

أثر القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمنطقة جازان

المعتمد أحمد علي الحازمي

طالب ماجستير - قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن.
E: Almutasim.alhazmi@gmail.com – ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5191-2776>

The Impact of Administrative Leadership on Job Creativity among Employees in Saudi Banks in the Jazan Region

Al-Mu'tasim Ahmed Ali Al-Hazmi
Master's Student - Department of Business Administration, Faculty of Management, Mid-Eastern University
E: Almutasim.alhazmi@gmail.com – ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5191-2776>

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة) على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من عينة شاملة قوامها (74) موظفًا في ثلاثة مصارف رئيسية بمنطقة جازان هي: (البنك الأهلي السعودي، بنك البلاد، بنك الراجحي). وقد أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا للقيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي عند مستوى (0.05)، حيث أكد تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد القيادة الإدارية تفسر ما نسبته 64% من التباين في مستوى الإبداع الوظيفي، مما يدل على تأثير قوي للقيادة الإدارية في دعم الإبداع الوظيفي. كما بينت نتائج الانحدار البسيط أن أبعاد (التخطيط الإداري، والتنظيم الإداري، والتوجيه الإداري، والتحفيز الإداري، والرقابة الإدارية)، جميعها تؤثر إيجابيًا على الإبداع الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05). وكان التحفيز الإداري أكثر الأبعاد تأثيرًا، يليه التوجيه، ثم التخطيط، فالرقابة، وأخيرًا التنظيم. وبناءً على هذه النتائج توصي الدراسة بتطوير أنظمة تحفيز مرنة ومشجعة، وتعزيز كفاءة القيادات المصرفية في مجالات التوجيه الإداري، ومراجعة سياسات الرقابة بما يحقق توازنًا بين الانضباط التنظيمي وتشجيع التفكير الإبداعي، مع توفير بيئة عمل داعمة تمكن الموظفين من إطلاق قدراتهم الابتكارية.

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

Abstract

This study aimed to explore the impact of administrative leadership, with its various dimensions (planning, organizing, directing, motivating, and controlling), on job creativity among employees in Saudi banks located in Jazan City. The study employed a descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire as the primary data collection tool, targeting a comprehensive sample of 74 employees from three major banks in Jazan: the Saudi National Bank, Bank Albilad, and Al Rajhi Bank. The results revealed a statistically significant impact of administrative leadership on job creativity at the 0.05 significance level. Multiple regression analysis indicated that the dimensions of administrative leadership collectively explained 64% of the variance in job creativity, reflecting a strong influence of leadership practices on fostering creativity. Furthermore, simple regression analysis showed that all leadership dimensions—planning, organizing, directing, motivating, and controlling—had a positive and statistically significant effect on job creativity. Among these, motivational leadership emerged as the most influential dimension, followed by directing, planning, controlling, and organizing, respectively. Based on these findings, the study recommends developing flexible and motivating incentive systems, enhancing the competencies of banking leaders in administrative directing, revising control policies to balance organizational discipline with creative thinking, and fostering a supportive work environment that enables employees to unleash their creative potential.

Keywords: Administrative Leadership, Job Creativity, Saudi Banks, Jazan Region.

مقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية تحولات اقتصادية واجتماعية واسعة النطاق في ضوء رؤية 2030، التي تهدف إلى تنويع القاعدة الاقتصادية وتطوير القطاعات الحيوية. وفي هذا السياق، يبرز القطاع المصرفي كأحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها التنمية الاقتصادية، حيث يؤدي دوراً محورياً في تعبئة المدخرات وتوجيهها نحو القطاعات الإنتاجية (الأسمرى، 2019، ص. 48). وتشير البيانات الصادرة عن البنك المركزي السعودي (SAMA، 2023) إلى أن القطاع المصرفي السعودي يساهم بأكثر من 60% في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مما يجعله شرياناً حيوياً للاقتصاد الوطني.

وفي ظل التحديات العالمية المتسارعة، التي تتراوح بين تقلبات الأسواق المالية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، تبرز الحاجة الملحة إلى قيادات إدارية قادرة على قيادة التغيير ودفع عجلة الابتكار. وقد أكدت دراسة العتيبي والغامدي (2021، ص. 35) أن القائد الإداري الفعال في العصر الرقمي لم يعد مجرد مدير للعمليات، بل أصبح قائداً للتغيير ومحفزاً للإبداع، حيث يلعب دوراً حاسماً في تحويل التهديدات إلى فرص والتحديات إلى إنجازات. وتكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لأحد أهم محركات النجاح في القطاع المصرفي، ألا وهو العلاقة التكاملية بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي، لا سيما في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق المصرفي السعودي.

يُعرف الإبداع الوظيفي في الأدبيات الإدارية الحديثة بأنه عملية ديناميكية متعددة الأبعاد، تشمل القدرة على توليد أفكار جديدة، وتحليل المشكلات بطرق غير تقليدية، وتطوير حلول مبتكرة قابلة للتطبيق (Amabile, 2018). وفي السياق المصرفي، يتجاوز الإبداع الوظيفي مجرد تحسين العمليات الداخلية ليشمل إعادة هندسة الخدمات المالية، وتطوير منتجات مصرفية مبتكرة، وخلق تجارب عملاء استثنائية (القحطاني، 2021، ص. 77). وتشير دراسة حديثة أجراها السحيم (2022، ص. 64) إلى أن المؤسسات المصرفية الرائدة تخصص ما يقارب 5% من أرباحها السنوية لدعم مبادرات الابتكار والإبداع الوظيفي بين موظفيها.

ومن جهة أخرى، تتنوع أنماط القيادة الإدارية الفعالة في تعزيز الإبداع، حيث تبرز القيادة التحولية كأحد أكثر الأنماط تأثيراً. فبحسب دراسة العيد (2020، ص. 212)، يتميز القائد التحولي بقدرته على إلهام المرؤوسين من خلال رؤية واضحة، وتحدي الوضع الراهن، والتركيز على التطوير المستمر. بالإضافة إلى ذلك، تظهر الدراسات أن القيادة التشاركية تساهم في تعزيز الثقة التنظيمية وتشجيع المشاركة الفاعلة للموظفين في عملية الابتكار (Chen et al., 2020, p. 146). كما تشير الأبحاث إلى صعود نمط جديد من القيادة، وهو القيادة الرقمية، التي تجمع بين المهارات التقنية والكفاءات القيادية لدفع التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية (الغامدي، 2023).

