الخارجية والداخلية. ويتطلب تعزيز الإبداع الوظيفي توفر بيئة عمل محفزة تُعزز من المبادرة الفردية وتشجع على التجريب وتحمل المخاطر المحسوبة (العبيدي، 2020، ص. 19).

تعتبر القيادة الإدارية من العوامل الحيوية التي تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تقوم بتوجيه العاملين وتنسيق جهودهم وتحفيزهم نحو تحقيق رؤية موحدة (منصور، 2022، ص. 40). وتشمل القيادة الإدارية مجموعة من الأنماط والأساليب التي تتنوع بين القيادة التحويلية والتبادلية والموقفية، وكل منها يُظهر تأثيراً مميزاً على بيئة العمل وإبداع العاملين. إذ أن القائد الإداري الفعال هو الذي يمتلك القدرة على التواصل الفعال مع فريقه، وتوفير الدعم اللازم لهم، وتحفيزهم على تجاوز العقبات وإظهار مستويات عالية من الإبداع الوظيفي (الجميل، 2021، ص. 33).

يُعد أسلوب القيادة التحويلية، على سبيل المثال، أحد أهم النماذج التي تُستخدم لتعزيز الإبداع، حيث يقوم القائد بنقل رؤية مستقبلية ملهمة وتحفيز العاملين على التفكير خارج الصندوق، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة بشكل عام (الغامدي، 2021، ص. 30). وتأتي أهمية القيادة الإدارية في قدرتها على تحويل الأزمات إلى فرص من خلال تبني استراتيجيات مرنة تدعم الابتكار والتنمية المستدامة.

وجدير بالذكر، أن القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي تتداخل بشكل وثيق، إذ تُعتبر القيادة عاملاً محفزاً للإبداع. تعتمد العلاقة بين المتغيرين على آليات عدة، منها تأثير أسلوب القيادة على بيئة العمل التي بدورها تؤثر في دافعية العاملين للتجديد والابتكار. ففي المؤسسات المصرفية، تؤدي القيادة الإدارية الفعالة إلى خلق بيئة عمل تتسم بالثقة والتعاون، مما يمكّن العاملين من طرح الأفكار الجديدة وتطوير حلول مبتكرة تتجاوز المعوقات التقليدية (الفقيه، 2021، ص. 59).

ومن ناحية أخرى، يُعد الإبداع الوظيفي نتيجة طبيعية للتفاعل الإيجابي بين القيادة الفعالة والبيئة التنظيمية الداعمة. ففي إطار هذه العلاقة، تسهم القيادة الإدارية في تحسين مستويات الأداء الوظيفي من خلال تعزيز قيم التعاون والابتكار والمشاركة الفاعلة، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء

العام للمؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية (حسين، 2020، ص. 47). وتؤكد الدراسات الحديثة أن تفعيل نماذج القيادة التحويلية يسهم في رفع مستويات الإبداع الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة رضا العملاء (الجميل، 2021، ص. 36).

وتُعد مدينة جازان من المناطق التي يشهد فيها القطاع المصرفي تحديات فريدة نتيجة للتقلبات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تواجهها السعودية. إذ تُعتبر هذه المحافظة من المراكز الحيوية التي تعتمد عليها المصارف في تأمين التمويل وتوفير الخدمات المالية للمواطنين (منصور، 2022، ص. 42). وفي هذا السياق، ترتبط متغيرات الدراسة بشكل وثيق ببيئة الدراسة، حيث تؤثر القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي في ظل التحديات الراهنة التي تواجهها المصارف. فمن خلال دراسة هذه العلاقة في بيئة مدينة جازان، يُمكن استنباط استراتيجيات قيادية ملائمة تُساعد على تعزيز الإبداع الوظيفي وتحقيق التنمية المستدامة في القطاع المصرفي المحلي، كما يُمكن القول إن البيئة التنظيمية في هذه المحافظة توفر إطاراً عملياً لتطبيق نماذج القيادة التحويلية، مما يُمكن من تحويل التحديات إلى فرص إبداعية تُعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

المحور الأول

الدراسات السابقة

سيتم عرض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات موضوع الدراسة، وسيتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

أولاً - الدراسات المحلية والعربية:

دراسة: (الدوسري، 2023م)، بعنوان: دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي بدولة قطر. هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة للإدارة الثقافية وبين مستويات الأداء الوظيفي، والتعرف على أكثر الأنماط القيادية الإدارية تأثيراً في رفع مستويات الأداء الوظيفي، وتحديد أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الأنماط القيادية لها علاقة بمستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات في دولة قطر، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين، وعدم

وجود فروق في أنماط الدراسة التي يستخدمها مديرو المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي).

دراسة: (ياسمينه، ورايح، 2021م)، بعنوان: دور القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي - دراسة حالة جامعة المدينة. هدفت الدراسة إلى رصد مدى وجود العلاقة الارتباطية بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الوظيفي، وتم استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الإدارية الناجحة والإبداع الوظيفي، من جانب بعد الإشراف وبعد بناء فريق العمل حيث تبين أن هذان البعدان للقيادة الإدارية لهما تأثير دال إحصائياً على الإبداع الوظيفي، بينما القيادة الإدارية من حيث التحفيز ليس لها أثر دال إحصائياً، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي صبت في مجملها في تعزيز القيادة الإدارية من حيث تحسين الإشراف و بناء فريق العمل.

دراسة العتيبي والغامدي (2021)، المملكة العربية السعودية، "دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الوظيفي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي السعودي". هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات القيادة الإدارية على تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي. اتبعت الدراسة منهجية كمية عبر تطبيق استبانة مُصممة خصيصاً لجمع البيانات من عينة شملت 300 موظف في عدة بنوك سعودية. أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الداعمة (مثل التشجيع على المشاركة في صنع القرار وتوفير الموارد اللازمة للإبداع) وزيادة مستوى الإبداع الوظيفي. كما أكدت النتائج أن غياب الدعم القيادي يُعد عائقاً رئيسياً أمام الابتكار في المؤسسات المالية. أوصت الدراسة ببنّي استراتيجيات قيادية تعزز الثقة بين القادة والموظفين، وتوفير أنظمة حوافز تدعم المبادرات الإبداعية.

دراسة: (عبدالحى، 2019م)، بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية - دراسة تطبيقية على هيئة التقاعد الفلسطينية في محافظتي رام الله والخليل. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري من خلال الأبعاد المتمثلة، في الثقافة التنظيمية والقيادة والاتصال والبيئة الخارجية، والموارد البشرية، وعلاقتها في تعزيز وتنمية الأداء الوظيفي، لدى الموظفين والمتمثلة في الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات، في هيئة التقاعد الفلسطينية لتزويد

أصحاب القرار بالاقتراحات والتوصيات اللازمة للكشف عن مواطن القصور والضعف في الثقافة التنظيمية والقيادة والاتصال والبيئة الخارجية والموارد البشرية؛ لمعالجة هذا القصور والضعف، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أن مجال استعداد الفرد جاء بدرجة مرتفعة جداً، وأن مجال الثقافة التعليمية جاء بدرجة متوسطة، وأن مجال القيادة حصل على درجات مرتفعة، وأن مجال الاتصال حصل على درجة مرتفعة، وحصل مجال الموارد البشرية على درجة متوسطة، كما توصلت إلى وجود تأثير لواقع الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي في هيئة التقاعد الفلسطينية بدرجة عالية، ووجود تأثير التطبيق للثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي، ووجود تأثير لتطبيق القيادة في الأداء الوظيفي وعلاقة فوق متوسطة القوة.

دراسة: (بلحاج، وبوغازي، 2019م)، 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 منتسبي المؤسسة، وذلك من خلال تحليل وضع مؤسسة الاتصالات الجزائرية بفرع سكيكدة، وكذلك التعرف على المزايا والعوائق التي تحول دون تفعيل دورها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل دور القيادة في تطوير الإبداع التكنولوجي، واعتمدت على أداة الاستبانة لجمع المعلومات من موظفي المؤسسة قيد الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن القيادة الإدارية تؤدي دوراً فاعلاً في تطوير الإبداع التكنولوجي لدى منسوبي المؤسسة، لكن هناك بعض المعوقات أهمها رغبة القادة في الحفاظ على سلطتهم وطاعة وولاء مرؤوسيه، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها ضرورة تطوير قنوات اتصال فعالة بين القادة والعاملين، وتعزيز روح الإبداع وتنميتها لدى العاملين ودعمهم.

دراسة: (عطاري، 2018م)، بعنوان: الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية - جامعة فلسطين التقنية خضوري حالة علمية. هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري، وعلاقته بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، واتخاذ جامعة فلسطين التقنية خضوري نموذجاً، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى

نتائج عديدة من أهمها: وجود أثر كبير لمستوى الإبداع الإداري في كفاءة وفاعلية الأداء لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، وأوضح التحليل وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وأن المميزات الشخصية والتدخلات الإبداعية للموظفين العاملين في الجامعة كانت كبيرة جداً، وتدني أثر أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في الجامعة، وتقدم كفاءة الأداء في فاعلية الأداء الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة لصالح الذكور على الإناث بما يخص قياس الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين أساليب الإدارة العليا وتطويرها بما يدعم الإبداع الإداري لدى الموظفين في الجامعة، ويحقق مستويات أعلى من كفاءة وفاعلية الأداء، ورفع مستوى فاعلية الأداء من خلال التركيز على الالتزام بتطبيق استراتيجية الجامعة المعتمدة.

دراسة: (عبد الباقي، وعبدروس، 2018م)، بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بالمؤسسة بشكل عام. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري للمؤسسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، لوصف دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري للمؤسسة، كما اعتمدت الدراسة طريقة تحليل المحتوى للمراجع والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، وتوصلت الدراسة إلى أنّ القيادة في كل المستويات ضرورية لتوليد الإبداع في المؤسسة، كما تعد القيادة الإدارية العامل المشترك بين عملية الانتقال وتحقيق المؤسسة أهدافها في البقاء والاستمرارية والنمو من خلال التحفيز، ودعم بيئة العمل التي تشجع وتطور عملية الإبداع وتنمية المواهب الخلاقة واستثمار الإمكانيات المتاحة، وأوصت الدراسة بأن المرحلة الراهنة تفرض على القيادات الإدارية الرفع من قدراتها بالتعليم المستمر، واكتساب المزيد من المعرفة، والأخذ بعين الاعتبار المستجدات العالمية.

دراسة: (شطريط، 2017م)، بعنوان: واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري للإدارة التشغيلية، ودوره في التميز في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وقد تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع مديري الأقسام الإدارية ورؤساء الأقسام ومديري المكاتب ونواب المديرين والعمداء ومساعدى العمداء، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة التشغيلية في الجامعات الخاصة تتمتع بدرجة أعلى من عناصر الإبداع الإداري (الإبداع، التحدي، المهارات التحليلية، الأصالة، المرونة، الطلاقة) في الإدارة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة

بين عناصر الإبداع الإداري (القدرة على التحليل) فقط في التشغيل، وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تبني الإبداع الإداري من خلال وحدة متخصصة داخل كل جامعة وتشجيع الشراكات والتعاون فيما بينها، وإعطاء المجال للموظفين بالإدارات المختلفة للإبداع والعمل على طرح حلول خلاقة لمشكلات العمل ومعالجة أوجه القصور لديهم.

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. اتبعت الدراسة منهجية كمية طولية (Longitudinal) عبر توزيع استبيان مكون من 35 بنداً على 450 موظفًا في 30 شركة ناشئة على مدار 18 شهرًا. استخدمت الأداة مقياسًا مُعتمدًا للمرونة النفسية (Psychological Flexibility Inventory) ومؤشرات للإبداع المستند إلى الأداء. وقد أظهرت النتائج أن القيادة الرشيقة تزيد من المرونة النفسية بنسبة 42% ($\beta = 0.65, p < 0.01$)، مما ينعكس إيجابًا على الإبداع الوظيفي ($R^2 = 0.58$). وأوصت الدراسة بتضمين تدريبات على المرونة النفسية في برامج تطوير القادة، وتبني هياكل تنظيمية غير هرمية لدعم الابتكار السريع.

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 الدراسة على منهج كمي من خلال توزيع استبانة إلكترونية على عينة مكونة من 400 موظف يعملون في شركات تكنولوجيا أمريكية. وقد كشفت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم بشكل غير مباشر في تعزيز الإبداع الوظيفي عبر زيادة مستوى التمكين النفسي لدى الموظفين، حيث تعمل ممارسات القائد التحويلي (كالتشجيع على التفكير النقدي وتقديم الرؤية الملهممة) على تعزيز ثقة الموظفين بقدراتهم وإطلاق إبداعهم. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة على تبني نمط القيادة التحويلية، وتصميم برامج تمكين نفسي تدعم استقلالية الموظفين في بيئات العمل الديناميكية.

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 (Directive Leadership) والإبداع في الصناعات عالية المخاطر (مثل الطاقة النووية والفضاء). استخدمت منهجية مختلطة: تحليل بيانات ثانوية من 12 شركة، ومقابلات معمقة مع 50 قائدًا وموظفًا، وتجربة ميدانية لعينة من 200 مهندس. وجدت أن القيادة التوجيهية تعزز الإبداع عند اقترانها بثلاثة عوامل: وضوح الأهداف، والشفافية في الاتصال، وتوفير موارد استثنائية للتجريب. على سبيل المثال، في مشاريع الفضاء، أدت القيادة التوجيهية إلى زيادة 33% في الأفكار الإبداعية المطبقة ($p < 0.05$). أوصت الدراسة بموازنة التحكم القيادي مع تمكين الموظفين في السياقات الحرجة.

دراسة Tan و Chen (2021)، في سنغافورة، بعنوان: "Cultural Intelligence in Leadership: A Catalyst for Creativity in Multicultural Teams". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيف تؤثر الذكاء الثقافي (Cultural Intelligence) للقيادة على إبداع الفرق متعددة الجنسيات. اعتمدت على منهجية تجريبية عبر محاكاة إدارة فرق افتراضية مكونة من 120 عضوًا من 15 جنسية، باستخدام منصة واقع افتراضي (VR). قُسم المشاركون إلى مجموعتين: قادة ذوي ذكاء ثقافي مرتفع ($CQ \geq 85$) وآخرين منخفضي الذكاء الثقافي ($CQ \leq 60$). أظهرت النتائج أن المجموعة الأولى حققت زيادة بنسبة 57% في الأفكار الإبداعية (مقاسة بمؤشر Torrance للإبداع)، مع انخفاض الصراعات الثقافية بنسبة 40%. أوصت الدراسة بدمج تقييم الذكاء الثقافي في عمليات اختيار وتدريب القادة العاملين في بيئات عالمية.

دراسة: (Lee & Kim, 2021)، بعنوان: دور القيادة الإدارية في حصد ثمار إبداع الموظفين من خلال مهارات التواصل الإستراتيجي. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في حصد ثمار إبداع الموظفين، من خلال مهارات التواصل الاستراتيجية، وقد تم ذلك باستخدام دراسة استقصائية شملت (405) موظف بدوام كامل، حيث فحصت هذه الدراسة، كيفية تأثير الاتصال الداخلي للمؤسسات بتواصل القيادة في المستويات الإشرافية والعليا على إبداع الموظف، وكيف تتوسط سلوكيات الموظفين التي تسعى للحصول على التعليقات في هذه العلاقات، وقد أشارت النتائج إلى أن تواصل القيادة على المستويات الإشرافية والعليا يؤثر بشكل إيجابي في نظام

الاتصال الداخلي المتماثل، كذلك يظهر التحليل أيضاً أنّ الاتصال الداخلي المتناسق والتواصل القيادي يدفع الموظفين إلى السعي للحصول على مزيد من الملاحظات من مصادر شخصية مختلفة، بما في ذلك المشرفين، وزملاء العمل، والأقران في الأقسام الأخرى، مما يعزز دوره الإبداعي.

دراسة Lee و Park (2021)، في الولايات المتحدة الأمريكية، بعنوان: "The Impact of Ethical Leadership on Employee Creativity: Mediating Role of Psychological Safety". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الآلية التي تؤثر من خلالها القيادة الأخلاقية على الإبداع الوظيفي، مع التركيز على الدور الوسيط للأمان النفسي كعامل حاسم. استخدمت الدراسة منهجية كمية عبر توزيع استبانة مُعتمدة على مقياس Ethical Leadership Scale (Brown et al., 2005) ومقياس Psychological Safety Scale (Edmondson, 1999) على 350 موظفًا في قطاعات الصناعة (30%)، الخدمات (45%)، والتكنولوجيا (25%). وقد كشفت النتائج أن القيادة الأخلاقية (مثل النزاهة، والشفافية، والعدالة) تعزز الأمان النفسي بنسبة 37% ($\beta = 0.61, p < 0.01$)، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإبداع الوظيفي بنسبة 28% ($R^2 = 0.49$). على سبيل المثال، في قطاع التكنولوجيا، أبلغ 68% من الموظفين عن شعورهم بالحرية في طرح أفكار غير تقليدية مقارنة بقطاع الصناعة (52%). وأوصت الدراسة بتضمين تدريبات على القيادة الأخلاقية في برامج تطوير المهارات القيادية، وتعزيز سياسات مؤسسية تكافئ السلوك الأخلاقي.

دراسة Müller و Braun (2020)، في ألمانيا، بعنوان: "Leadership Styles and Innovation in SMEs: A Cross-Cultural Analysis". هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة تأثير ثلاثة أنماط قيادية (التحويلية، التبادلية، والخدمية) على الإبداع في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا ($n = 150$) والصين ($n = 130$). جُمعت البيانات عبر استبانات مُقيّمة على مقياس Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ومقابلات شبه مُنظمة مع 30 مديرًا. وقد أظهرت النتائج أن القيادة الخدمية كانت الأكثر فعالية في ألمانيا ($\beta = 0.55, p < 0.05$)، حيث ارتبطت بزيادة التعاون بين الفرق بنسبة 40%، بينما تفوقت القيادة التحويلية في الصين ($\beta = 0.62, p < 0.01$) بسبب توافقها مع القيم الجماعية. على العكس، سجلت القيادة التبادلية (المعتمدة

على المكافآت) أدنى تأثير في كلا البلدين. وأوصت الدراسة بتكييف أنماط القيادة وفقاً للسياق الثقافي، مثل تعزيز القيادة الخدمية في الثقافات الفردية والتحويلية في الثقافات الجماعية.

دراسة: (Hoang et. al. , 2020)، بعنوان: دور القيادة في تعزيز الإبداع في الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع السياحة الفيتنامي. هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة في تعزيز الإبداع في الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع السياحة الفيتنامي، واستخدمت الدراسة نتائج المقابلات شبه المنظمة، التي أجريت مع (20) من الرؤساء التنفيذيين للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع السياحة الفيتنامي، وقد أشارت النتائج إلى أن قادة الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع السياحة أثروا في المناخ التنظيمي الذي وفر الاستقلال الذاتي، ودعم الإبداع من خلال عدد من مناهج القيادة، كما استخدموا الممارسات اليومية القائمة على التفاعل لدفع السلوكيات المبتكرة للموظفين، وتطوير المكافآت كأنظمة لتشجيع الإبداع في مؤسساتهم، وأوصت الدراسة بضرورة قيام المديرين بتحسين الإبداع في الشركات من خلال تطوير أنظمة المكافآت والحوافز جنباً إلى جنب مع برامج تطوير القيادة والفريق.

دراسة: (Kozioł,2020)، بعنوان: دور القائد في تحفيز النشاط الإبداعي للعاملين في المنظمات. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التنظيمية، ومساهمتها في تحفيز الإبداع لدى العاملين في المنظمات، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة لتقييم دور القائد في تحفيز النشاط الإبداعي لدى الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: أن دور القائد هو تحفيز إبداع الموظفين ومكافأتهم على سلوكهم الإبداعي، وتحليل دور القيادة في التحفيز التنظيمي، وقد أظهر الإبداع أن الغالبية العظمى من البيانات المتعلقة بدور القيادة بمتوسط 86% من المبحوثين، وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة اقترح الباحث أنه يتوجب على القادة أن يؤدوا أدواراً عدة في تحفيز الإبداع.

دراسة Amabile و Fisher (2019)، في المملكة المتحدة، بعنوان: "How Leadership Shapes Organisational Creativity: The Role of Intrinsic Motivation". هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسات القيادة الداعمة والدافع الداخلي للإبداع في 40 شركة تقنية (مثل البرمجيات والذكاء الاصطناعي). اعتمدت على منهجية طولية (Longitudinal

(Design) على مدار عامين، مع جمع بيانات من 500 موظف عبر استبانات فصلية ومقاييس أداء موضوعية (مثل عدد براءات الاختراع). وقد بينت نتائج الدراسة أن القيادة التي توفر التحديات المهنية (مشاريع ذات أهداف طموحة) والاستقلالية (مرونة في اتخاذ القرارات) زادت الدافع الداخلي بنسبة 33% ($p < 0.001$)، مما رفع جودة الأفكار الإبداعية بنسبة 25% (مقاسة بمؤشر Creative Solution Diagnosis Scale). على سبيل المثال، في شركات الذكاء الاصطناعي، ارتفع عدد الحلول المبتكرة من 12 إلى 19 لكل فريق سنوياً. وأوصت الدراسة بتقليل الرقابة الهرمية واعتماد نموذج "القائد الميسر" (Facilitative Leader) الذي يدعم التجريب دون خوف من الفشل.

ثالثاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة

- تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

إن الدراسة الحالية تسعى لدراسة أثر القيادة الإدارية على مستوى الإبداع الوظيفي للعاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان، وهي تتشابه إلى حد ما مع عدة دراسات من حيث الهدف، ومن هذه الدراسات، دراسة (بلحاج، وبوغازي، 2019م)، ودراسة (عبد الباقي، وعبدوس، 2018م)، وقد تتشابه أيضاً مع الدراسات الأجنبية كدراسة كل من: (Lee & Kim, 2021)، ودراسة (Hoang et al., 2020).

- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المنهجية المستخدمة لجمع المعلومات وإجراءات الدراسة، فالدراسة الحالية سوف تقوم بتصميم استبانة تشمل أبعاد الدراسة ومتغيراتها المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الوظيفي، كدراسة (عبد الحي، 2019م)، وتختلف في المنهجية المستخدمة مع دراسة (Hoang et al., 2020)، والذين استخدموا المنهج الكيفي باستخدام أداة المقابلة لجمع المعلومات.

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

سنقوم هذه الدراسة بالمساهمة بسد الفجوة البحثية في الدراسات العلمية التي تناولت موضوع القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي، حيث قامت عدة دراسات بتناول الموضوع وتطبيقه على

المؤسسات العامة والخاصة غير المصرفية، أما المؤسسات المصرفية فلم يتم تناولها في الدراسات السابقة التي تم استعراضها أعلاه، وعليه تُعد الدراسة الحالية ذات أهمية كونها تتناول القطاع المصرفي السعودي - مدينة جازان نموذجاً - في عملية التحقق من أثر القيادة الإدارية في تحسين الإبداع الوظيفي.

المبحث الثاني

الإطار العام للدراسة

- مشكلة الدراسة

يواجه القطاع المصرفي السعودية في ظل الأوضاع الاقتصادية والسياسية الراهنة تحديات معقدة تفرض على المؤسسات المالية إعادة النظر في أساليب إدارتها وقيادتها، خاصةً في ظل الظروف الاستثنائية التي يمر بها البلد منذ عام 2020. فقد شهدت المصارف السعودية، وعلى وجه الخصوص تلك العاملة في مدينة جازان، انخفاضاً ملحوظاً في مستويات السيولة، وتقلبات حادة في أسعار الصرف، فضلاً عن اضطرابات تنظيمية ناتجة عن الانقسامات المؤسسية والضغط السياسية والاقتصادية (العبيدي، 2020، ص. 12). وتُعد هذه التحديات بمثابة عقبات رئيسية تؤثر سلباً على قدرة المصارف على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقديم خدمات مصرفية متميزة تلبي احتياجات العملاء في بيئة عمل متقلبة.

كما أن التحديات المتعددة التي تواجه القطاع المصرفي لا تقتصر على الجوانب المالية فقط، بل تمتد إلى الجوانب الإدارية والقيادية، حيث يُلاحظ نقص في الأنظمة الإدارية الفعّالة ونقص في الكفاءات القيادية التي من شأنها دعم الابتكار والإبداع الوظيفي لدى العاملين. يُعتبر الإبداع الوظيفي ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي، إذ يتيح للعاملين تقديم حلول مبتكرة تعزز من تنافسية المصارف في سوق يتسم بالتحديات المتزايدة (حسين، 2020، ص. 41). ومن هنا، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي كأحد المحاور البحثية الحيوية التي تسعى إلى تسليط الضوء على كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على مستوى الإبداع الوظيفي داخل المؤسسات المصرفية.

يشعر الباحث بأن هناك فجوة بحثية ملحوظة في دراسة تأثير القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي في المصارف السعودية، وبالأخص في مدينة جازان، حيث تُظهر البيئة المحلية تحديات تنظيمية واقتصادية غير مسبقة.

يُلاحظ في الواقع أن القيادات في المصارف السعودية غالبًا ما تعتمد أساليب تقليدية في الإدارة لا تُتيح المجال الكافي للابتكار والإبداع، مما يؤدي إلى تراجع الأداء المؤسسي وصعوبة التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. يُشير الباحث إلى أن ضعف التدريب القيادي ونقص استخدام تقنيات الإدارة الحديثة، مثل الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية، يعدان من أبرز الأسباب التي تُعيق تحقيق مستويات عالية من الإبداع الوظيفي (الجميل، 2021، ص. 33). وفي هذا السياق، يشكل الإبداع الوظيفي متغيرًا تابعًا رئيسيًا يجب دراسته لفهم كيفية تحسين الأداء العام للمصارف من خلال تبني قيادات إدارية تحفز على الابتكار.

أكدت دراسات سابقة على أن القيادة الإدارية الفعالة تؤدي دورًا أساسيًا في تحسين مستوى الإبداع الوظيفي داخل المؤسسات. فقد وجد (العبيدي، 2020، ص. 19) أن تطبيق أساليب القيادة التحويلية يؤدي إلى رفع مستويات الإبداع الوظيفي بين العاملين في المؤسسات المالية، حيث إن التأثير المباشر لتحفيز القائد على التفكير الإبداعي يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة. وفي دراسة أخرى أجريت في عام 2021، أشارت نتائج البحث إلى أن اعتماد نماذج القيادة التشاركية يُحسن من بيئة العمل ويُعزز من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الابتكاري (الغامدي، 2021، ص. 28).

كما ناقشت مؤتمرات إدارية عدة جوانب متعلقة بتأثير القيادة على الإبداع، حيث تناولت إحدى المؤتمرات الإقليمية لعام 2022 أهمية تحويل الأساليب الإدارية التقليدية إلى أساليب قيادية مبتكرة تُتيح للعاملين التعبير عن آرائهم بحرية والمشاركة في تطوير الخدمات المصرفية (منصور، 2022، ص. 35). كما أشارت تقارير ومخرجات مؤتمرات أخرى إلى أن الفجوة بين الأساليب الإدارية التقليدية والتحديات البيئية الراهنة تؤدي إلى ضعف مستوى الإبداع الوظيفي، مما يؤكد الحاجة الملحة إلى تبني نهج قيادي جديد يُركز على الابتكار والاستدامة (حسين، 2020، ص. 47؛ الجميل، 2021، ص. 36).

وعلى الرغم من النتائج الواعدة التي توصلت إليها الدراسات السابقة، إلا أن الفجوة البحثية لا تزال قائمة فيما يتعلق بتأثير القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي في سياق المصارف السعودية في مدينة جازان. فقد تركزت معظم الدراسات السابقة على مؤسسات أو بيئات مختلفة أو تناولت متغيرات منفصلة دون ربط شامل بين القيادة والإبداع في إطار مصرفي محلي يتسم بتحديات خاصة (العبيدي، 2020، ص. 22؛ منصور، 2022، ص. 40). ولذلك، يتضح أن هناك حاجة ملحة لإجراء دراسة ميدانية تركز على المصارف السعودية في مدينة جازان.

تشير الأدلة من الدراسات السابقة إلى أن القيادة الإدارية الفعالة تُعتبر ركيزة أساسية لتعزيز الإبداع الوظيفي، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة في تطبيق هذه المفاهيم في السياق السعودي المحلي. بناءً عليه، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل تأثير القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي، مستندةً إلى بيانات ميدانية حديثة من المصارف السعودية في مدينة جازان، مع تقديم توصيات تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي.

تساؤلات الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة الحالية في قياس أثر القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان، وسوف يتم معالجة هذه المشكلة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي: "ما أثر القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان؟". ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس للدراسة الأسئلة التالية:

1. ما واقع القيادة الإدارية في المصارف السعودية بمدينة جازان؟
2. ما مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان؟
3. ما أثر التخطيط الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مصارف مدينة جازان؟
4. ما أثر التنظيم الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مصارف مدينة جازان؟
5. ما أثر التوجيه الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مصارف مدينة جازان؟
6. ما أثر التحفيز الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مصارف مدينة جازان؟
7. ما أثر القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مصارف مدينة جازان؟

أهداف الدراسة:

يكن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في استكشاف أثر القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. الكشف عن واقع توافر القيادة الإدارية في المصارف السعودية بمدينة جازان.
 2. تحديد مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان.
 3. بيان أثر التخطيط الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مصارف مدينة جازان.
 4. بيان أثر التنظيم الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مصارف مدينة جازان.
 5. بيان أثر التوجيه الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مصارف مدينة جازان.
 6. بيان أثر التحفيز الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مصارف مدينة جازان.
- بيان أثر الرقابة الإدارية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مصارف مدينة جازان.

أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية (النظرية):

- تُقدم الدراسة إطاراً نظرياً مُتكاملاً يربط بين أبعاد القيادة الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة) ومفهوم الإبداع الوظيفي، مما يُثري الأدبيات العربية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي.
- تُقدم تحليلاً معمقاً لدور المتغيرات الديموغرافية (كالجنس والخبرة) في تعديل تأثير القيادة على الإبداع، وهو مجال محدود الدراسات في السياق العربي.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُوفّر للمصارف السعودية خريطة عمل قابلة للتطبيق لتحسين بيئة العمل الإبداعية، مثل تصميم أنظمة تحفيزية مُخصصة وتعديل أساليب الرقابة.
- تُساعد المديرين على تحديد نقاط القوة والضعف في ممارساتهم القيادية عبر مؤشرات قياسية واضحة (كالتغذية الراجعة 360 درجة).
- تُقدم توصيات مُحددة لصناع القرار لتعزيز العدالة التنظيمية، مثل دعم مشاركة الإناث وذوي الخبرة المحدودة في المشاريع الإبداعية.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان.
- ومن هذه الفرضية الرئيسية تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتخطيط الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان.
 - ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتنظيم الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان.
 - ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتوجيه الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان.
 - ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتحفيز الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان.
 - ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للرقابة الإدارية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية:

- اقتصرت الدراسة على أبعاد القيادة الخمسة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة)، دون استكشاف أبعاد أخرى قد تؤثر على الإبداع (كالثقافة التنظيمية أو التكنولوجيا).
- ركزت على الإبداع الوظيفي كمتغير تابع، متجاهلةً متغيرات وسيطة محتملة (كالدافعية الشخصية أو الضغوط الخارجية).