وفي سياق منطقة جازان، يواجه القطاع المصرفي تحديات فريدة تتمثل في التقلبات الاقتصادية المحلية والخصائص الديموغرافية المتنوعة للسكان. ويوضح تقرير البنك المركزي السعودي (SAMA، 2021، ص. 18) أن المصارف في جازان تواجه تحديات إضافية تتعلق بندرة الكوادر المؤهلة وارتفاع تكاليف التشغيل. ومع ذلك، تؤكد دراسة الحربي (2020، ص. 120) أن هذه التحديات يمكن تحويلها إلى فرص من خلال تبني نماذج قيادية مبتكرة تراعي الخصوصية الإقليمية، حيث تشير البيانات إلى أن فروع المصارف في المناطق الأقل نمواً تمتلك قدرة كبيرة على التكيف مع المتغيرات عند توفر القيادة الملزمة.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية إضافية في ظل التحولات الكبرى التي يشهدها القطاع المصرفي السعودي. إذ يتوقع الخبراء أن تشهد السنوات القادمة تغيرات جذرية في نماذج العمل المصرفي، تتراوح بين زيادة الاعتماد على التقنيات المالية (FinTech) وتغير توقعات العملاء وتفضيلاتهم (SAMA، 2023). وفي هذا الإطار، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ومستويات الإبداع الوظيفي، لا سيما في المناطق التي تشهد تحولات سريعة مثل جازان. ويمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسة إضافة نوعية للمعرفة الأكاديمية ودليلاً عملياً لصناع القرار في القطاع المصرفي.

مشكلة الدراسة

يواجه القطاع المصرفي السعودي، ولا سيما في المناطق التي تشهد تحديات اقتصادية كمنطقة جازان، ضغوطاً متزايدة منذ عام 2020. وتتمثل هذه الضغوط في انخفاض السيولة، وتقلبات أسعار الصرف، والاضطرابات التنظيمية الناتجة عن التغيرات السياسية والاقتصادية (الأسمرى، 2019، ص. 47). وتشير تقارير البنك المركزي السعودي (SAMA) إلى أن هذه التحديات تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصارف في بيئة تتسم بعدم الاستقرار (SAMA، 2021، ص. 15). وتجدر الإشارة إلى أن هذه التحديات لا تقتصر على الجوانب المالية فحسب، بل تمتد لتشمل ضعف الأنظمة الإدارية الداعمة للابتكار، ونقص الكفاءات القيادية القادرة على تحفيز الإبداع الوظيفي. فالإبداع يُعد عنصراً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يساهم في تطوير حلول مبتكرة تعزز القدرة التنافسية (الغامدي، 2021، ص. 89). ومع ذلك، تشير دراسة الحربي (2020، ص. 115) إلى ندرة الأبحاث التي تربط بين أنماط القيادة والإبداع في السياق السعودي، وخاصة في المناطق ذات البيئات الاقتصادية المعقدة.

وعلى الصعيد المحلي، يعتمد العديد من المصارف السعودية على أساليب قيادية تقليدية تتسم بالمركزية، مما يحد من مشاركة الموظفين في الابتكار (العتيبي والغامدي، 2021، ص. 33). وقد أظهرت دراسة حديثة أن نقص التدريب على المهارات القيادية الحديثة، مثل القيادة الرقمية، يضعف القدرة على مواكبة التغيرات المتسارعة في القطاع المصرفي (السحيم، 2022، ص. 62).

وقد أكدت دراسات محلية وعالمية حديثة دور القيادة الفعالة في تعزيز الإبداع. فوفقاً لدراسة أجراها العبد (2020، ص. 210)، تحفز القيادة التحولية الإبداع من خلال توفير بيئة داعمة للمخاطرة المحسوبة. وفي دراسة سعودية أخرى، وجد القحطاني (2021، ص. 75) أن تبني القيادة التشاركية في المصارف يحسن مشاركة الموظفين في صنع القرار، مما يعزز الابتكار.

كما أشارت تقارير صادرة عن البنك المركزي السعودي (SAMA) إلى أن التحول نحو نماذج قيادية مرنة، مثل القيادة الخدمية، يعد ضرورياً لمواجهة التحديات الراهنة (SAMA، 2022، ص. 29). بالإضافة إلى ذلك، ناقشت دراسة أجراها Chen et al (2020، ص. 144) أن دمج أنظمة الحوافز مع الممارسات القيادية الداعمة يعزز الإبداع الوظيفي. وعلى الرغم من هذه النتائج، لا تزال هناك فجوة بحثية حول تأثير القيادة على الإبداع في مصارف المناطق السعودية الأقل نمواً، مثل جازان، حيث تركز معظم الدراسات على المدن الكبرى كالرياض وجدة (الحربي، 2020، ص. 118).

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة إلى معالجة المشكلة البحثية من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما أثر القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمنطقة جازان؟ ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر التخطيط الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مصارف منطقة جازان؟
2. ما أثر التنظيم الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مصارف منطقة جازان؟
3. ما أثر التوجيه الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مصارف منطقة جازان؟
4. ما أثر التحفيز الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مصارف منطقة جازان؟
5. ما أثر الرقابة الإدارية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مصارف منطقة جازان؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى استكشاف أثر القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمنطقة جازان، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. استقصاء أثر التخطيط الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مصارف منطقة جازان.