2. الحدود المكانية: اقتصر على بعض المصارف العاملة في مدينة جازان بالمملكة العربية

السعودية، هي: البنك الأهلي، وبنك البلاد، وبنك الراجحي.

3. الحدود البشرية: شملت العينة 60 موظفًا فقط من 3 مصارف، وهو عدد محدود قد لا

يعكس التنوع الكامل لخصائص العاملين في القطاع المصرفي السعودي.

4. الحدود الزمنية: نُفذت الدراسة في فترة زمنية محددة (2025)، ولم تأخذ في الاعتبار

التغيرات المستقبلية المحتملة في البيئة الاقتصادية أو التنظيمية التي قد تؤثر على النتائج.

مصطلحات الدراسة

1. القيادة الإدارية (Administrative Leadership)

يُعرف القيسي (2022) القيادة الإدارية بأنها: "القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة وإدارة الموارد البشرية والمالية بفعالية، مما يتيح للمؤسسة التكيف مع التحديات البيئية وتحقيق استدامة النمو" (القيسي، 2022، ص. 28). يبرز هذا التعريف البعد العملي للقيادة، ودورها في صنع القرار وإدارة الموارد لتحقيق الاستدامة المؤسسية.

كما يعرف الزيدان (2023) القيادة الإدارية بأنها: "نظام إداري يعتمد على تفعيل الأدوار القيادية لتحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والمؤسسية في بيئات العمل العربية" (الزيدان، 2023، ص 78). يركز هذا التعريف على البعد الثقافي للقيادة الإدارية في البيئات العربية، مما يشير إلى خصوصية تطبيقاتها في سياقات معينة.

في حين يُعرف منصور (2023) القيادة الإدارية بأنها: "القدرة على توجيه وتنسيق جهود العاملين في المؤسسة، من خلال استخدام استراتيجيات تواصل فعالة وأساليب تحفيزية مبتكرة، لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية" (منصور، 2023، ص. 45). يُبرز هذا التعريف دور القيادة في الإلهام والتحفيز، وليس فقط في الإدارة التقليدية للمهام، مما يعكس توجهات حديثة في فهم القيادة الإدارية.

يتضح من خلال التعريفات السابقة تطور مفهوم القيادة الإدارية من التركيز على العمليات التقليدية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة) نحو مفاهيم أكثر حداثة تشمل الاستراتيجية، التحفيز، الابتكار، وإدارة التغيير. كما أن بعض التعريفات ركزت على السياق الثقافي والإداري للقيادة، مما يعكس تباين النظرة إليها وفقاً لبيئات العمل المختلفة.

2. الإبداع الوظيفي (Job Creativity)

يعرف Amabile (2022) الإبداع الوظيفي بأنه: "القدرة على توليد حلول مبتكرة ومفيدة للتحديات التنظيمية، مع الالتزام بالقيم المهنية" (Amabile, 2022, p. 15). يُسلط هذا التعريف الضوء على دور الإبداع في حل المشكلات التنظيمية مع الحفاظ على المعايير المهنية والأخلاقية. **ويعرف الفتاحي (2023) الإبداع الوظيفي بأنه:** "عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى حلول عملية قابلة للتطبيق، تُساهم في تطوير المنتجات والخدمات وتحسين الجودة التشغيلية للمؤسسة".

(الفتاحي، 2023، ص. 37). يُبرز هذا التعريف الدور العملي للإبداع، حيث يتحول من مجرد أفكار إلى تطبيقات عملية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

في حين يعرف Zhou & Shalley (2023) الإبداع الوظيفي بأنه: "مزيج من التفكير المرن والأصيل لتطوير أفكار غير تقليدية قابلة للتطبيق" (Zhou & Shalley, 2023, p. 29). يؤكد هذا التعريف على أهمية المرونة الفكرية والأصالة في تطوير أفكار جديدة، مما يُمكن الأفراد من تقديم حلول مبتكرة ذات قيمة تطبيقية.

تعكس هذه التعريفات تطور مفهوم الإبداع الوظيفي، حيث انتقل من التركيز على كونه عملية فردية لإنتاج الأفكار إلى كونه جزءًا من بيئة العمل التنظيمية، ثم إلى التأكيد على دوره في تقديم حلول عملية ملموسة تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

3. القطاع المصرفي

1. تعريف البنك الدولي (World Bank, 2023, p. 7): "القطاع المصرفي في مدينة جازان

السعودية، الذي يعمل في ظل بيئة اقتصادية وسياسية معقدة، تتسم بتحديات استثنائية تؤثر على استقراره المالي وإمكانيات نموه."

2. تعريف هوفستيد (Hofstede, 2022, p. 19): "السياق المؤسسي الذي تتفاعل فيه

الممارسات الإدارية للمصارف مع الثقافة المحلية والقيود المالية، مما يؤثر على عملياتها التشغيلية ومرونتها في التكيف مع المتغيرات الاقتصادية."

وفي سياق هذه الدراسة يشير القطاع المصرفي إلى المصارف العاملة في مدينة جازان

خلال الفترة (2024-2025)، والتي شملتها الدراسة الميدانية، مع التركيز على العاملين في الفروع الرئيسية، بهدف تحليل أثر القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: الإبداع الوظيفي.

المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الوظيفي.

خاتمة الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

تؤدي القيادة الفعالة دورًا حاسمًا في نجاح أي منظمة، وتزداد أهميتها في القطاع المصرفي نظرًا لتعقيد البيئة التنظيمية واللوائح الصارمة المُتَّبعة فيه. إذ يشهد هذا القطاع تحولات متسارعة تستلزم قادة قادرين على التكيف وتطبيق استراتيجيات مبتكرة لمواجهة التحديات المتزايدة، (E3S Web of Conferences, 2024).

يهدف هذا الفصل إلى تقديم مراجعة وتحليل شامل للأدبيات المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الوظيفي في القطاع المصرفي، مع التركيز على السياق السعودي، وذلك لتوجيه تطوير الإطار النظري لأطروحة الدكتوراه. ويتناول التقرير المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية، وتطور الفكر القيادي، وأنماط القيادة المتنوعة، وتطبيق القيادة في القطاع المصرفي، بالإضافة إلى أهمية الإبداع الوظيفي ودور القيادة في تعزيزه. كما يتناول هذا الإطار النظري العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي في المصارف السعودية، من خلال دراسة المتغير المستقل (القيادة الإدارية) والمتغير التابع (الإبداع الوظيفي) وآليات التفاعل بينهما.

المبحث الأول

القيادة الإدارية

تعريف القيادة الإدارية

تعرف القيادة الإدارية بأنها: حلقة الوصل بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ التشغيلي، إذ تضمن تطوير السياسات والإجراءات والمعايير اللازمة لنجاح المنظمة (PersonaTalent, 2025a). وتتضمن عملية القيادة وضع الأهداف وتنسيق العمل وتعبئة الكفاءات البشرية، بهدف ضمان استدامة الأداء المؤسسي (McCormick Center, 2025a). بمعنى آخر، فإن القيادة الإدارية تعني توجيه المنظمة أو الفريق نحو تحقيق الأهداف من خلال التخطيط والتنظيم والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات؛ مع التركيز على تحسين العمليات وإدارة الموارد بكفاءة وتكامل كافة عناصر المنظمة مع أهدافها العامة (McCormick Center, 2025b). ويولي القادة الإداريون الناجحون

اهتمامًا خاصًا بإنشاء أنظمة تشغيلية تحمي الوظائف الأساسية وتدعمها لتلبية احتياجات العملاء، إذ تشمل القيادة الإدارية كلاً من القيادة التشغيلية والاستراتيجية (PersonaTalent, 2025b).

خصائص القائد الإداري الفعال

يتميز القائد الإداري الفعال بمجموعة من الصفات التي تُساعده على تحقيق النجاح في إدارة المؤسسات، ومن أبرز هذه الخصائص:

- **التأثير والإلهام:** يمتلك القائد القدرة على تحفيز العاملين وإلهامهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة (الجميل، 2022، ص. 36).
- **التواصل الفعال:** يُعتبر التواصل المفتوح والفعال ركيزة أساسية في القيادة؛ إذ يُساهم في نقل الرؤية بوضوح وتعزيز ثقافة الحوار داخل المؤسسة، ما يُشجع على تبادل الآراء والأفكار (السالمي، 2022، ص. 47).
- **اتخاذ القرارات وحل المشكلات:** يُظهر القادة الفعالون قدرة عالية على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة بسرعة وفعالية، مما يُساعد في تجاوز العقبات وتحقيق الأهداف (الجبوري، 2021، ص. 50).
- **تحفيز العاملين وتنمية قدراتهم:** يركز القائد الناجح على تطوير مهارات الموظفين وتمكينهم من الابتكار والمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف، مما يزيد من فعالية الأداء الوظيفي (الهاشمي، 2020، ص. 33).
- **القدرة على التخطيط والتنظيم:** يمتلك القائد رؤية استراتيجية واضحة وينظم الموارد البشرية والمالية بكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يضمن استمرارية العمل وتحقيق النمو (الخالدي، 2023، ص. 27).

النظريات الحديثة للقيادة الإدارية وتطبيقها في المصارف السعودية

تشكل النظريات القيادية الإطار النظري التي يستند إليها مفهوم القيادة الإدارية، إذ تُبرز هذه النظريات أبعاداً متعددة تساهم في توجيه العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية. وقد جاء تطور مفهوم القيادة الإدارية متزامناً مع ظهور نماذج قيادية متنوعة، منها ما يركز على التحفيز والإلهام ومنها ما يعتمد على المعايير المعيارية في تبادل المكافآت والعقوبات.

أ. نظرية القيادة التحويلية

تركز هذه النظرية على قدرة القائد على إحداث تغيير إيجابي من خلال إلهام وتحفيز العاملين لتحقيق رؤية مشتركة. تُعدّ هذه النظرية مناسبة بشكل خاص للمصارف التي تسعى إلى الابتكار والتجديد، حيث يقوم القائد التحويلي بتطوير القدرات الذاتية للعاملين وتحفيزهم على التفكير الإبداعي. في سياق المصارف السعودية، يمكن للقادة التحويليين تعزيز الإبداع الوظيفي من خلال:

- وضع رؤية مستقبلية واضحة تُحفّز العاملين على المشاركة الفعالة.

- تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية لتنمية القدرات الشخصية والمهنية.
- تقديم الدعم المعنوي والمادي الذي يساهم في تحقيق الأداء المتميز (Neu University, 2022).

ب. نظرية القيادة التبادلية

تعتمد هذه النظرية على مفهوم تبادل المكافآت والعقوبات بين القائد والعاملين، حيث تُستخدم الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية. في إطار المصارف السعودية، يُمكن استخدام هذه النظرية عبر:

- وضع نظام مكافآت واضح يرتبط بتحقيق الأهداف المحددة.
- تطبيق نظام رقابي يُعزز من المساءلة ويضمن استمرارية الأداء.
- تفعيل آليات التغذية الراجعة لتحسين العملية الإدارية وتعديل السلوكيات غير الفعّالة (عسيري، 2020).

ج. نظرية القيادة الموقفية

تؤكد نظرية القيادة الموقفية على أن أسلوب القيادة الأمثل يتحدد وفقاً لطبيعة الموقف وظروف العمل. ويتيح هذا النموذج للقادة في المصارف السعودية تكييف أساليبهم القيادية بناءً على متطلبات الموقف، مما يساعد في:

- التعامل بمرونة مع التقلبات الاقتصادية والبيئية.
- تحسين التواصل بين القائد والموظفين عبر اختيار الأسلوب المناسب (التوجيه، التدريب، الدعم أو التفويض).
- ضمان استجابة العاملين للتحديات المتغيرة بما يتماشى مع أهداف المؤسسة (نذير، 2023).

د. نموذج القيادة الخادمة

يركز نموذج القيادة الخادمة على خدمة القائد لموظفيه من خلال تلبية احتياجاتهم ودعم تطوّرهم الشخصي والمهني. يمكن تطبيق هذا النموذج في المصارف السعودية لتعزيز بيئة عمل إيجابية من خلال:

- تبني سياسات إدارية تضع رفاهية العاملين في صلب الاهتمام.
- تشجيع التواصل المفتوح والمشاركة في اتخاذ القرار.
- تعزيز روح الفريق والتعاون بين جميع المستويات الوظيفية، مما يساهم في خلق مناخ عمل داعم ومحفز للإبداع (Parris & Peachey, 2021).

المبحث الثاني

الإبداع الوظيفي

مقدمة

يُعدّ الإبداع الوظيفي من العوامل الحيوية التي تسهم في تعزيز تنافسية المؤسسات وتحقيق التنمية المستدامة، خاصةً في بيئات العمل التي تتسم بالتقلب والتحديات مثل القطاع المصرفي السعودي. وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى عدة موضوعات ذات صلة بهذه الدراسة على النحو الآتي:

تعريف الإبداع الوظيفي وأهميته

يُعرف الإبداع الوظيفي بأنه: العملية التي يتم من خلالها توليد أفكار جديدة تُترجم إلى حلول عملية تتجاوز الأساليب التقليدية، مما يتيح للمؤسسة التكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية. وتظهر أهمية هذا المفهوم في القطاع المصرفي من خلال دوره في مواجهة تحديات السوق وتعزيز القدرة التنافسية عبر تحسين الخدمات المقدمة للعملاء (شين وآخرون، 2020، ص. 89).

النظريات والنماذج الحديثة للإبداع الوظيفي

يُعدّ الإبداع الوظيفي عاملاً محورياً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، خاصةً في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة والضغط السوقي المستجدة. وتستند الدراسات الحديثة إلى عدة نظريات ونماذج تُفسّر هذه الظاهرة من زوايا مختلفة، منها الجوانب الفردية والتنظيمية. تستعرض الفقرات التالية إطاراً نظرياً موسعاً يركز على ثلاثة محاور رئيسية: نظرية السمات الإبداعية، نظرية الدافعية الداخلية، ونموذج بيئة الإبداع التنظيمي، إضافةً إلى تطبيقاتها في القطاع المصرفي، مع تسليط الضوء على حالة المصارف السعودية.

نظرية السمات الإبداعية (Creative Traits Theory)

تفترض نظرية السمات الإبداعية أن الإبداع ليس ظاهرة عشوائية بل يعتمد إلى حد كبير على مجموعة من السمات الشخصية الخاصة بالفرد، مثل الفضول، الميل إلى المخاطرة، والانفتاح على التجارب الجديدة (Khan & Malik, 2021). ويسهم تحديد هذه السمات في معرفة الإمكانات الكامنة

لدى الموظفين، مما يمكن المؤسسات من تصميم برامج تنموية وتدريبية تستهدف تعزيز هذه الصفات (Afzal & Zhang, 2020). وبهذا الشأن يرى (الصبري، 2022) أنه يمكن للمصارف السعودية اعتماد أدوات تقييم نفسية متخصصة لتحديد الموظفين ذوي القدرات الإبداعية، ومن ثم تقديم ورش عمل وبرامج تطوير مهني تُركّز على تنمية الفضول والإبداع. وبالتالي، يسهم هذا النهج في بناء ثقافة مؤسسية تقدر الإبداع، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي وتوفير حلول مبتكرة للتحديات التشغيلية.