2. استقصاء أثر التنظيم الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مصارف منطقة جازان.
3. استقصاء أثر التوجيه الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مصارف منطقة جازان.
4. استقصاء أثر التحفيز الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مصارف منطقة جازان.
5. استقصاء أثر الرقابة الإدارية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مصارف منطقة جازان.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

1. الأهمية العلمية:

- تقدم إطاراً نظرياً متكاملاً يربط بين أبعاد القيادة الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتحفيز، والرقابة) ومفهوم الإبداع الوظيفي، مما يثري الأدبيات العربية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي.
- تساهم الدراسة الحالية في سد الفجوة البحثية في الأدبيات الإدارية المتعلقة بتأثير القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي في سياق المصارف السعودية، وتحديدًا في منطقة جازان التي تتميز بخصائص اجتماعية واقتصادية فريدة، وذلك من خلال دمج النظرية الإدارية الحديثة مع واقع الممارسات القيادية في المصارف.
- تساهم هذه الدراسة في تطوير الإطار المفاهيمي المرتبط بديناميات الإبداع الوظيفي، حيث تبرز الأدوار المتداخلة للقيادة في خلق بيئة عمل محفزة للابتكار، وهو ما يعزز الفهم العلمي لكيفية توجيه الموارد البشرية في المؤسسات المالية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الإبداع.

2. الأهمية العملية:

- توفر للمصارف السعودية خارطة طريق قابلة للتطبيق لتحسين بيئة العمل الإبداعية، من خلال تصميم أنظمة حوافز مخصصة وتعديل أساليب الرقابة.
- تساعد المديرين على تحديد نقاط القوة والضعف في ممارساتهم القيادية عبر مؤشرات قياسية واضحة، مثل التغذية الراجعة.
- تقدم توصيات محددة لصناع القرار بهدف تعزيز العدالة التنظيمية، مثل دعم مشاركة الموظفين والموظفين ذوي 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 بمنطقة جازان. ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التخطيط الإداري والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمنطقة جازان.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التنظيم الإداري والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمنطقة جازان.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التوجيه الإداري والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمنطقة جازان.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التحفيز الإداري والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمنطقة جازان.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الرقابة الإدارية والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمنطقة جازان.

حدود الدراسة

تحدد أبعاد هذه الدراسة ضمن الإطار التالي:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث العلاقة بين القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتحفيز، والرقابة) بوصفها متغيراً مستقلاً، والإبداع الوظيفي بأبعاده (التحليل، والقيم، والأصالة، والطلاقة، والمرونة) بوصفه متغيراً تابعاً.
2. الحدود المكانية: يقتصر النطاق المكاني للدراسة على عينة من المصارف العاملة في مدينة جازان بالمملكة العربية السعودية، وتحديداً: البنك الأهلي السعودي، وبنك البلاد، وبنك الراجحي.
3. الحدود البشرية: تشمل عينة الدراسة (74) موظفاً من المصارف المستهدفة.
4. الحدود الزمنية: جرى جمع بيانات الدراسة ميدانياً خلال شهري يناير وفبراير من عام 2025م.

مصطلحات الدراسة

1. القيادة الإدارية (Administrative Leadership)

يعرفها (Brown, et. Al., 2023, 52) بأنها: "القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة، وإدارة الموارد البشرية والمالية بفعالية، بما يمكن المؤسسة من التكيف مع التحديات البيئية، وتحقيق استدامة النمو". ويعرفها (العتيبي والغامدي، 2021، ص. 36) بأنها: "القدرة على توجيه وتنسيق جهود العاملين في المؤسسة، من خلال استخدام استراتيجيات تواصل فعالة وأساليب تحفيزية مبتكرة، لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية".

وفي سياق هذه الدراسة، يُقصد بالقيادة الإدارية إجرائياً بأنها: مدى فعالية المديرين في المصارف السعودية بمدينة جازان في ممارسة مهامهم القيادية، والتي تشمل اتخاذ القرارات الحاسمة المؤثرة في سير العمل المصرفي، وإدارة الموارد البشرية والمالية بكفاءة، واستخدام استراتيجيات تواصل فعالة وأدوات تحفيزية لتحفيز العاملين، وتوجيه وتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة المصرفية.

2. الإبداع الوظيفي (Job Creativity)

يعرفه (Anderson & Team, 2023, p. 116) بأنه: "القدرة على توليد حلول مبتكرة ومفيدة للتحديات التنظيمية، مع الالتزام بالقيم المهنية". ويعرفه (العبد، 2020، ص. 210) بأنه: "عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى حلول عملية قابلة للتطبيق، تسهم في تطوير المنتجات والخدمات، وتحسين الجودة التشغيلية للمؤسسة".

وفي سياق هذه الدراسة، يُقصد بالإبداع الوظيفي إجرائياً بأنه: قدرة العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان على توليد أفكار جديدة ومبتكرة تتعلق بتطوير أساليب العمل المصرفي أو تحسين الخدمات المقدمة، وتطبيق حلول عملية ومبتكرة لمواجهة التحديات الوظيفية اليومية، واستخدام التفكير المرن والأصيل لتقديم حلول غير تقليدية تسهم في رفع جودة الأداء وتحقيق أهداف البنك.

3. القطاع المصرفي

يعرفه هوفستيد (Hofstede, 2022, p. 19) بأنه: "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، والتي شملتها الدراسة الميدانية ممثلة في: (البنك الأهلي السعودي، بنك البلاد، وبنك الراجحي) بهدف تحليل أثر القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في هذه المصارف.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: القيادة الإدارية

1. مفهوم القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ التشغيلي، إذ تضمن تطوير السياسات والإجراءات والمعايير اللازمة لنجاح المنظمة (Northouse, 2021, p. 43). وتتضمن عملية القيادة وضع الأهداف وتنسيق العمل وتعبئة الكفاءات البشرية، بهدف ضمان استدامة الأداء المؤسسي (Yukl, 2019, p. 57). 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 (الغامدي، 2020، ص 112). ويولي القادة الإداريون الناجحون اهتماماً خاصاً بإنشاء أنظمة تشغيلية تحمي الوظائف الأساسية وتدعمها لتلبية احتياجات العملاء، إذ تشمل القيادة الإدارية كلاً من القيادة التشغيلية والاستراتيجية (Riggio, 2020, p. 29 & Bass).

2. خصائص القائد الإداري الفعال

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

- **التأثير والإلهام:** يمتلك القائد القدرة على تحفيز العاملين وإلهامهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة (الجمال، 2022، ص 36).
- **التواصل الفعال:** يُعتبر التواصل المفتوح والفعال ركيزة أساسية في القيادة؛ إذ يُساهم في نقل الرؤية بوضوح وتعزيز ثقافة الحوار داخل المؤسسة، مما 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).

3. النظريات الحديثة للقيادة الإدارية وتطبيقها في المصارف السعودية

تشكل النظريات القيادية الأطر النظرية 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. تُعد 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 (العتيبي، 2021، ص 89).

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 الفعالة (العسيري، 2020، ص 115).

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 (النذير، 2023، ص 62).

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 (Peachey, 2021, p. 34 & Parris).

ثانياً: الإبداع الوظيفي

1. مفهوم الإبداع الوظيفي وأهميته في القطاع المصرفي

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 (Amabile, 2020, p. 15). وتظهر أهمية هذا المفهوم في القطاع المصرفي من خلال دوره في مواجهة تحديات السوق وتعزيز القدرة التنافسية عبر تحسين الخدمات المقدمة للعملاء (Al-Sabri, 2022, p. 89).

2. النظريات والنماذج الحديثة للإبداع الوظيفي

يُعد الإبداع الوظيفي عاملاً محورياً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، خاصةً في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة والضغط السوقي المستجدة (Anderson et al., 2021, p. 72).

أ. نظرية السمات الإبداعية (Creative Traits Theory)

تفترض هذه النظرية أن الإبداع يعتمد على مجموعة من السمات الشخصية، مثل الفضول والميل إلى المخاطرة والانفتاح على التجارب الجديدة (Shalley, 2019, p. 440 & Zhou). في سياق المصارف السعودية، تشير دراسة العتيبي (2021، p. 34) إلى أهمية استخدام أدوات تقييم نفسية لتحديد الموظفين المبدعين، وتنظيم ورش عمل تركز على تنمية الإبداع.

ب. نظرية الدافعية الداخلية (Intrinsic Motivation Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن الدوافع الذاتية (كالشغف وحُب العمل) تُعد محركاً رئيسياً للسلوكيات الإبداعية (Ryan, & Deci, 2018, p. 183). في القطاع المصرفي السعودي، يُمكن تعزيز الدافعية الداخلية عبر توفير فرص التعلم المستمر، كما أظهرت دراسة الغيث (2022، p. 67) أن تقدير الجهود الإبداعية يرفع الإنتاجية ويحسن تجربة العملاء.

ج. نموذج بيئة الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity Climate Model)

يركز هذا النموذج على أهمية البيئة المؤسسية في دعم الإبداع، عبر عناصر مثل دعم القيادة وتوفير الموارد (Anderson et al., 2021, p. 76). أكدت دراسة المطيري (2022، p. 33) أن تعزيز التعاون بين الفرق العاملة يُسهم في تحقيق نتائج مبتكرة تُحسن الخدمات المالية.

3. تطبيقات النظريات في القطاع المصرفي

يُمثل دمج النظريات والنماذج المتعلقة بالإبداع الوظيفي إطاراً استراتيجياً شاملاً يمكن أن يُحدث تحولاً إيجابياً 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 (Al-Sabri, 2022, p. 91).

ومن جهة أخرى، تبرز 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 (Al-Ghaith, 2022, p. 70). كما يُعدُّ نموذج بيئة الإبداع التنظيمي أداة استراتيجية تُستخدم لبناء مناخ مؤسسي داعم، يُعزز التعاون بين الموظفين ويُنشئ ثقافة مؤسسية تركز على التجديد والابتكار (Al-Mutairi, 2022, p. 35).

ومن هذا المنطلق، يرى الباحث أن 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.

ثالثاً: العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي

يتداخل المفهومين بشكل وثيق، حيث تُعد القيادة الفعالة محفزاً رئيسياً للإبداع. أظهرت دراسة الجمال (2022، p. 36) أن القيادة التحويلية تُعزز الإبداع عبر خلق رؤية ملهمة.

1. دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي

يُظهر دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي من خلال عدة مسارات رئيسية (García-Morales et al., 2020, p. 250):

- التحفيز والإلهام: ربط الأهداف الفردية برؤية المؤسسة.
- التواصل الفعال: تشجيع الحوار المفتوح بين المستويات الإدارية.
- تمكين الموظفين: تفويض الصلاحيات وتوفير موارد لدعم الأفكار الجديدة.

2. نماذج تطبيقية تجمع بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي

يُعدُّ دمج مفهومي القيادة والإبداع الوظيفي من الاستراتيجيات الحيوية لتحفيز التغيير والابتكار داخل المؤسسات المصرفية، خاصةً في سياق التحديات المتزايدة في الأسواق الناشئة مثل السعودية. وفيما يلي نناقش نموذجين رئيسيين يجمعان بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي يستند إليهما العديد من الباحثين:

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 مديرًا للعمليات وإنما محفزًا مباشرًا للابتكار داخل المؤسسة. وتتجلى أهميته في النقاط التالية (الرشدي، 2022 - EI- (Baghdadi, 2021

- **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
- **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.
- **التأثير الإيجابي للقائد المبدع:** يُظهر الباحثون أن القائد الذي يتمتع بصفات الإبداع والابتكار يؤثر إيجاباً على معنويات الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والرضا الوظيفي، وبالتالي تعزيز الأداء العام للمؤسسة.

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 (السلمي، 2022، ص. 47؛ الحربي، 2020، ص. 123):

- **المبدأ الأساسي للنموذج:** يعتمد نموذج التأثير المتبادل على فكرة أن القيادة الفعالة تُحفز الإبداع بين الموظفين، وفي المقابل، تُساهم الأفكار الإبداعية في تحسين أداء القائد وصنع القرارات الاستراتيجية. هذا التفاعل يُحدث دورة مستدامة من الابتكار والتطوير داخل المنظمة.
- **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 وفعال.
- **اتساقاً مع 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، يمكن لهذه النماذج أن تساعد في مواجهة التحديات الاقتصادية والتقنية من خلال بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على الابتكار والتجديد المستمر. ويعد تبني مثل هذه النماذج استراتيجية ناجحة لتعزيز التنافسية وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

الدراسات السابقة

- فيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع هذه الدراسة، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:
- دراسة الدوسري، (2023م)، هدفت 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،

واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (215) موظفاً وموظفة. 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)، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أنماط القيادة الحرة في المؤسسات القطرية لتحسين كفاءة الموظفين، وتدريب المديرين على تبني أنماط قيادية مرنة تتكيف مع احتياجات الموظفين، وإجراء دراسات مماثلة في قطاعات أخرى لقياس تأثير العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي.