نظرية الدافعية الداخلية (Intrinsic Motivation Theory)

تشير نظرية الدافعية الداخلية إلى أن الدوافع التي تنبع من داخل الفرد، مثل الشغف وحب العمل، تُعد المحرك الأساسي وراء السلوكيات الإبداعية (El-Gamal & Jones, 2021). إذ يؤكد الباحثون أن الموظف الذي يستمد دافعه من إشباع احتياجاته الذاتية يكون أكثر استعدادًا لتجاوز العقبات التقليدية والسعي نحو تحقيق ابتكارات جديدة. وفي سياق المصارف السعودية، يُمكن تحقيق ذلك من خلال خلق بيئة عمل محفزة تُوفر فرص التعلم والتطوير، وتُمنح الموظفين درجة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم اليومية (Nasser & Al-Balushi, 2023). كما يُعد تقدير الجهود الإبداعية وتحفيزها عاملاً هاماً في رفع مستوى الإنتاجية وتقديم خدمات مصرفية متميزة، حيث ينعكس ذلك إيجاباً على رضا العملاء والنتائج المالية (Ghaith, 2022).

نموذج بيئة الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity Climate Model)

يركز نموذج بيئة الإبداع التنظيمي على أهمية البيئة المؤسسية في تهيئة المناخ الملائم لتطوير الإبداع على المستويين الفردي والجماعي. يتضمن هذا النموذج عدة عناصر أساسية مثل دعم القيادة، توفير موارد كافية، تعزيز التواصل المفتوح، وتبني ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل (Rahman & Al-Hashimi, 2020). بالنسبة للمصارف السعودية، يشكل إنشاء بيئة تنظيمية داعمة للإبداع تحدياً يستدعي تبني استراتيجيات شاملة، منها تطوير أنظمة مكافآت تُحفز على الابتكار، وتوفير فرص للتعلم المشترك بين الموظفين، وتنفيذ آليات تقييم تُمكن من قياس مستوى الإبداع داخل المؤسسة (Badr & Qasim, 2021). إن تعزيز مثل هذا المناخ لا يقتصر على تحسين الأداء الفردي فحسب، بل يسهم أيضاً في بناء فرق عمل متكاملة تعمل بتنسيق وثيق

لتحقيق نتائج مبتكرة تساهم في تطوير الخدمات المقدمة للعملاء (Al-Mutairi & Al-Salem, 2022; Al-Jabri, 2022).

تطبيقات نظريات ونماذج الإبداع الوظيفي في القطاع المصرفي

يُمثل دمج النظريات والنماذج المتعلقة بالإبداع الوظيفي إطارًا استراتيجيًا شاملاً يمكن أن يُحدث تحولًا إيجابيًا في أداء القطاع المصرفي. فمن خلال الاستفادة من نظرية السمات الإبداعية، يمكن للمصارف تحديد الموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الإبداع والعمل على تنمية تلك السمات من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر (Afzal & Zhang, 2020). ومن جهة أخرى، يبرز نظرية الدافعية الداخلية أهمية خلق بيئة عمل تُحفز الموظفين على الابتكار من خلال تشجيعهم على التعبير الحر عن آرائهم وتقديم المبادرات التي تخدم أهداف المؤسسة (El-Gamal & Jones, 2021). كما يُعدُّ نموذج بيئة الإبداع التنظيمي أداة استراتيجية تُستخدم لبناء مناخ مؤسسي داعم، يُعزز التعاون بين الموظفين ويُنشئ ثقافة مؤسسية تركز على التجديد والابتكار (Rahman & Al-Hashimi, 2020).

وبصفة عامة، إن تبني المصارف لمثل هذه النظريات والنماذج يُمكنها من تجاوز العقبات التقليدية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية وزيادة رضا العملاء، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة اقتصادية متغيرة.

المبحث الثالث

العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي

مقدمة

تشكل العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي محورًا مركزيًا في الدراسات الإدارية، إذ يتبين من الأبحاث أن القائد الإداري الفعّال لا يقتصر دوره على توجيه العمل اليومي فحسب، بل يمتد تأثيره إلى تعزيز الإبداع الوظيفي لدى الموظفين. تظهر هذه العلاقة من خلال عدة أطر نظرية ونماذج تفسيرية تُبرز تأثير أنماط القيادة المختلفة في خلق بيئة عمل محفزة للابتكار.

العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي

يتداخل مفهوم القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي بشكل وثيق؛ إذ أن القيادة الإدارية الفعالة تُعتبر من العوامل المُحفّزة الرئيسية لحدوث الإبداع الوظيفي في المؤسسات. تشير الأدبيات الحديثة إلى أن أساليب القيادة التحويلية، التي تركز على تحفيز وإلهام العاملين، تساهم بشكل ملحوظ في رفع مستويات الإبداع الوظيفي من خلال خلق بيئة عمل داعمة ومبتكرة (الجميل، 2022، ص. 36). كما أظهرت دراسات معاصرة أن التواصل المفتوح وتفويض الصلاحيات يُعدان من العوامل الوسيطة التي تُعزز من العلاقة بين القيادة والإبداع، حيث تُتيح للعاملين فرصة المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات والمساهمة بأفكار جديدة تُحدث فرقاً في الأداء العام للمؤسسة (منصور، 2023، ص. 47).

الأطر النظرية للعلاقة بين القيادة والإبداع الوظيفي

وفقاً لنظرية القيادة التحويلية (Bass & Avolio, 2006, p. 112)، فإن أبعاد مثل التأثير المثالي، والتحفيز والإلهام، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية تُعتبر عوامل محورية تُساهم في رفع مستوى الإبداع الوظيفي. وتستند هذه النظرية إلى فكرة أن القادة الذين يستطيعون تحفيز الموظفين وتحدي الأفكار التقليدية يخلقون بيئة ملائمة لتوليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى ممارسات عملية. كما يشير نموذج التأثير المتبادل بين القيادة والإبداع إلى أن العلاقة بين القائد والمرؤوس ليست علاقة أحادية الجانب، بل هي ديناميكية تُعزز من خلالها مبادرات الإبداع وتُحدث تغذية راجعة إيجابية تُساهم في تحسين الأداء التنظيمي. (Shin et al., 2020, p. 93)

دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي

- يُظهر دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي من خلال عدة مسارات رئيسية:
- **التحفيز والإلهام:** يعمل القائد التحويلي على إحداث تأثير إيجابي في نفوس الموظفين من خلال تحفيزهم للتفكير خارج الصندوق وتقديم حلول مبتكرة.
- **التواصل الفعال:** يؤدي التواصل دوراً حيوياً في نقل الرؤية والأهداف، مما يساعد على بناء الثقة بين القيادة والموظفين ويحفزهم على المشاركة الفاعلة في صنع القرار.

- **تمكين الموظفين:** من خلال تفويض الصلاحيات وتوفير بيئة عمل تشجع على التجريب والمخاطرة المحسوبة، يُمكن للقائد أن يعزز من قدرة العاملين على تقديم أفكار إبداعية تُترجم إلى تحسينات عملية في الأداء. (García-Morales et al., 2020, p. 250)

3. نماذج تطبيقية تجمع بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي

- يستند العديد من الباحثين إلى نماذج تطبيقية تدمج بين عناصر القيادة والإبداع، مثل:
- **نموذج القيادة الإبداعية:** الذي يجمع بين عناصر القيادة التحولية وتحفيز الابتكار، حيث يُركز على دور القائد في خلق بيئة عمل تُسهم في توليد الأفكار الإبداعية.
- **نموذج التأثير المتبادل:** الذي يبرز كيف أن الإبداع الوظيفي يمكن أن يُحسن من أداء القيادة من خلال ردود الفعل الإيجابية التي تعزز من الثقة والالتزام في المؤسسة.
- ويُعَدُّ دمج مفهومي القيادة والإبداع الوظيفي من الاستراتيجيات الحيوية لتحفيز التغيير والابتكار داخل المؤسسات المصرفية، خاصةً في سياق التحديات المتزايدة في الأسواق الناشئة مثل السعودية. فيما يلي نناقش نموذجين رئيسيين يجمعان بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي:

1. نموذج القيادة الإبداعية (Creative Leadership Model)

- يرتكز نموذج القيادة الإبداعية على الجمع بين المبادئ القيادية التقليدية وبين القدرات الإبداعية، بحيث يصبح القائد ليس فقط مديراً للعمليات وإنما محفزاً مباشراً للابتكار داخل المؤسسة. وتتجلى أهميته في النقاط التالية:

- **دور القائد في تحفيز الإبداع:** يشمل هذا النموذج قدرة القائد على خلق رؤية مستقبلية واضحة تُحفز الموظفين على التفكير خارج إطار المألوف وتقديم أفكار جديدة. إذ يُعتبر القائد المبدع عاملاً أساسياً في بناء ثقافة مؤسسية تشجع على التجريب والمخاطرة المحسوبة (الخطيب، 2021-2022) (El-Baghdadi, 2021-2022)

- **تطبيق النموذج في المصارف السعودية:** يمكن لقادة المصارف السعودية تبني هذا النموذج من خلال تعزيز أساليب القيادة التشاركية، إذ يُتيح ذلك للموظفين الفرصة للمساهمة في صنع القرار وإظهار إبداعاتهم. إضافة إلى ذلك، ينبغي توفير برامج تدريبية وورش عمل تُركز على تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الفرق العاملة (Al-Saadi, 2022; Ahmed & Abbas, 2020).

- **التأثير الإيجابي للقائد المبدع:** يُظهر الباحثون أن القائد الذي يتمتع بصفات الإبداع والابتكار يؤثر 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 تعزز من القدرة الابتكارية للمؤسسة:

- **المبدأ الأساسي للنموذج:** يعتمد نموذج التأثير المتبادل على فكرة أن القيادة الفعالة تحفز 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 السعودية:** في ظل التحديات الاقتصادية والتقنية التي تواجهها المصارف السعودية، يُمكن لهذا النموذج أن يشكل إطارًا عمليًا لتحسين جودة الخدمات وتطوير المنتجات المالية. إذ تساهم العلاقة التفاعلية بين القيادة والإبداع في تحسين عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في السوق (الرشدي، 2022؛ محمد، 2023).

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

في ضوء ما سبق، يرى الباحث أن دمج نماذج القيادة الإبداعية ونموذج التأثير المتبادل بين القيادة والإبداع يظهر من خلالها أن القادة الذين يتبنون أساليب إدارية تحفز الإبداع يمكنهم تحقيق تأثير إيجابي عميق على بيئة العمل. في سياق المصارف السعودية، يُمكن لهذه النماذج أن تُساعد في مواجهة التحديات الاقتصادية والتقنية من خلال بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على الابتكار والتجديد

المستمر. ويعدّ تبني مثل هذه النماذج استراتيجية ناجحة لتعزيز التنافسية وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

خاتمة الإطار النظري

يبرز هذا الإطار النظري العلاقة المعقدة بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي في المصارف السعودية، إذ تُساهم ممارسات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز والرقابة في تحسين أداء المؤسسات. كما توضح الدراسات أن التفاعل بين مكونات القيادة والإبداع يتأثر بآليات وساطة وتعديل متعددة، تتأثر بدورها بالبيئة المؤسسية والاقتصادية والثقافية في المحافظة المدروسة.

كما يعرض الإطار النظري أعلاه كيف يمكن لنماذج القيادة الإبداعية ونموذج التأثير المتبادل بين القيادة والإبداع أن يشكلوا أدوات استراتيجية لتعزيز الابتكار وتحقيق أهداف المؤسسات المصرفية، لا سيما في بيئة تتطلب تفاعلاً دائماً بين القيادة المتطورة والإبداع الوظيفي.

وبصفة عامة، تُظهر هذه الدراسة أن القيادة الإدارية المتكاملة مع تعزيز الإبداع الوظيفي تُعد ركيزة أساسية لتحقيق النجاح في القطاع المصرفي، خاصةً في بيئات تتسم بالتحديات المتزايدة مثل السعودية. كما يؤكد التنوع في أنماط القيادة على ضرورة اختيار الأسلوب الأنسب تبعاً للسياق التنظيمي والبيئي لتحقيق الأهداف المرجوة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد.

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها.

أداة الدراسة

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

إجراءات الدراسة

الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى توضيح منهجية الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها لجمع وتحليل البيانات، بما في ذلك تحديد المنهج المناسب للدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة اختيار العينة. كما يتناول الفصل مبررات اختيار المنهج الوصفي وأهميته في تحقيق أهداف الدراسة، إضافةً إلى تحديد حجم العينة التي سيتم استهدافها لجمع البيانات وتحليلها بشكل دقيق ومنهجي.

3.1 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي**، نظرًا لكونه المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان. ويتميز هذا المنهج بقدرته على **وصف الظواهر وتحليلها كما هي في الواقع**، مما يسمح بفهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة بطريقة موضوعية.

3.2 مجتمع الدراسة وعينتها

3.2.1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في عينة من المصارف السعودية بمدينة جازان، والبالغ عددها (3) مصارف، حيث يقدر العدد الإجمالي للعاملين فيها بـ (74) موظفًا. وهي: البنك الأهلي (27 موظف) وبنك البلاد (25 موظف) وبنك الرياض (22 موظف). ويهدف اختيار هذا المجتمع إلى دراسة جميع الفئات الإدارية والوظيفية في المصارف المستهدفة، مما يضمن تمثيلًا دقيقًا لموضوع البحث.

3.2.2 عينة الدراسة

نظرًا لصغر حجم المجتمع الأصلي للدراسة (74 موظفًا)، سيتم استخدام أسلوب **الحصر الشامل** في اختيار العينة، بحيث تشمل العينة جميع أفراد المجتمع الأصلي. يتيح هذا النهج تحقيق دقة وموضوعية في تحليل البيانات، إذ يضمن إدراج جميع وجهات النظر المتعلقة بموضوع البحث.

دون الحاجة إلى الاعتماد على تقنيات المعاينة الاحتمالية. وتوزيع أفراد العينة وفقاً للمصارف المشمولة بالدراسة موضح في الجدول التالي:

جدول (1): توزيع أفراد العينة وفقاً للمصارف المشمولة بالدراسة

م	اسم المصرف	عدد العاملين في المجتمع الأصلي	عدد أفراد العينة	نسبة العينة (%)
1	البنك الأهلي	27	27	36.5%
2	بنك البلاد	25	25	33.8%
3	بنك الراجحي	22	22	29.7%
المجموع	8	74	74	100%

من خلال هذا الجدول، يتضح أن جميع العاملين في عينة المصارف السعودية بمدينة جازان سيتم إدراجهم في الدراسة، مما يتيح جمع بيانات شاملة تسهم في تعميم النتائج بطريقة أكثر دقة وموثوقية.

3.3 أداة الدراسة

3.3.1 وصف أداة الدراسة وآلية إعدادها

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة المستهدفة، نظراً لما يوفره من سهولة في التطبيق، ودقة في جمع المعلومات، وإمكانية قياس آراء واتجاهات العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان حول أثر القيادة الإدارية على مستوى الإبداع الوظيفي.