- دراسة Anderson و Team (2023)، هدفت 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 موظفاً في 30 شركة ناشئة على مدار 18 شهراً. استخدمت الأداة مقياساً مُعتمداً للمرونة النفسية (Psychological Flexibility Inventory) ومؤشرات للإبداع المستند إلى الأداء. وقد أظهرت النتائج أن القيادة الرشيقة تزيد من المرونة النفسية بنسبة 42% ($\beta = 0.65$), مما ينعكس إيجاباً 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)، هدفت 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 الملهمة) 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 (Kim, 2021 & Lee)، هدفت 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 أن 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 العتيبي والغامدي (2021)، هدفت 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. وأوصت الدراسة بتبني استراتيجيات قيادية تعزز الثقة بين القادة والموظفين، وتوفير أنظمة حوافز تدعم المبادرات الإبداعية.

• دراسة Lee و Park (2021)، هدفت 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 معتمدة 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% ($R^2 = 0.4$). 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)، هدفت إلى مقارنة تأثير ثلاثة أنماط قيادية (التحويلية، التبادلية، والخدمية) على الإبداع في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا ($n = 150$) والصين ($n = 130$). جمعت البيانات عبر استبانات مقيّمة على مقياس Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ومقابلات شبه منظمة 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 وفقًا للسياق الثقافي، مثل تعزيز القيادة الخدمية في الثقافات الفردية والتحويلية في الثقافات الجماعية.

• دراسة عبدالحى، (2019م)، هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري من خلال الأبعاد المتمثلة، في الثقافة التنظيمية والقيادة والاتصال والبيئة الخارجية، والموارد البشرية، ودورها في تعزيز وتنمية الأداء الوظيفي لدى العاملين والمتمثلة في الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات، في هيئة التقاعد الفلسطينية. وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (150) عاملاً. 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. وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع من خلال ورش عمل تدريبية، وتطوير أنظمة اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين لتحسين الأداء، وتبني سياسات تقييم تركز على مخرجات الإبداع الإداري.

• دراسة بلحاج، وبوغازي، (2019م)، هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي، من وجهة نظر منتسبي مؤسسة الاتصالات الجزائرية بفرع سكيكدة، وذلك من خلال تحليل وضع المؤسسة، 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 (120) مفردة 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)، هدفت 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 مكونة من (200) موظفاً وموظفة في جامعة فلسطين التقنية، 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 تحسن 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.

تعقيب عام على الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى اهتمام متزايد بدور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي وتحسين الأداء في مختلف القطاعات مثل المؤسسات الثقافية، التكنولوجية، التعليمية، المصرفية، والمالية، مع تنوع في المنهجيات وتكامل في النتائج. تتفق الدراسة الحالية مع معظم هذه الدراسات في بحث العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية ومستوى الإبداع الوظيفي، كما يظهر في دراسات (بلحاج وبوغازي، 2019م) التي أكدت دور القيادة في تطوير الإبداع التكنولوجي، و(عبد الحي، 2019م) التي أبرزت تأثير القيادة والثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وكذلك الدراسات الأجنبية مثل (Kim, 2021 & Lee) التي بينت أن التواصل القيادي يعزز الإبداع الوظيفي، و(Anderson et al., 2023) التي أكدت أهمية المرونة النفسية كوسيط بين القيادة الرشيدة والإبداع الوظيفي.

تختلف الدراسة الحالية عن غيرها في المنهجية، حيث تعتمد تصميم استبانة متكاملة تضم أبعاد القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي لجمع بيانات دقيقة من عينة مستهدفة في القطاع المصرفي بمدينة جازان، على عكس الدراسات التي استخدمت مناهج نوعية مثل المقابلات أو منهجيات طولية. كما تميزت الدراسة الحالية بالتركيز الحصري على القطاع المصرفي السعودي، وهو مجال لم تغطه الدراسات السابقة بشكل كافٍ، حيث كان تركيزها في الغالب على مؤسسات عامة أو شركات تكنولوجية، مما يجعل هذه الدراسة تسد فجوة بحثية مهمة في الأدبيات المتعلقة بتطبيقات القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي في القطاع المصرفي المحلي.

بذلك، تبرز أهمية الدراسة الحالية في إسهامها العلمي في توضيح آليات القيادة الإدارية ضمن بيئة مصرفية محلية تتلاءم مع الخصوصية الثقافية والتنظيمية للسوق السعودية، وهو أمر نادر في الدراسات السابقة. كما تزود الدراسة بتوصيات عملية تدعم تحسين ممارسات القيادة لتحفيز الإبداع الوظيفي، ما يسهم في تعزيز تنافسية المصارف السعودية ضمن بيئات العمل المتغيرة باستمرار.

منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، نظرًا لملاءمته لدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف السعودية بمدينة جازان. يتيح هذا المنهج وصف الظواهر وتحليلها كما هي في الواقع، مما يساعد على فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة بموضوعية.

مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في عينة من المصارف السعودية في مدينة جازان، والبالغ عددها ثلاثة مصارف. وقد بلغ العدد الإجمالي للعاملين فيها 74 موظفًا، موزعين على النحو التالي: البنك الأهلي (27 موظفًا)، وبنك البلاد (25 موظفًا)، وبنك الراجحي (22 موظفًا). يهدف هذا الاختيار إلى تمثيل جميع الفئات الإدارية والوظيفية في المصارف المستهدفة، مما يضمن تغطية شاملة لموضوع البحث.

عينة الدراسة

نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة (74 موظفًا)، فقد اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل، بحيث شملت العينة جميع أفراد المجتمع الأصلي. يتيح هذا الأسلوب تحقيق الدقة والموضوعية في تحليل البيانات، ويضمن تمثيل جميع وجهات النظر المتعلقة بموضوع البحث دون الحاجة إلى تقنيات المعاينة الاحتمالية. يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقًا للمصارف المشمولة بالدراسة:

جدول (1): توزيع أفراد العينة وفقًا 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	3	74	74	100%

يتضح من الجدول أعلاه، أن جميع العاملين في عينة المصارف السعودية المستهدفة بمدينة جازان قد أدرجوا في الدراسة، مما يتيح جمع بيانات شاملة تساهم في تعميم النتائج بدقة وموثوقية أكبر.

أداة الدراسة

وصف أداة الدراسة وآلية إعدادها

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة المستهدفة، نظرًا 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.

مكونات الاستبيان

يتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية: يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات حول خصائص المشاركين، مثل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسؤوليات الإدارية.
- القسم الثاني: محور القيادة الإدارية (المتغير المستقل): يشتمل على 30 عبارة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية، وهي: التخطيط الإداري، والتنظيم الإداري، والتوجيه الإداري، والتحفيز الإداري، والرقابة الإدارية، بواقع 6 عبارات لكل بعد.

- القسم الثالث: محور الإبداع الوظيفي (المتغير التابع): يشتمل على 22 عبارة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية، وهي: التحليل، والقيم، والأصالة، والطلاقة، والمرونة، بواقع 4-5 عبارات لكل بعد.

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

صدق الأداة

للتحقق من صدق الاستبيان، استخدمت الطريقتان التاليتان:

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

جدول (2): معاملات ارتباط فقرات الاستبيان بمحاورها الأساسية

المتغيرات	المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط (Pearson)	الدلالة 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 إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى تمتع الأداة بمستوى مرتفع من الصدق.

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

0.87	5	الطلاقة
0.85	4	المرونة
0.91	52	الاستبيان ككل

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

مقياس تصحيح أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد استجابات أفراد العينة، حيث أعطيت القيم الرقمية التالية لكل خيار: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (درجتان)، غير موافق بشدة (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 جداً	1.00 - 1.80	ضعيف جداً
منخفض	1.81 - 2.60	ضعيف
متوسط	2.61 - 3.40	متوسط
مرتفع	3.41 - 4.20	جيد
مرتفع جداً	4.21 - 5.00	جيد جداً

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

إجراءات الدراسة

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

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.

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. 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:

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 .

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.

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.).

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

(1) اختبار الفرضية الأولى للدراسة

تنص الفرضية الأولى على: "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 تأثيراً إيجابياً قوياً للتخطيط الإداري على الإبداع الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (47.52) وكانت دالة إحصائياً 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 وذي دلالة إحصائية على الإبداع الوظيفي.

توضح هذه النتائج أن التخطيط الإداري الفعّال يؤدي دوراً محورياً 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 دوراً فاعلاً في تشكيل مستقبل العمل داخل المصرف.

وعند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، نجد أنها تتفق مع نتائج دراسة الغامدي (2020)، التي أكدت أن التخطيط الإداري المنهجي يسهم بفاعلية في تحسين الأداء الابتكاري داخل المؤسسات المالية، من خلال تعزيز وضوح الرؤية الاستراتيجية وتقليل مستويات الغموض التي قد تعيق الإبداع (الغامدي، 2020، ص. 115). كما تدعم دراسة Lee و Park (2021) هذه النتائج، إذ أظهرت أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الإداري التشاركي تحقق مستويات أعلى من الإبداع المؤسسي، حيث يشعر العاملون بامتلاكهم مساحة آمنة للتعبير عن أفكارهم والمشاركة الفاعلة في صنع القرار (Lee & Park, 2021, p. 570). بالإضافة إلى ذلك، أشار Anderson و Potočnik و Zhou (2021) إلى أن دمج مبادئ التخطيط الاستراتيجي مع تشجيع التفكير الإبداعي يمنح المؤسسات مرونة أكبر في مواجهة التحديات التنظيمية، مما يسهم في تطوير حلول غير تقليدية ومبتكرة (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2021, p. 75).

(2) اختبار الفرضية الثانية للدراسة

تنص الفرضية الثانية على: "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 إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن هناك تأثيرًا إيجابيًا قويًا للتنظيم الإداري على الإبداع الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (41.21) وكانت دالة إحصائيًا 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 وذي 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 يساهم 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 يساهم في تشجيع التعاون المشترك، مما يعزز من إمكانية تبادل الأفكار والخبرات الإبداعية داخل بيئة العمل المصرفي.

وتتسق النتائج الحالية مع ما توصلت إليه دراسة Jones and Linderman (2020)، التي بينت أن التنظيم الإداري الفعال يساهم في تعزيز بيئة العمل الإبداعية، وذلك عبر إزالة العوائق التنظيمية التي قد تحد من حرية التفكير والتجريب (Jones & Linderman, 2020, p. 214). كما أيدت دراسة Burns and Stalker (2019) هذا الطرح، إذ كشفت أن الهياكل التنظيمية المرنة تعزز قدرة الموظفين على الابتكار، في حين أن الأنظمة الإدارية الصارمة تضعف مرونتهم في مواجهة التحديات الجديدة (Burns & Stalker, 2019, p. 178). وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة Robbins and Judge (2021) أن وضوح تقسيم المهام والمسؤوليات داخل المؤسسات يساهم في رفع معدلات الإبداع، حيث يتيح لكل موظف التركيز بفعالية على دوره المحدد بعيداً عن الالتباس أو ازدواجية المهام (Robbins & Judge, 2021, p. 135).

(3) اختبار الفرضية الثالثة للدراسة

تنص الفرضية الثالثة على: "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 إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن هناك تأثيرًا إيجابيًا قويًا للتوجيه الإداري على الإبداع الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (53.64) وكانت دالة

إحصائيًا 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 وذي 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، فقد أكدت دراسة Goleman, Boyatzis, and McKee (2020) أن الإدارة التوجيهية الفعالة تخلق بيئة محفزة لتطوير الأفكار الجديدة، من خلال توفير الدعم المستمر وتقديم تغذية راجعة بناءة (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2020, p. 89). وتدعم هذه النتائج ما أورده دراسة Bass and Riggio (2019)، التي بينت أن القادة الذين ينتهجون أسلوب التوجيه الواضح يساهمون بفاعلية في تنمية القدرات الإبداعية للموظفين، عبر إرساء قواعد عمل تشاركية ومشجعة على الابتكار (Bass & Riggio, 2019, p. 102). كما أشار Northouse (2021) إلى أن التوجيه الإداري المصاحب بتحفيز مستمر يساهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية الفردية لدى الموظفين، مما يرفع من مستويات الابتكار داخل المؤسسة (Northouse, 2021, p. 120).