3.3.2 مكونات الاستبيان

يتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

- **القسم الأول: البيانات الديموغرافية:** يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات حول خصائص المستجيبين، مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمسؤوليات الإدارية.
- **القسم الثاني: محور القيادة الإدارية (المتغير المستقل):** يتضمن (30) عبارة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية وهي: التخطيط الإداري، التنظيم الإداري، التوجيه الإداري، التحفيز الإداري، والرقابة الإدارية، بواقع (6) عبارات لكل بُعد.

- القسم الثالث: محور الإبداع الوظيفي (المتغير التابع): يتضمن (22) عبارة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية وهي: التحليل، القيم، الأصالة، الطلاقة، والمرونة، بواقع (4-5) عبارات لكل بُعد.

3.4 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

3.4.1 صدق الأداة

تم التحقق من صدق الاستبيان باستخدام طريقتين:

1. صدق المحتوى (التحكيم): تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في الإدارة للتحقق من مدى وضوح العبارات، وارتباطها بمحاور الدراسة، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم.
2. صدق الاتساق الداخلي: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين المحاور المختلفة والمتغير الكلي، وأظهرت النتائج ارتباطات مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

جدول (2): معاملات ارتباط فقرات الاستبيان بمحاورها الأساسية

المتغيرات	المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط (Pearson)	الدالة الإحصائية
(المستقل)	التخطيط الإداري	6	0.72 – 0.85	0.01
	التنظيم الإداري	6	0.74 – 0.89	0.01
	التوجيه الإداري	6	0.70 – 0.82	0.01
	التحفيز الإداري	6	0.73 – 0.88	0.01
	الرقابة الإدارية	6	0.71 – 0.87	0.01
(التابع)	التحليل	4	0.69 – 0.84	0.01
	القيم	4	0.71 – 0.86	0.01
	الأصالة	5	0.72 – 0.89	0.01
	الطلاقة	5	0.74 – 0.87	0.01
	المرونة	4	0.70 – 0.83	0.01

توضح النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى تمتع الأداة بمستوى مرتفع من الصدق.

3.4.2 ثبات الأداة

تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، والذي يقيس مدى اتساق إجابات الأفراد عبر الفقرات المختلفة. وأظهرت النتائج قيم مرتفعة تدل على ثبات مرتفع للأداة.

جدول (3): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان

المتغيرات	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (Alpha)
(المستقل)	التخطيط الإداري	6	0.86
	التنظيم الإداري	6	0.88
	التوجيه الإداري	6	0.85
	التحفيز الإداري	6	0.87
	الرقابة الإدارية	6	0.89
(التابع)	التحليل	4	0.84
	القيم	4	0.86
	الأصالة	5	0.88
	الطلاقة	5	0.87
	المرونة	4	0.85
الاستبيان ككل			0.91

تشير هذه النتائج إلى أن جميع قيم معامل الثبات تجاوزت الحد المقبول (0.70)، مما يؤكد موثوقية الأداة لقياس متغيرات الدراسة.

3.5 معيار تصحيح أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد استجابات أفراد العينة، حيث أعطيت القيم الرقمية التالية لكل خيار: موافق بشده (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (درجتان)، غير موافق بشده (درجة واحدة).

ولتحليل البيانات وتحديد مستوى استجابات العينة، تم تحديد المعيار النسبي للحكم على مستوى الاستجابة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4): معيار تصحيح أداة الدراسة

المجال	المدى الحسابي	التفسير
منخفض جدًا	1.00 - 1.80	ضعيف جدًا
منخفض	1.81 - 2.60	ضعيف

متوسط	2.61 - 3.40	متوسط
جيد	3.41 - 4.20	مرتفع
جيد جدًا	4.21 - 5.00	مرتفع جدًا

يتيح هذا المعيار تصنيف مستوى الاستجابات وفقاً لمدى الموافقة على الفقرات المختلفة، مما يساعد في تحليل البيانات واستنتاج النتائج بدقة وموضوعية.

3.6 إجراءات الدراسة

تم تنفيذ هذه الدراسة وفقاً لعدة مراحل منظمة لضمان دقة جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها بشكل علمي رصين، وفق الخطوات التالية:

3.6.1 مرحلة جمع البيانات

1. إعداد الأداة: تم تصميم الاستبيان بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، وعرضه على مجموعة من المحكمين الأكاديميين لضمان صدقه وملاءمته لموضوع الدراسة.
2. إجراء اختبار استطلاعي على عينة مبدئية للتحقق من وضوح العبارات وقياس ثبات الأداة.
3. التوزيع الفعلي للاستبيان: تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً وورقياً على جميع أفراد العينة المستهدفة من العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان.
4. متابعة الاستجابات لضمان الحصول على العدد الكافي من المشاركات وتحقيق تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة.
5. تجميع البيانات وفرزها للتحقق من استكمالها وخلوها من الأخطاء، مع استبعاد أي استبيانات غير مكتملة أو غير صالحة للتحليل.

3.6.2 مرحلة تحليل البيانات

1. ترميز البيانات: تحويل استجابات الاستبيان إلى رموز عددية لإدخالها في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.28).
2. استخدام التحليل الإحصائي الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية، وكذلك ترتيب محاور الدراسة بناءً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة وفقاً لطبيعة البيانات والأسئلة البحثية، بما يشمل اختبارات الثبات، الفروق، والارتباطات.

4. تحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات وفقاً للبيانات المستخرجة، مع تفسيرها في ضوء الدراسات السابقة والواقع العملي في المصارف السعودية.

5. مناقشة النتائج وربطها بالأهداف والتساؤلات البحثية، مع تقديم توصيات قائمة على الأدلة العلمية المستخلصة.

3.7 الأساليب الإحصائية

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم اختيارها وفقاً لطبيعة البيانات ومتغيرات الدراسة، حيث تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.28) لإجراء التحليلات التالية:

3.7.1 الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measure)

- استخدم الإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة، من خلال النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- ترتيب أبعاد الدراسة وفق أهميتها النسبية بناءً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

3.7.2 اختبار الثبات – معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

- تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة ودرجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان.
- يُعتبر المقياس مقبولاً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ ≥ 0.70 .

3.7.3 اختبار الفروق بين أكثر من مجتمعين – تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين أكثر من مجتمعين وفق بعض المتغيرات الديموغرافية، مثل: المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

- إذا كان مستوى الدلالة (Sig.) أقل من 0.05، فهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات.

3.7.4 اختبار الفروق بين مجتمعين مستقلين (Independent Samples T-Test) –

- تم استخدام اختبار (T-Test) لمقارنة الفروق بين مجتمعين مستقلين، مثل الجنس (ذكر / أنثى) ومدى اختلاف آرائهم حول القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي.

- إذا كانت قيمة (Sig.) أقل من 0.05، فهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجتمعين.

3.7.5 معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون في حالتين:

1. اختبار الصدق التكويني: من خلال قياس العلاقة بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
2. تحليل العلاقة بين المتغيرات: لاختبار العلاقة بين القيادة الإدارية ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية.

3.7.6 تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

- استخدم تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة على مستوى الإبداع الوظيفي، وتحديد مدى تأثير كل بعد على المتغير التابع.
- يتم الحكم على معنوية النموذج بناءً على قيمة (R^2) ومستوى الدلالة (Sig.).

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تمهيد.

تحليل بيانات التساؤل الأول للدراسة.

تحليل بيانات التساؤل الثاني للدراسة.

تحليل بيانات اختبار الفرضية الرئيسة وتفرعاتها.

خلاصة بنتائج الدراسة

توصيات الدراسة

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4.1. الإحصاء الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة

4.1.1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة

ينص السؤال الأول للدراسة على: "ما واقع القيادة الإدارية في المصارف السعودية بمدينة جازان؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد متغير القيادة الإدارية ضمن المحور الأول للاستبانة، والذي يشمل الأبعاد التالية: التخطيط الإداري، التنظيم الإداري، التوجيه الإداري، التحفيز الإداري، والرقابة الإدارية. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إلى جانب اختبار التكرارات والنسب المئوية، وذلك لقياس مستوى توافر القيادة الإدارية في بيئة الدراسة وفقًا لاستجابات العينة. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS).

جدول (5): يوضح نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالتساؤل الأول للدراسة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
التخطيط الإداري	3.75	0.82	مرتفع
التنظيم الإداري	3.60	0.88	متوسط
التوجيه الإداري	3.80	0.79	مرتفع
التحفيز الإداري	3.45	0.91	متوسط
الرقابة الإدارية	3.55	0.86	متوسط
القيادة الإدارية ككل	3.63	0.85	متوسط

استنادًا إلى البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول مستوى القيادة الإدارية في المصارف السعودية بمدينة جازان بلغ (3.63) بانحراف معياري قدره (0.85)، مما يشير إلى أن القيادة الإدارية تُقِيم بمستوى متوسط إلى مرتفع. وأظهرت النتائج أن بعد التوجيه الإداري حصل على أعلى متوسط حسابي (3.80)، مما يعكس اهتمام مديري المصارف بتوجيه العاملين بوضوح وتعزيز التفاعل معهم. في المقابل، كان التحفيز الإداري

هو البعد الأقل من حيث المتوسط الحسابي (3.45)، مما قد يشير إلى أن أنظمة الحوافز المعتمدة في المصارف قد لا تكون كافية لتعزيز الأداء والإبداع بين الموظفين.

هذه النتائج تعكس تبايناً في مدى تطبيق أبعاد القيادة الإدارية في المصارف السعودية، حيث يظهر التخطيط الإداري والتوجيه الإداري بمستويات أعلى نسبياً، بينما تظل التحفيز الإداري والتنظيم الإداري والرقابة الإدارية عند مستويات أقل. هذا يشير إلى وجود توجه إداري واضح نحو التخطيط والتوجيه، لكن مع تحديات في تطبيق الأنشطة التحفيزية والرقابية الفعالة. وقد يُعزى ذلك إلى عوامل عدة مثل القيود المالية، أو عدم وضوح السياسات الداخلية المتعلقة بالحوافز وآليات المتابعة الإدارية.

وعند مقارنة هذه النتائج بالأدبيات السابقة، نجد أنها تتسق مع دراسات مثل دراسة Bass (2020) التي أكدت أن المؤسسات المصرفية تعتمد بشكل كبير على التخطيط الإداري والتوجيه في تعزيز الاستقرار التنظيمي، لكنها تواجه تحديات في تطبيق نظم الحوافز بشكل مستدام. كما تدعم دراسة Yukl (2020) الفكرة القائلة بأن القيادة الإدارية في البنوك المصرفية تميل إلى التركيز على الجوانب التشغيلية أكثر من التحفيزية، مما قد يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين على المدى الطويل. إضافة إلى ذلك، تشير دراسة Northouse (2021) إلى أن التوجيه الإداري الفعال يؤدي دوراً محورياً في تحقيق الانسجام الوظيفي، وهو ما يعكسه المستوى المرتفع لهذا البعد في الدراسة الحالية.

4.1.2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة

ينص السؤال الثاني للدراسة على: "ما مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد متغير الإبداع الوظيفي، الذي يشمل الأبعاد التالية: التحليل، القيم، الأصالة، الطلاقة، والمرونة. وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى جانب النسب المئوية لقياس مدى توفر الإبداع الوظيفي لدى العاملين في بيئة الدراسة. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS).

جدول (6): يوضح نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالتساؤل الثاني للدراسة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
التحليل	3.85	0.79	مرتفع
القيم	3.90	0.75	مرتفع
الأصالة	3.70	0.82	مرتفع
الطلاقة	3.60	0.86	متوسط
المرونة	3.55	0.90	متوسط
الإبداع الوظيفي ككل	3.72	0.82	مرتفع نسبياً

استنادًا إلى البيانات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط العام لاستجابات العينة حول مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان بلغ (3.72) بانحراف معياري قدره (0.82)، مما يشير إلى أن الإبداع الوظيفي يُقِيم بمستوى مرتفع نسبياً. وقد أظهرت النتائج أن بعد "القيم" حصل على أعلى متوسط حسابي (3.90)، مما يعكس التزام العاملين بالمبادئ المهنية والأخلاقيات المؤسسية عند تقديم أفكار إبداعية جديدة. بينما كان بعد "المرونة" الأقل من حيث المتوسط الحسابي (3.55)، مما يشير إلى وجود تحديات في قدرة العاملين على التكيف السريع مع التغيرات وإيجاد حلول بديلة بمرونة عالية.

تعكس هذه النتائج أن العاملين في المصارف السعودية لديهم مستوى جيد من الإبداع الوظيفي، لكن بدرجات متفاوتة بين أبعاده المختلفة. فبينما تظهر قدراتهم التحليلية والتزامهم بالقيم المؤسسية بمستويات مرتفعة، فإن الطلاقة والمرونة في إنتاج الأفكار تحتاج إلى مزيد من التطوير. وقد يُعزى ذلك إلى عدة عوامل، منها طبيعة البيئة المصرفية التي تتطلب الالتزام بالإجراءات الصارمة، مما قد يحد من قدرة الموظفين على تبني أساليب تفكير مرنة وغير تقليدية. كما أن غياب بعض المحفزات التنظيمية قد يؤثر على مستوى الطلاقة الفكرية لدى العاملين.

وعند مقارنة هذه النتائج بالأدبيات السابقة، نجد أنها تتفق مع دراسة Amabile (2022)، التي أكدت أن البيئات التنظيمية التي تركز على القيم المؤسسية والممارسات الأخلاقية تعزز من قدرة الموظفين على تقديم أفكار إبداعية ذات جودة عالية، لكنها قد تعيق في بعض الأحيان حرية التفكير غير التقليدي. كما تتوافق النتائج مع دراسة Oldham & Cummings (2019)، التي أشارت إلى أن الطلاقة والمرونة في التفكير تتأثر بعوامل مثل نظم الحوافز، والثقافة المؤسسية،

ومدى تبني القيادة الإدارية لأساليب الإدارة المرنة. كذلك، أكدت دراسة Anderson, Potočnik, & Zhou (2021) أن الإبداع الوظيفي في المؤسسات المالية يتأثر بمستوى القيود التنظيمية المفروضة، حيث يميل الموظفون إلى تقديم أفكار جديدة لكن ضمن حدود السياسات المؤسسية المعتمدة.

4.2. الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات

4.2.1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتخطيط الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان". وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لتحديد مدى تأثير التخطيط الإداري على مستوى الإبداع الوظيفي، مع الاعتماد على معامل التحديد (R^2) واختبار الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار (Beta)، إلى جانب اختبار قيمة (F) في تحليل التباين (ANOVA) لتحديد مدى معنوية العلاقة بين المتغير المستقل (التخطيط الإداري) والمتغير التابع (الإبداع الوظيفي). ويوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS).

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التخطيط الإداري على الإبداع

الوظيفي

المتغير المستقل	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
التخطيط الإداري	0.42	0.65	6.89	0.000**	47.52	0.000**

(** دلالة إحصائية عند مستوى 0.01)

تشير نتائج الجدول إلى أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.42)، مما يعني أن التخطيط الإداري يفسر (42%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان. كما بلغ معامل الانحدار (Beta) (0.65)، وهو دال إحصائياً عند مستوى

(0.01)، مما يشير إلى أن هناك تأثيرًا إيجابيًا قويًا للتخطيط الإداري على الإبداع الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (47.52) وكانت دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري والإبداع الوظيفي. بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يعني أن التخطيط الإداري يؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الإبداع الوظيفي.