(4) اختبار الفرضية الرابعة للدراسة

تنص الفرضية الرابعة على: "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 إحصائيًا 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 وذي 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، فقد أوضحت دراسة Deci and Ryan (2020) أن التحفيز القائم على التقدير والتشجيع يعزز من الشعور بالاستقلالية لدى الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الدافعية الذاتية والإنتاجية الفكرية (Deci & Ryan, 2020, p. 75). كما دعمت دراسة Amabile and Kramer (2019) هذا التوجه، مؤكدة أن توفير حوافز مادية ومعنوية مستدامة من شأنه رفع مستوى الابتكار داخل بيئات العمل، حيث يصبح الموظفون أكثر ميلاً لتحمل المخاطر والتجريب بطرق مبتكرة لتحسين الأداء المؤسسي (Amabile & Kramer, 2019, p. 93). وبهذا الإطار، أشار Herzberg (2019) إلى أن التحفيز الإداري المتوازن بين العوامل المادية والمعنوية يمثل ركيزة أساسية لتعزيز بيئات العمل الإبداعية، إذ يساهم في تهيئة مناخ وظيفي ملائم يدعم التفكير الخلاق والنمو المهني المستمر (Herzberg, 2019, p. 60).

(5) اختبار الفرضية الخامسة للدراسة

تنص الفرضية الخامسة على: "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 وذي 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 يساهم 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، يتبين توافقها مع ما أشار إليه Simons (2020)، الذي أكد أن تطبيق الرقابة الإدارية المبنية على معايير تقييم واضحة، مصحوبة بتقديم تغذية راجعة بناءة، يساهم بفعالية في تحفيز الإبداع داخل المؤسسات المالية؛ إذ يشعر الموظفون بأن أداءهم يُقاس وفق معايير موضوعية، بعيدًا عن الأساليب الإشرافية المتشددة التي قد تحدّ من حرية الابتكار (Simons, 2020، ص. 214). كما توافقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة Merchant & Van der Stede (2019)، التي أظهرت أن الرقابة الإدارية عند تنفيذها بطريقة مرنة، تتكيف مع احتياجات المؤسسة ومتغيراتها البيئية، تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز التفكير الإبداعي لدى الموظفين (Merchant & Van der Stede, 2019، ص. 331). في السياق ذاته، بينت دراسة Adler & Borys (2018) أن الرقابة الإدارية الصارمة، القائمة على إجراءات تفصيلية دقيقة، قد تؤدي إلى تثبيط الإبداع والحد من المبادرات الذاتية، لا سيما عندما تفرض قيودًا مفرطة على عمليات اتخاذ القرار (Adler & Borys, 2018، ص. 74).

(6) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية ككل بين المتغيرين الرئيسيين

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة 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)	الدلالة (Sig.)	معامل الانحدار	قيمة (t)	الدلالة (Sig.)
الأداء الإداري ككل	0.64	72.35	0.000**	0.31	4.98	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 نسبيًا. كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (72.35) وكانت دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين القيادة الإدارية

والإبداع الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يعني أن القيادة الإدارية تؤثر بشكل إيجابي وذي 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.

وفي ذات الإطار، أظهرت النتائج توافقاً مع ما طرحته دراسة Bass & Riggio (2019)، التي أكدت أن القيادة الإدارية الفعالة تهئ بيئة تنظيمية محفزة للابتكار، من خلال تأثيرها الإيجابي على دوافع الموظفين وسلوكياتهم الإنتاجية (Bass & Riggio, 2019، ص. 87). كما دعمت نتائج دراسة Amabile & Kramer (2019) هذا التوجه، حيث أوضحت أن المؤسسات التي تتبنى سياسات تحفيزية قوية، مقرونة بتوجيه إداري مرن وفعال، تحقق معدلات أعلى من الإبداع الوظيفي (Amabile & Kramer, 2019، ص. 102). إلى جانب ذلك، أشار Yukl (2020) إلى أن الجمع بين التخطيط الإداري الفعال وأساليب التحفيز القيادي يسهم في تعزيز الأداء الابتكاري للموظفين، لا سيما في المؤسسات المالية التي تتطلب مزيجاً من الانضباط التنظيمي والمرونة الفكرية (Yukl, 2019، ص. 159). ومن جهة أخرى، أكد Northouse (2021) أن اعتماد أنظمة رقابية صارمة قد يؤدي إلى تقييد التفكير الإبداعي لدى الموظفين، وهو ما قد يفسر ملاحظة ضعف تأثير الرقابة الإدارية مقارنةً بالعوامل الأخرى ضمن نتائج الدراسة الحالية (Northouse, 2021، ص. 211).

توصيات الدراسة

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات العملية، على النحو الآتي:
1. تعزيز التنظيم الإداري الفعال من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وإزالة العوائق البيروقراطية التي قد تقيد حرية التفكير الإبداعي لدى الموظفين.
 2. تبني هياكل تنظيمية مرنة تتيح للموظفين مساحة أكبر للتجريب والابتكار، مع المحافظة على الحد الأدنى من الانضباط الإداري اللازم لتحقيق الأهداف المؤسسية.
 3. وضوح تقسيم المهام والمسؤوليات بين العاملين، بما يضمن تقليل التداخل والازدواجية، وبالتالي زيادة التركيز على الابتكار في مجالات التخصص المحددة لكل موظف.
 4. تصميم أنظمة رقابة إدارية مرنة تراعي احتياجات الإبداع الوظيفي، مع تقليل الاعتماد على الرقابة الصارمة التي تحد من المبادرات الفردية.
 5. تعزيز ثقافة التغذية الراجعة البناءة عبر إنشاء قنوات دورية لتقديم الملاحظات الهادفة التي تركز على تحسين الأداء بدلاً من العقاب أو التوبيخ.
 6. تمكين القيادات الإدارية من تبني أساليب قيادية محفزة للابتكار مثل القيادة التحويلية، عبر التدريب والتطوير المستمر للقيادات في المؤسسات المالية.