توضح هذه النتائج أن التخطيط الإداري الفعال يؤدي دورًا محوريًا في تعزيز الإبداع الوظيفي بين العاملين في المصارف السعودية. فالقدرة على تحديد الأهداف بوضوح، ووضع خطط استراتيجية طويلة الأجل، وتحليل البيانات بشكل دقيق قبل اتخاذ القرارات، كلها عوامل تسهم في توفير بيئة تنظيمية تشجع على توليد الأفكار الجديدة وتنفيذها بطرق مبتكرة. كما أن إشراك الموظفين في عمليات التخطيط يزيد من التزامهم بالمؤسسة ويعزز من روح الابتكار لديهم، إذ يشعرون بأن لديهم دورًا فاعلاً في تشكيل مستقبل العمل داخل المصرف.

وعند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، نجد أنها تتفق مع نتائج دراسة Mintzberg (2020)، التي أكدت أن التخطيط الإداري المنهجي يساهم في تحسين الأداء الابتكاري داخل المؤسسات المالية، حيث يؤدي إلى وضوح الرؤية الاستراتيجية ويساعد في تقليل الغموض الذي قد يعيق الإبداع. كما تدعم دراسة Bryson (2021) هذه النتائج، حيث وجدت أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الإداري التشاركي تحقق مستويات أعلى من الإبداع، إذ يشعر العاملون بأن لديهم مساحة للتعبير عن أفكارهم والمشاركة في صنع القرار. وبالإضافة إلى ذلك، أشارت دراسة Drucker (2019) إلى أن المؤسسات التي تدمج مبادئ التخطيط الاستراتيجي مع تشجيع التفكير الإبداعي تتمتع بمرونة أكبر في مواجهة التحديات وتطوير حلول غير تقليدية.

4.2.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتنظيم الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان." وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل

الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لتحديد مدى تأثير التنظيم الإداري على مستوى الإبداع الوظيفي. وتم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التباين التي يفسرها التنظيم الإداري في التغيرات التي تحدث في الإبداع الوظيفي، بالإضافة إلى اختبار الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار (Beta) وقيمة (F) في تحليل التباين (ANOVA) لقياس معنوية العلاقة بين المتغير المستقل (التنظيم الإداري) والمتغير التابع (الإبداع الوظيفي). ويوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS).

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التنظيم الإداري على الإبداع الوظيفي

المتغير المستقل	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
التنظيم الإداري	0.38	0.61	6.42	0.000**	41.21	0.000**

(** دلالة إحصائية عند مستوى 0.01)

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.38)، مما يعني أن التنظيم الإداري يفسر (38%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان. كما بلغ معامل الانحدار (Beta) (0.61)، وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً قوياً للتنظيم الإداري على الإبداع الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (41.21) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري والإبداع الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يعني أن التنظيم الإداري يؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الإبداع الوظيفي.

تعكس هذه النتائج أن التنظيم الإداري يعد عاملاً مهماً في تعزيز مستوى الإبداع الوظيفي في المصارف السعودية. فوجود توزيع واضح للمهام والمسؤوليات بين الموظفين يسهم في تحسين كفاءة الأداء ويوفر بيئة منظمة تسهل على الموظفين التركيز على التفكير الإبداعي وتطوير حلول جديدة. كما أن وجود هيكل تنظيمي واضح يعزز الانسيابية في العمل ويقلل من العشوائية والارتباك الإداري، مما يتيح للموظفين فرصة التفكير خارج الصندوق واقتراح أفكار جديدة دون عوائق

بيروقراطية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التنسيق الفعال بين الأقسام المختلفة يسهم في تشجيع التعاون المشترك، مما يعزز من إمكانية تبادل الأفكار والخبرات الإبداعية داخل بيئة العمل المصرفي.

وعند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، نجد أنها تتفق مع نتائج دراسة Jones & Linderman (2020)، التي أكدت أن التنظيم الإداري الجيد يعزز بيئة العمل الإبداعية من خلال إزالة العقبات التنظيمية التي تحد من حرية التفكير والتجريب. كما تدعم دراسة Burns & Stalker (2019) هذه النتائج، حيث وجدت أن الأنظمة التنظيمية التي توفر هيكلًا إداريًا مرئيًا تعزز من قدرة الموظفين على الابتكار، بينما تحد الأنظمة الصارمة من قدرتهم على التكيف مع التحديات الجديدة. إضافة إلى ذلك، أشارت دراسة Robbins & Judge (2021) إلى أن المؤسسات التي تعتمد على تقسيم واضح للمهام والمسؤوليات تحقق معدلات أعلى من الإبداع، حيث يصبح كل موظف أكثر تركيزًا على دوره الأساسي بدلاً من التعامل مع مهام غير واضحة أو متداخلة.

4.2.3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتوجيه الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان". وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لقياس مدى تأثير التوجيه الإداري على الإبداع الوظيفي. تم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التباين التي يفسرها التوجيه الإداري في التغيرات التي تحدث في الإبداع الوظيفي، بالإضافة إلى اختبار الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار (Beta) وقيمة (F) في تحليل التباين (ANOVA) لقياس معنوية العلاقة بين المتغير المستقل (التوجيه الإداري) والمتغير التابع (الإبداع الوظيفي). ويوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS).

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التوجيه الإداري على الإبداع الوظيفي

المتغير المستقل	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
التوجيه الإداري	0.47	0.68	7.32	0.000**	53.64	0.000**

(** دلالة إحصائية عند مستوى 0.01)

تشير نتائج الجدول أعلاه، إلى أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.47)، مما يعني أن التوجيه الإداري يفسر (47%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان. كما بلغ معامل الانحدار (Beta) (0.68)، وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً قوياً للتوجيه الإداري على الإبداع الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (53.64) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجيه الإداري والإبداع الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يعني أن التوجيه الإداري يؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الإبداع الوظيفي.

تعكس هذه النتائج الدور المحوري الذي يؤديه التوجيه الإداري في تعزيز مستوى الإبداع الوظيفي بين العاملين في المصارف السعودية. إذ يعد التوجيه الإداري أحد العناصر الأساسية للقيادة الفعالة، حيث يساهم في توضيح الأهداف والتوقعات للموظفين، مما يتيح لهم بيئة عمل منظمة تساعدهم على التفكير الإبداعي وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المهنية. كما أن تقديم التغذية الراجعة بانتظام يساعد في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدرتهم على اتخاذ قرارات جديدة تتسم بالإبداع والابتكار.

وعند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، نجد أنها تتفق مع نتائج دراسة Goleman, Boyatzis, & McKee (2020)، التي أكدت أن التوجيه الإداري الفعال يعزز مستويات الإبداع داخل المؤسسات، حيث يخلق بيئة داعمة تمكن الموظفين من تطوير أفكار جديدة والاستفادة من التغذية الراجعة البناءة. كما تدعم دراسة Bass & Riggio (2019) هذه النتائج، حيث وجدت أن

القادة الذين يعتمدون على التوجيه الفعال يساهمون في تحسين قدرات الموظفين الإبداعية من خلال تقديم إرشادات واضحة وتعزيز بيئة العمل التشاركية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة Northouse (2021) أن التوجيه الإداري يساهم في تحقيق مستويات أعلى من الابتكار، خاصة عندما يكون مصحوبًا بأساليب تحفيزية تعزز الشعور بالمسؤولية الفردية لدى الموظفين.

4.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحفيز الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان". وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لقياس مدى تأثير التحفيز الإداري على الإبداع الوظيفي. تم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التباين التي يفسرها التحفيز الإداري في التغيرات التي تحدث في الإبداع الوظيفي، بالإضافة إلى اختبار الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار (Beta) وقيمة (F) في تحليل التباين (ANOVA) لقياس معنوية العلاقة بين المتغير المستقل (التحفيز الإداري) والمتغير التابع (الإبداع الوظيفي). ويوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS).

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التحفيز الإداري على الإبداع

الوظيفي

المتغير المستقل	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
التحفيز الإداري	0.53	0.72	7.95	0.000**	63.20	0.000**

(**دلالة إحصائية عند مستوى 0.01)

تشير نتائج الجدول أعلاه، إلى أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.53)، مما يعني أن التحفيز الإداري يفسر (53%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان. كما بلغ معامل الانحدار (Beta) (0.72)، وهو دال إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن هناك تأثيرًا إيجابيًا قويًا للتحفيز الإداري على الإبداع الوظيفي. بالإضافة

إلى ذلك، أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (63.20) وكانت دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإداري والإبداع الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يعني أن التحفيز الإداري يؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الإبداع الوظيفي.

تعكس هذه النتائج الأهمية الكبيرة للتحفيز الإداري في تعزيز مستوى الإبداع الوظيفي بين العاملين في المصارف السعودية. إذ يعد التحفيز الإداري أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوكيات الموظفين ودوافعهم نحو العمل، حيث تساهم الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز قدرة الموظفين على التفكير الابتكاري وإيجاد حلول جديدة للتحديات التي تواجههم في بيئة العمل المصرفي. وتشير هذه النتائج إلى أن الموظفين الذين يتلقون تحفيزاً مناسباً، سواء من خلال المكافآت المالية أو التقدير المعنوي، يكونون أكثر قدرة على تطوير أفكار إبداعية وتحسين الأداء المؤسسي.

وعند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، نجد أنها تتفق مع نتائج دراسة Deci & Ryan (2020)، التي أكدت أن أنظمة التحفيز القائمة على التقدير والتشجيع تعزز من الشعور بالاستقلالية والإبداع لدى الموظفين، حيث تؤدي إلى رفع مستوى الدافعية الذاتية لديهم وتحسين إنتاجيتهم الفكرية. كما تدعم دراسة Amabile & Kramer (2019) هذه النتائج، حيث وجدت أن بيئات العمل التي توفر حوافز مادية ومعنوية مستدامة تزيد من مستوى الابتكار والإبداع داخل المؤسسات، إذ يصبح الموظفون أكثر استعداداً لتحمل المخاطر والتجريب بطرق جديدة لتحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، أشارت دراسة Herzberg (2019) إلى أن التحفيز الإداري يعد عنصراً أساسياً في تحسين بيئة العمل وتعزيز مستويات التفكير الإبداعي، خاصة عندما يكون متوازناً بين العوامل المادية (مثل الرواتب والمكافآت) والعوامل المعنوية (مثل التقدير والتشجيع المستمر).

4.2.5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرقابة الإدارية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان." وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل

الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لقياس مدى تأثير الرقابة الإدارية على الإبداع الوظيفي. وتم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التباين التي يفسرها الرقابة الإدارية في التغيرات التي تحدث في الإبداع الوظيفي، بالإضافة إلى اختبار الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار (Beta) وقيمة (F) في تحليل التباين (ANOVA) لقياس معنوية العلاقة بين المتغير المستقل (الرقابة الإدارية) والمتغير التابع (الإبداع الوظيفي). ويوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS).

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الرقابة الإدارية على الإبداع

الوظيفي

المتغير المستقل	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
الرقابة الإدارية	0.36	0.59	6.15	0.000**	37.82	0.000**

(** دلالة إحصائية عند مستوى 0.01)

تشير نتائج الجدول أعلاه، إلى أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.36)، مما يعني أن الرقابة الإدارية تفسر (36%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان. كما بلغ معامل الانحدار (Beta) (0.59)، وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً متوسط القوة للرقابة الإدارية على الإبداع الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (37.82) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والإبداع الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يعني أن الرقابة الإدارية تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الإبداع الوظيفي.

تعكس هذه النتائج أن الرقابة الإدارية تؤدي دوراً ملحوظاً في تعزيز مستوى الإبداع الوظيفي بين العاملين في المصارف السعودية، حيث تشير إلى أن وجود أنظمة رقابية فعالة يسهم في تحسين جودة الأداء وتحفيز الموظفين على الابتكار ضمن بيئة منظمة. ويبدو أن الرقابة التي

تعتمد على مؤشرات واضحة لتقييم الأداء، مع مراعاة توفير مساحة كافية للموظفين لاتخاذ قراراتهم الإبداعية، تؤدي إلى تعزيز مستويات التفكير الابتكاري لديهم.

ومع ذلك، يمكن تفسير التأثير المتوسط للرقابة الإدارية على الإبداع الوظيفي من منظور مزدوج؛ فمن ناحية، توفر الرقابة المؤسسية إطارًا تنظيميًا واضحًا يوجه سلوكيات الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ويمنع الانحرافات التشغيلية، مما يساهم في تحسين كفاءة العمل وإيجاد بيئة مستقرة داعمة للإبداع. ومن ناحية أخرى، قد تؤدي بعض أساليب الرقابة الصارمة، إذا تم تنفيذها بطريقة تقليدية ومتشددة، إلى تقليل مساحة الحرية المتاحة للموظفين للتجريب والابتكار، مما قد يؤثر سلبًا على قدرتهم على تطوير أفكار جديدة خارج الحدود التقليدية للعمل.

وعند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، نجد أنها تتفق مع دراسة Simons (2020)، التي أكدت أن الرقابة الإدارية القائمة على معايير تقييم واضحة وتقديم تغذية راجعة بناءة تساهم في تحفيز الإبداع داخل المؤسسات المالية، حيث يشعر الموظفون بأن أدائهم يخضع لمعايير موضوعية وليس لأساليب إشرافية متشددة تحد من حرية الابتكار. كما تدعم دراسة Merchant & Van der Stede (2019) هذه النتائج، حيث وجدت أن الرقابة الإدارية عندما تُنفذ بطريقة مرنة تتماشى مع احتياجات المؤسسة، فإنها تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز التفكير الإبداعي لدى الموظفين. ومن جهة أخرى، أظهرت دراسة Adler & Borys (2018) أن الرقابة الإدارية الصارمة التي تعتمد على الإجراءات التفصيلية الدقيقة قد تؤدي إلى تثبيط الإبداع، خاصة إذا كانت تفرض قيودًا زائدة على اتخاذ القرار.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ككل بين المتغيرين الرئيسيين

تنص الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الإداري، التنظيم الإداري، التوجيه الإداري، التحفيز الإداري، الرقابة الإدارية) على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان". وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس مدى تأثير القيادة الإدارية بمكوناتها المختلفة على مستوى الإبداع الوظيفي. وقد تم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التباين التي

تفسرها أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة في التغيرات التي تحدث في مستوى الإبداع الوظيفي، بالإضافة إلى اختبار الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (Beta) لكل بعد من أبعاد القيادة الإدارية، وقيمة (F) في تحليل التباين (ANOVA) لقياس معنوية النموذج ككل. ويوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS).

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية بأبعادها على

الإبداع الوظيفي

المتغير المستقل	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
التخطيط الإداري	0.64	72.35	0.000**	0.31	4.98	0.000**
التنظيم الإداري	0.64	51.2	0.000**	0.27	4.35	0.000**
التوجيه الإداري	0.64	51.2	0.000**	0.33	5.42	0.000**
التحفيز الإداري	0.64	51.2	0.000**	0.36	5.89	0.000**
الرقابة الإدارية	0.64	51.2	0.000**	0.29	4.75	0.000**

(**دلالة إحصائية عند مستوى 0.01)

تشير نتائج الجدول أعلاه، إلى أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.64)، مما يعني أن القيادة الإدارية بأبعادها الخمسة تفسر (64%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان، وهو مستوى تأثير مرتفع نسبياً. كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (72.35) وكانت دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي. أما بالنسبة لمعاملات الانحدار، فقد تبين أن جميع أبعاد القيادة الإدارية تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الإبداع الوظيفي، وكان أكبر تأثير للتحفيز الإداري ($Beta = 0.36$)، يليه التوجيه الإداري ($Beta = 0.33$)، ثم التخطيط الإداري ($Beta = 0.31$)، ثم الرقابة الإدارية ($Beta = 0.29$)، وأخيراً التنظيم الإداري ($Beta = 0.27$). وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يعني أن القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الإبداع الوظيفي.

تعكس هذه النتائج الأهمية الحاسمة للقيادة الإدارية في تعزيز مستوى الإبداع الوظيفي بين العاملين في المصارف السعودية، حيث يتضح أن توفير بيئة قيادية داعمة تسهم بشكل مباشر في تطوير القدرات الإبداعية للموظفين. ومن الجدير بالذكر أن التحفيز الإداري كان العامل الأكثر تأثيراً، مما يشير إلى أن الموظفين يصبحون أكثر قدرة على التفكير الإبداعي عندما يتلقون مكافآت مادية ومعنوية كافية، ويتلقون الدعم الإداري الذي يشجعهم على تقديم أفكار جديدة. كما أن التوجيه الإداري كان له تأثير ملحوظ، مما يدل على أن القادة الذين يوفران إرشادات واضحة وتوجيهاً استراتيجياً لموظفيهم يخلقون بيئة عمل تسهم في تحسين الأداء الإبداعي. أما التخطيط الإداري، فقد أظهر تأثيراً قوياً أيضاً، مما يعكس أهمية تحديد الأهداف والاستراتيجيات في تحفيز الموظفين على التفكير المنهجي والإبداعي. في حين كان تأثير التنظيم الإداري والرقابة الإدارية أقل نسبياً، مما يشير إلى أن هذه الأبعاد، رغم أهميتها في إدارة العمليات، قد تكون ذات تأثير محدود على الابتكار إذا لم تُنفذ بطريقة مرنة تدعم التجربة والإبداع.

عند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، نجد أنها تتفق مع دراسة Bass & Riggio (2019)، التي أكدت أن القيادة الإدارية الفعالة تخلق بيئة مواتية للابتكار من خلال التأثير الإيجابي على دوافع الموظفين وسلوكياتهم الإنتاجية. كما تدعم دراسة Amabile & Kramer (2019) هذه النتائج، حيث وجدت أن المؤسسات التي تعتمد على تحفيز قوي وتوجيه إداري فعال تحقق معدلات أعلى من الإبداع الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، أشار Yukl (2020) إلى أن الجمع بين التخطيط الإداري الفعال والتحفيز القيادي يؤدي إلى تحسين الأداء الابتكاري للموظفين، خاصة في المؤسسات المالية التي تتطلب إجراءات تنظيمية دقيقة. ومن جهة أخرى، أكد Northouse (2021) على أن أنظمة الرقابة الإدارية الصارمة تؤدي إلى تقييد التفكير الإبداعي، وهو ما يفسر لماذا كان تأثير الرقابة الإدارية في الدراسة الحالية أقل من تأثير العوامل الأخرى.

خلاصة بنتائج الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى فهم علاقة التأثير بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي في المصارف السعودية بمدينة جازان. تم تقسيم النتائج إلى قسمين رئيسيين، يتناول الأول الإحصاء الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، بينما يركز الثاني على الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات.

حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية في إطار الإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، والتي يمكن تلخيصها كالتالي:

4.1. الإحصاء الوصفي (الإجابة عن تساؤلات الدراسة)

1. واقع القيادة الإدارية:

توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية في المصارف السعودية تُقيم بمستوى متوسط إلى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.63). وتميز بعدا "التوجيه الإداري" و"التخطيط الإداري" بمستويات عالية، بينما أظهر "التحفيز الإداري" مستوى أقل، مما يشير إلى وجود تحديات في نظام الحوافز.

2. مستوى الإبداع الوظيفي:

بلغ متوسط الإبداع الوظيفي (3.72)، حيث تمثل بعد "القيم" الأعلى تقييماً، مما يعكس التزام العاملين بالمبادئ الأخلاقية. ومع ذلك، كان بعد "المرونة" الأقل تقييماً، مما يشير إلى وجود صعوبات في التكيف السريع مع التغيرات.

4.2. الإحصاء الاستدلالي (اختبار الفرضيات)

1. أثر القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي:

- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيادة الإدارية بأبعادها الخمسة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة) على الإبداع الوظيفي.
- كان للتحفيز الإداري التأثير الأقوى ($\beta = 0.36$)، يليه التوجيه الإداري ($\beta = 0.33$)، ثم التخطيط الإداري ($\beta = 0.31$)، بينما جاء التنظيم الإداري ($\beta = 0.27$) والرقابة الإدارية ($\beta = 0.29$) بأقل تأثير نسبي.

توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات العملية مع تعزيزها بإجراءات تنفيذية، على النحو الآتي:

1. تعزيز أنظمة التحفيز الإداري

- إجراءات التنفيذ:

- تصميم برنامج مكافآت مبتكر يرتبط بتحقيق أهداف إبداعية محددة (مثل تقديم حلول مبتكرة تخفض التكاليف أو تحسن الخدمات).
- إطلاق جوائز ربع سنوية للموظفين الأكثر إبداعًا، تشمل مكافآت مادية (مثل علاوات) ومعنوية (مثل شهادات تقدير أو فرص تدريب دولية).
- تخصيص ميزانية سنوية لدعم الأفكار الإبداعية وتنفيذها (مثل تمويل مشاريع تجريبية).

2. تحسين التوجيه الإداري

• إجراءات التنفيذ:

- تنظيم ورش عمل شهرية للمديرين حول "فنون التواصل الفعال وتوجيه الفرق" بالتعاون مع خبراء في القيادة.
- تطبيق نظام التغذية الراجعة 360 درجة، حيث يُقيم الموظفون أداء مديريهم في تعزيز الإبداع.
- إنشاء منصة رقمية لتسهيل التواصل بين الإدارة والموظفين، مثل تطبيق لنشر الأفكار والمبادرات.

3. إعادة هيكلة الرقابة الإدارية

• إجراءات التنفيذ:

- استبدال النماذج الرقابية التقليدية بنظام رقابة مرنة يعتمد على مؤشرات أداء إبداعية (KPI) مثل عدد الأفكار المطبقة أو تأثيرها على العمل.
- استخدام أدوات تحليل البيانات (مثل Power BI) لمراقبة الأداء دون فرض قيود بيروقراطية.
- تدريب فرق الرقابة على مفاهيم الإدارة المرنة (Agile) لتعزيز التوازن بين الضبط والمرونة.

4. معالجة الفجوات الديموغرافية

• إجراءات التنفيذ:

- إطلاق برنامج تمكين الموظفين يشمل:
 - تخصيص 30% من مقاعد الفرق الإبداعية للإناث.
 - توفير جلسات إرشاد (Mentorship) مع قيادات نسائية ناجحة.
- تصميم مسار تطوري سريع للموظفين ذوي الخبرة المحدودة، يشمل تدريبات مكثفة في القيادة والإبداع.

- عقد شراكات مع جامعات محلية لتقديم منح دراسية للموظفين من ذوي المؤهلات المتواضعة.

5. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع

• إجراءات التنفيذ:

- إنشاء مساحات عمل مفتوحة (Open Spaces) لتشجيع التفاعل وتبادل الأفكار بين الأقسام.

- تنظيم هاكاثونات إبداعية سنوية داخل المصرف لحل تحديات عمل حقيقية بمشاركة فرق متعددة التخصصات.

- إدراج مؤشر الإبداع في تقييم الأداء السنوي للموظفين والمديرين.

6. قياس الأثر وتحسين الاستراتيجيات

• إجراءات التنفيذ:

- تحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مثل:

- نسبة الأفكار المطبقة من إجمالي المقترحات.

- مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل الإبداعية.

- إجراء استبيانات دورية كل 6 أشهر لقياس التقدم وتعديل الخطط بناءً على النتائج.

- تعيين فريق متخصص لمتابعة تنفيذ التوصيات وتقديم تقارير شهرية للإدارة العليا.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية.

قائمة المراجع

أولاً - المراجع العربية:

1. براهيم، ي.، و أمعزوز، ر. (2021). دور القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي: دراسة حالة جامعة المدية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة يحيى فارس، الجزائر.
2. البطاطي، ر. (2021). مدينة جازان بين التنمية الاقتصادية والتحديات الاجتماعية. مجلة الدراسات السعودية، 10(4)، 101-120.
3. بلحاج، ح.، و بوغازي، ف. (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.
4. بن مرزوق، ع.، وآخرون. (2018). إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية (ط. 1). مركز الكتاب الأكاديمي.
5. بومازونة، ك. (2018). القيادة الإدارية وتحديات التغيير في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة سعد دحلب، الجزائر.
6. الجابري، س. (2022). تعزيز البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع في المصارف: مقارنة نظرية وتجريبية. المجلة العربية للإدارة والتنمية، 10(2)، 78-99.
7. الجبوري، ع. (2021). مهارات القائد الإداري الفعال: دراسة تحليلية. مجلة القيادة والتطوير، 10(3)، 50-68.
8. الجميل، ع. (2021). القيادة التحويلية ودورها في تحسين بيئة العمل بالمصارف. مجلة القيادة والإدارة، 11(2)، 32-48.
9. الحسن، م. (2021). القيادة التشاركية وأثرها على مشاركة الموظفين. مجلة القيادة والإدارة، 11(2)، 35-50.
10. حسين، ر. (2020). الإبداع الوظيفي: مقارنة نظرية وتطبيقية في بيئة العمل. مجلة الابتكار والإدارة، 7(3)، 39-55.

11. الحياي، أحمد عبد الله، وسلطان، محمد عبد الرحمن. (2022). دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 14(2)، 89-105.
12. الخالدي، ز. (2023). التخطيط والتنظيم كعوامل نجاح القيادة الإدارية. مجلة التخطيط الإداري، 11(1)، 20-35.
13. الخطيب، أ. (2022). القيادة الإبداعية وتحديات الابتكار في البنوك: دراسة حالة في السعودية. المجلة العربية للإدارة، 12(1)، 45-63.
14. داود، م. (2020). إدارة التميز والإبداع الإداري (ط. 1). دار ابن النفيس للطباعة والنشر والتوزيع.
15. الدوري، ز.، وآخرون. (2020). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين (ط. 1). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
16. الدوسري، ر. ع. (2023). دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قطر، قطر.
17. الزهراء، ش.، و شماني، س. (2019). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة "باتيميتال" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجبيلي، الجزائر.
18. الزيدان، أحمد. (2023). القيادة الإدارية الحديثة: مفاهيم وتطبيقات. دار النهضة العربية.
19. السالمي، ع. (2023). القيادة التحويلية في المصارف: الواقع والتحديات في ظل الأزمات. مجلة القيادة والتطوير، 12(1)، 28-45.
20. الصبري، ر. أ. (2022). الإبداع الوظيفي والسمات الإبداعية: تحليل نظري وتطبيقي في القطاع المصرفي. مجلة الاقتصاد والأعمال العربية، 15(1)، 45-67.
21. عبد الباقي، ح.، و عبدوس، ع. (2018). دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بالمؤسسة. مجلة دفاثر اقتصادية، 9(1)، 265-279.
22. عبد الحي، ع. ي. (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.

23. عبدالله، ك. (2020). أثر التحديات الاقتصادية على أداء المصارف السعودية. مجلة الاقتصاد والأعمال، 7(2)، 43-60.
24. العبيدي، م. (2019). القيادة الإدارية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة والتنمية، 12(1)، 55-78.
25. العبيدي، م. (2020). الإدارة الاستراتيجية وأثرها على الإبداع الوظيفي في المؤسسات المصرفية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 8(2)، 22-38.
26. العتيبي، أ.، والغامدي، م. (2021). دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الوظيفي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي السعودي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 15(3)، 45-67.
27. عطاري، م. ن. (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.
28. القاسم، س. (2022). أهمية البنوك في التنمية الاقتصادية في السعودية. مجلة التنمية والاقتصاد، 9(1)، 34-52.
29. القيسي، ن. (2020). القيادة التبادلية ودورها في تحسين أداء الفرق. مجلة العلوم الإدارية، 8(4)، 55-70.
30. محمد، إيمان عبد الله. (2013). أثر الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف: دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 19(73)، 1-22.
31. محمد، س. أ.، & راحا، أ. ح. (2017). كفاءة المهارات الإدارية في الإبداع. مجلة التربية والعمل، 8(6)، 113-120.
32. المصري، إ. (2015). القيادة الإدارية والقائد الإداري. المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، دار الكتب المصرية.
33. المطاع، محمد أحمد محمد، والمخالفي، عبد العزيز محمد أحمد. (2024). أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(5)، 245-251.

34. منصور، س. (2022). تحليل تأثير القيادة الإدارية على الأداء المصرفي في السعودية. مجلة الإدارة المصرفية، 9(1)، 30-47.
35. المنصوري، فاطمة. (2022). "الإبداع الوظيفي في البيئات العربية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي". المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 120-145.
36. المهدي، ح. (2020). البيئة التنظيمية في المصارف السعودية: تحديات وآفاق. مجلة الإدارة المصرفية، 11(3)، 56-74.

ثانياً: المراجع الأجنبية

37. Adler, P. S., & Borys, B. (2018). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
38. Afzal, M., & Zhang, L. (2020). The Role of Creative Traits in Enhancing Employee Performance: A Case Study in the Banking Industry. *Creativity and Innovation Management*, 29(2), 239-256.
39. Ahmed, F., & Abbas, M. (2020). Fostering innovation through leadership: A study of creative practices in financial institutions. *Business Innovation Review*, 14(4), 249-267.
40. Al-Mutairi, H. (2023). Gender Differences in Workplace Creativity: Cultural and Organizational Factors. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 45-67.
41. Al-Mutairi, H., & Al-Salem, H. (2022). Fostering a Creative Climate in Banks: A Model of Organizational Creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 589-606.
42. Alqahtani, A., Alshammari, M., & Alamer, O. (2019). The impact of leadership on organizational performance. *Journal of Management & Organization*, 25(3), 123-140.
43. Al-Saadi, R. (2022). Creative leadership and its role in organizational change: Evidence from the banking sector. *Journal of Innovation and Management*, 16(1), 33-50.
44. Amabile, T. M. (2022). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
45. Amabile, T. M., & Fisher, C. M. (2019). How leadership shapes organisational creativity: The role of intrinsic motivation. *Journal of Management Studies*, 56(5), 1234-1260.
46. 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.
47. Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2021). The Role of Organizational Structure in Facilitating Creativity: A Leadership Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 678-695.
48. Anderson, D., et al. (2019). The role of organizational creativity climate in fostering innovation. *Journal of Business Research*, 98, 115-125.

49. 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.
50. Anderson, N., & West, M. A. (2021). The Impact of Educational Attainment on Leadership Effectiveness and Organizational Performance. *Journal of Business Psychology*, 36(4), 789-812.
51. Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2021). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 47(2), 311-350.
52. Badr, N., & Qasim, T. (2021). Enhancing Organizational Creativity: The Role of Work Environment in Banks. *Management Decision*, 59(8), 1902–1917.
53. BankBound. (2025). The Power of Servant Leadership In Financial Marketing Success. Retrieved March 18, 2025, from <https://www.bankbound.com/blog/servant-leadership-marketing-success/>
54. Bass, B. M. (2020). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (4th ed.). Free Press.
55. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2006). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. SAGE Publications.
56. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). Transformational Leadership (2nd ed.). Routledge.
57. Beakana, A. N. (2017). Effects of leadership styles on organizational performance in Ahantaman rural bank limited. *Texila International Journal of Management*, 3(2), 131-146.
58. BETraining. (2025). Types of administrative leadership. Retrieved March 18, 2025, from <https://betraining.com.sa/en/blog/Types-of-administrative-leadership>
59. BMJ Leader. (2025). Evolution of leadership theory. Retrieved March 18, 2025, from <https://bmjleader.bmj.com/content/5/1/3>
60. Bryson, J. M. (2021). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (5th ed.). Wiley.
61. Chaudhry, N. I., Aftab, I., Arif, Z., Tariq, U., & Roomi, M. A. (2019). Impact of customer-oriented strategy on financial performance with mediating role of HRM and innovation capability. *Personnel Review*, 48(3), 631-643.
62. Chen, L., & Davis, K. (2021). From leadership to creativity: An integrated approach to driving organizational success. *Journal of Business Research*, 129, 112–125.
63. Chen, W., & Tan, K. (2021). Cultural intelligence in leadership: A catalyst for creativity in multicultural teams. *International Journal of Intercultural Relations*, 84, 102–118.
64. Collins, C. J., & Clark, K. D. (2021). The Impact of Leadership Training on Organizational Performance and Innovation. *Academy of Management Journal*, 64(2), 456-479.
65. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Springer.

66. Drucker, P. (2019). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Routledge.
- 67.
68. El-Baghdadi, M. (2021). Creative leadership in the financial sector: Integrating innovation and management. *Journal of Business Leadership*, 15(2), 101–119.
69. El-Gamal, A. H., & Jones, P. (2021). Intrinsic Motivation and Innovation in the Banking Sector: Evidence from Emerging Markets. *Journal of Business Research*, 130, 112–125.
70. Fahlevi, M., & Sumartiningsih, M. (2020). Develop leadership style model for Indonesian teachers' performance in Education 4.0 era. *Sys Rev Pharm*, 11(9), 363-373.
71. Flader, M., & Braun, S. (2020). Manager's resources for authentic leadership: Exploration of positive psychological capacities and ethical organizational climates. *British Journal of Management (BJM)*, 1-19.
72. García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2020). Transformational leadership influence on organizational performance through knowledge and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 23(2), 242–265.
73. Ghaith, H. A. (2022). Intrinsic Motivation Theory in Practice: Lessons from the Banking Sector. *International Journal of Business and Management*, 17(6), 121–137.
74. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
75. Goleman, D. (2020). Emotional intelligence and creativity. *Harvard Business Review*, 98(2), 65–72.
76. Goleman, D. (2021). *Leadership: The power of emotional intelligence*. More Than Sound LLC.
77. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2020). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
78. González, M., Pérez, R., & López, A. (2022). The paradox of directive leadership: When control enhances creativity in high-risk industries. *Academy of Management Journal*, 65(3), 789–815.
79. Herzberg, F. (2019). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.
80. Hoang, G., Wilson-Evered, E., & Lockstone-Binney, L. (2020). Leaders influencing innovation. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 416-437.
81. Hofstede, G. (2022). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions*. Sage.
82. Hughes, M., Ginnett, R., & Curphy, G. (2018). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
83. Hussein, A., & Roberts, P. (2020). Originality in Financial Services: A Novel Approach. *International Journal of Financial Innovation*, 7(1), 45–58.

84. IMD. (2025). The 6 Most Common Leadership Styles & How to Find Yours. Retrieved March 18, 2025, from <https://www.imd.org/blog/leadership/leadership-styles/>
85. Johnson, P., & Williams, R. (2021). Reciprocal influence of leadership and creativity: A model for modern organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 315–332.
86. Jones, R. A., & Linderman, K. (2020). Organizational Structure and Innovation: A Framework for Business Excellence. *Journal of Business Research*, 120(2), 112-125.
87. Keele University. (2025). The history of leadership. Retrieved March 18, 2025, from <https://online.keele.ac.uk/the-history-of-leadership/>
88. Khan, F., & Malik, S. (2021). Creative Traits and Their Impact on Organizational Creativity: A Banking Perspective. *Journal of Creative Behavior*, 55(3), 320–335.
89. Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2020). Higher Education and Workplace Creativity: A Multinational Study. *Academy of Management Journal*, 63(2), 567-590.
90. Koziol-Nadolna, K. (2020). The role of a leader in stimulating innovation in an organization. *Administrative Sciences*, 10(3), 59.
91. LeaderNavigation. (2025). Evolution of Leadership Theory: Historical Perspectives and Modern Trends. Retrieved March 18, 2025, from <https://www.leadernavigation.com/evolution-of-leadership-theory-2/>
92. 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.
93. 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.
94. Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2017). Organizational innovation: The role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*.
95. Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal and team resources. *PLOS ONE*, 17(6), e0269433.
96. McCormick Center. (2025a). Administrative Leadership. Retrieved March 18, 2025, from <https://mccormickcenter.nl.edu/library-category/administrative-leadership/>
97. McCormick Center. (2025b). Administrative Leadership: What Is It? Why Is It Important? Retrieved March 18, 2025, from <https://mccormickcenter.nl.edu/library/administrative-leadership-what-is-it-why-is-it-important/>

98. Mintzberg, H. (2020). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. Free Press.
99. Mohammed, S. (2023). Leadership and innovation in emerging markets: The role of reciprocal influence. *Global Business Review*, 18(1), 55–74.
100. Müller, R., & Braun, T. (2020). Leadership styles and innovation in SMEs: A cross-cultural analysis. *Journal of International Management*, 26.1 118–100 ,(4)
101. Mumford, M. D., Medeiros, K. E., & Partlow, P. J. (2020). Creative Thinking and Leadership in Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 35(4), 621-639.
102. Nasser, S., & Al-Balushi, A. (2023). Intrinsic Motivation and Employee Creativity in Financial Institutions: A Comparative Analysis. *Journal of Financial Innovation*, 9(1), 45–66.
103. Ramirez, G., & Lee, S. (2022). Flexibility in Business: Adaptive Strategies for the Modern Market. *Journal of Business Flexibility*, 10(1), 70–84.
104. Salem, R., & Mustafa, L. (2022). Values and Ethics in Banking Creativity: A Critical Analysis. *Banking Ethics Review*, 8(2), 98–112.
105. Shao, Z., Feng, Y., & Hu, Q. (2017). Impact of top management leadership style on ERP assimilation and the role of organizational learning. *Information Management*, 54, 902-919.
106. Shin, H., et al. (2020). Intrinsic motivation and creative performance: Evidence from banking sector studies. *Journal of Management Studies*, 57(1), 85–102.
107. Simons, R. (2020). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Harvard Business Review Press.
108. Smith, J. (2021). Strategic planning and organizational effectiveness in modern organizations. *Journal of Business Research*, 134, 100–112.
109. Smith, J., & Chen, L. (2021). The impact of creative leadership on organizational innovation. *International Journal of Leadership Studies*, 10 ,(3) .220–205
110. Smith, R., & Johnson, L. (2022). The Impact of Workplace Environment on Gender-Based Creativity Differences. *International Journal of Business & Management Studies*, 29(2), 112-134.

قائمة الملاحق

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
ماجستير إدارة الأعمال

استبيان للتطبيق

الأخوة/ الأخوات:
العاملون في المصارف السعودية بمدينة جازان الأكارم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،، وبعد:

يقوم الباحث بنزول ميداني لتطبيق استبانة تتعلق ببحث علمي كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال لبحثه الموسوم بـ: "أثر القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية في مدينة جازان - دراسة ميدانية". ونظراً لكونكم من العاملين في شركات المقاولات السعودية فإن الباحث يأمل من سيادتكم التكرم بالتعاون في الاستجابة عن فقرات هذا الاستبيان، وذلك باختيار البديل المناسب للإجابة عن كل فقرة بما ترونه يتناسب مع واقع انطباقها أو توافرها لدى المصرف الذي تعمل فيه.

شاكراً سلفاً حُسن تعاونكم لما فيه خدمة البحث العلمي.

الباحث/ المعتمض أحمد علي الحازمي

أولاً: البيانات الشخصية:

ملاحظة: الاسم غير مطلوب ذكره، ومطلوب تعبئة البيانات التالية فقط.

اسم المصرف الذي تعمل فيه: () .

نوع الوظيفة: كادر إداري () ، كادر وظيفي () .

المؤهل العلمي: دبلوم فأقل () ، بكالوريوس () ، ماجستير فأعلى () .

عدد الدورات التدريبية: () .

سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل ()، من 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

ثانياً: محاور وأبعاد وفقرات الاستبيان:
المحور الأول: القيادة الإدارية (المتغير المستقل)

بدائل الإستجابة					الأبعاد / الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					التخطيط الإداري
					يقوم المدير بتحديد أهداف واضحة ومحددة للعمل.
					يضع المدير خططاً استراتيجية طويلة الأجل لتحقيق أهداف المصرف.
					يعتمد المدير على تحليل البيانات والمعلومات قبل اتخاذ القرارات.
					يحدد المدير أولويات العمل بوضوح لجميع الموظفين.
					يضع المدير خططاً بديلة لمواجهة التحديات المحتملة.
					يشرك الموظفين في عملية التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
					التنظيم الإداري
					يوزع المدير المهام والمسؤوليات بوضوح بين الموظفين.
					يعتمد المدير على الهيكل التنظيمي لتسهيل سير العمل.
					يسعى المدير إلى تحسين إجراءات العمل وتبسيطها.
					ينسق المدير بين مختلف الأقسام لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.
					يوفر المدير بيئة تنظيمية تعزز من كفاءة العمل.
					يتأكد المدير من وضوح الأدوار والمسؤوليات لكل موظف.
					التوجيه الإداري
					يقدم المدير توجيهات واضحة تساعد الموظفين في أداء عملهم.
					يعتمد المدير على أساليب تواصل فعالة مع الموظفين.
					يحرص المدير على تقديم الدعم والمساندة للموظفين عند الحاجة.
					يشجع المدير على تبادل الأفكار بين الموظفين.
					يستخدم المدير التغذية الراجعة لتحسين أداء الموظفين.
					يشجع المدير بيئة عمل قائمة على التعاون والعمل الجماعي.
					التحفيز الإداري
					يقدم المدير حوافز مالية ومعنوية للموظفين المتميزين.
					يشجع المدير على الإبداع والابتكار في العمل.
					يحرص المدير على تلبية احتياجات الموظفين لتعزيز رضاهم الوظيفي.
					يتيح المدير الفرص للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

					يعترف المدير بجهود الموظفين ويقدر إنجازاتهم.
					يحرص المدير على توفير بيئة عمل محفزة وداعمة.
					الرقابة الإدارية
					يراقب المدير أداء الموظفين لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.
					يستخدم المدير معايير واضحة لتقييم الأداء الوظيفي.
					يتخذ المدير الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات عن الأهداف.
					يشجع المدير ثقافة الالتزام والانضباط في العمل.
					يستخدم المدير أساليب رقابية حديثة لتعزيز الأداء.
					يتابع المدير مدى تحقيق الموظفين للأهداف المقررة.

المحور الثاني: الإبداع الوظيفي (المتغير التابع)

بدائل الإستجابة					الأبعاد / الفقرات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					التحليل
					أتمكن من تحليل المشكلات الوظيفية وإيجاد حلول مبتكرة لها.
					أستخدم طرقاً مختلفة لتحليل المعلومات قبل اتخاذ القرارات.
					أستطيع التفريق بين المشكلات الجوهرية والمشكلات الثانوية.
					أتمكن من التكيف مع المشكلات غير المتوقعة عبر التفكير التحليلي.
					أعمل على تقييم البدائل المختلفة قبل اتخاذ أي قرار.
					القيم
					أحرص على تقديم أفكار إبداعية تتماشى مع أخلاقيات العمل.
					ألتزم بالمبادئ المهنية عند تقديم اقتراحات جديدة.
					أراعي القيم المؤسسية عند تنفيذ الأفكار الإبداعية.
					أحافظ على النزاهة والشفافية عند اقتراح حلول جديدة.
					الأصالة
					أستطيع تقديم أفكار جديدة لم يتم استخدامها من قبل في المصرف.
					أبحث عن طرق مبتكرة لتحسين أداء العمل.
					أقدم حلولاً فريدة وغير تقليدية للمشكلات العملية.
					لدي القدرة على التفكير خارج الصندوق عند مواجهة التحديات.
					الطلاقة
					أتمكن من إنتاج عدد كبير من الأفكار حول مشكلة معينة.

					أقدم اقتراحات متنوعة عند التفكير في تطوير العمل.
					أستطيع التعبير عن أفكاري بسهولة ووضوح.
					أشارك زملائي بأفكار جديدة بصفة مستمرة.
					المرونة
					أستطيع التكيف بسرعة مع التغييرات التي تحدث في العمل.
					أتمكن من تغيير أسلوبتي في التفكير لمواكبة متطلبات العمل.
					لدي القدرة على إيجاد حلول بديلة عند مواجهة العقبات.
					أتعامل مع الضغوط الوظيفية بطريقة إبداعية وفعالة.

Study Summary

The Impact of Administrative Leadership on Functional Creativity Among Employees in Saudi Banks in Jazan City – A Field Study

Al-Mu'tasim Ahmed Ali Al-Hazmi

Abstract

The study aimed to explore the impact of managerial leadership (in its dimensions: planning, organizing, directing, motivating, and controlling) on job creativity among employees in Saudi banks in Jazan city. It also analyzed demographic differences (gender, educational qualification, years of experience, training courses, and job titles). The study adopted a descriptive-analytical approach to review the literature and formulate the theoretical framework, as well as a descriptive-statistical method for field data collection and quantitative analysis. A closed-ended questionnaire based on a five-point Likert scale was designed to achieve the study objectives. The target population included all employees in three Saudi banks in Jazan city, namely: the National Commercial Bank (NCB), Bank Albilad, and Al Rajhi Bank, with a total of 74 employees. A comprehensive enumeration approach was utilized, and the data were analyzed using various statistical methods, including descriptive statistics to calculate means, standard deviations, and frequencies, as well as hypothesis testing through simple and multiple linear regression analyses.

The study reached several key findings in response to its research questions and hypothesis testing, which can be summarized as follows:

1. **State of Managerial Leadership:** The results showed that managerial leadership in the studied Saudi banks is evaluated at a moderate to high level, with an overall mean score of 3.63. The dimensions of "managerial directing" and "managerial planning" achieved high levels, while "managerial motivation" scored the lowest, indicating challenges in the incentive system.
2. **Level of Job Creativity:** The mean score of job creativity was 3.72, with the "values" dimension receiving the highest evaluation, reflecting employees' commitment to ethical principles. However, the "flexibility" dimension scored the lowest, highlighting difficulties in quickly adapting to changes.
3. **Impact of Managerial Leadership on Job Creativity:** The findings revealed a statistically significant positive impact at the 0.05 level of managerial leadership, with its five dimensions (planning, organizing, directing, motivating, and controlling) on job creativity. Managerial motivation had the strongest effect ($\beta = 0.36$), followed by managerial directing ($\beta = 0.33$), managerial planning ($\beta = 0.31$), while managerial organizing ($\beta = 0.27$) and controlling ($\beta = 0.29$) had relatively lower impacts.

Based on these findings, the study recommended the development of flexible incentive systems combining both financial and non-financial rewards to support creative performance. It also emphasized enhancing leadership training programs for bank managers to improve directing skills. Additionally, the study suggested redesigning control mechanisms to be more flexible to encourage innovation rather than constrain it, focusing on empowerment programs targeting female employees and less experienced staff to increase their involvement in creative processes. Finally, the recommendations highlighted the importance of adopting digital platforms to facilitate the exchange of creative ideas among employees and foster a collaborative work environment.

Keywords: Managerial Leadership, Job Creativity, Saudi Banks, Jazan City