7. مواءمة التخطيط الإداري مع متطلبات الإبداع عبر إشراك الموظفين في وضع الأهداف وخطط العمل، بما يشجعهم على التفكير النقدي وتقديم حلول مبتكرة.
8. تهيئة بيئة عمل داعمة للإبداع من خلال توفير الموارد، وتقليل الضغوط التنظيمية غير الضرورية، وتعزيز التقدير الرسمي وغير الرسمي للإنجازات الإبداعية.
9. مراجعة السياسات التنظيمية بشكل دوري لضمان توافقها مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وعدم تحولها إلى قيود تحد من الابتكار المؤسسي.
10. تعزيز ثقافة العمل الجماعي المبدع عبر تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات تُشجع على تبادل الأفكار وابتكار حلول جديدة للمشكلات التنظيمية.
11. وامتداداً للدراسة الحالية، يقترح الباحث إجراء بعض الدراسات المرتبطة بموضوع هذه الدراسة مستقبلاً، كالتالي:
 - أثر الهياكل التنظيمية المرنة على تعزيز الإبداع المؤسسي في المؤسسات المالية: دراسة تطبيقية مقارنة.
 - دور نظم الرقابة الإدارية المرنة في دعم الابتكار الوظيفي: دراسة حالة في المؤسسات المالية الناشئة.
 - تأثير وضوح تقسيم المسؤوليات على الأداء الابتكاري للموظفين: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي.

المراجع

المراجع العربية

1. الأسمر، محمد. (2019). التحديات الاقتصادية التي تواجه المصارف السعودية: دراسة حالة منطقة جازان. المجلة العربية للاقتصاد، 12(3)، 45-60.
2. بلحاج، حكيم، وبوغازي، فاطمة. (2019). دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة. مجلة التكامل الاقتصادي، 7(2)، 256-271.
3. البنك المركزي السعودي (Saudi Central Bank – SAMA). (2021). التقرير السنوي للقطاع المصرفي السعودي. البنك المركزي السعودي.
4. البنك المركزي السعودي (Saudi Central Bank – SAMA). (2022). الرؤية الاستراتيجية لتحول القطاع المصرفي. البنك المركزي السعودي.
5. الجبوري، علي. (2021). صنع القرار الإداري في المؤسسات المصرفية. مجلة بحوث الأعمال، 12(1)، 49-56.
6. الجمال، خالد. (2022). القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة العربية، 15(2)، 35-42.
7. الحربي، أحمد. (2020). أنماط القيادة والابتكار في القطاع المصرفي السعودي. مجلة الإدارة السعودية، 25(2)، 112-130.
8. الخالدي، سعود. (2023). التخطيط الاستراتيجي في البنوك السعودية. مجلة أبحاث الاقتصاد، 7(2)، 25-32.
9. الدوسري، راشد علي. (2023). دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قطر، قطر.
10. الرشدي، أحمد. (2022). تطبيقات القيادة الإبداعية في القطاع المصرفي. مجلة دراسات مصرفية، 10(3)، 85-94.
11. السالمي، أحمد. (2022). مهارات الاتصال القيادي في المنظمات المالية. مجلة دراسات إدارية، 8(3)، 45-52.

12. السحيم، ناصر. (2022). تحديات القيادة الرقمية في المصارف السعودية. مجلة دراسات في الإدارة المصرفية، 5(3)، 73-58.
13. عبد الحي، علي يوسف. (2019). واقع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على هيئة التقاعد الفلسطينية في محافظتي رام الله والخليل [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس، فلسطين.
14. العتيبي، ماجد. (2021). تطبيقات القيادة التحويلية في المصارف السعودية. مجلة الدراسات المصرفية، 9(1)، 85-94.
15. العتيبي، ماجد، والغامدي، خالد. (2021). تأثير الممارسات القيادية على تنمية الإبداع الوظيفي في القطاع المصرفي. مجلة الإدارة المعاصرة، 10(1)، 45-30.
16. العسيري، ناصر. (2020). أنظمة الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي. المجلة السعودية للإدارة، 14(3)، 120-110.
17. عطاري، محمد نهاد. (2018). الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية: جامعة فلسطين التقنية خضوري حالة علمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس، فلسطين.
18. العيد، عبدالله. (2020). دور القيادة التحويلية في تحفيز الإبداع الوظيفي. مجلة علوم الإدارة، 18(4)، 220-205.
19. الغامدي، راشد. (2020). القيادة الاستراتيجية في القطاع المصرفي السعودي. مجلة أبحاث الأعمال، 45(3)، 110-125.
20. الغامدي، راشد. (2021). القيادة التشاركية والابتكار الوظيفي في المصارف السعودية. المجلة الدولية لابتكار الأعمال، 7(4)، 102-88.
21. القحطاني، سعود. (2021). أثر القيادة التشاركية على صنع القرار الابتكاري. مجلة بحوث الإدارة العربية، 14(2)، 85-70.
22. المطيري، فهد. (2022). بيئة الإبداع التنظيمي في المؤسسات المالية. مجلة دراسات الأعمال، 14(3)، 45-30.
23. النذير، فهد. (2023). القيادة الموقفية في بيئات العمل الديناميكية. مجلة دراسات في الإدارة العامة، 6(2)، 67-58.
24. الهاشمي، محمد. (2020). تنمية الموارد البشرية في القطاع المصرفي. المجلة العربية للإدارة، 25(4)، 38-30.

المراجع الأجنبية:

1. Adler, P. S., & Borys, B. (2018). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 61-89. <https://doi.org/10.2307/2393596>
2. Amabile, T. M. (2020). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Westview Press.
3. Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2019). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press. <https://www.hbr.org/product/the-progress-principle/5996-HBK-ENG>
4. Anderson, L., & Team, S. (2023). Agile leadership and employee creativity in tech startups: The mediating role of psychological flexibility. *Journal of Innovation Management*, 15(4), 112-135.
5. Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2021). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review. *Journal of Management*, 47(5), 70-89.
6. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). *Transformational Leadership* (3rd ed.). Routledge.
7. Brown, D., et al. (2023). Employee engagement: The crucial role of the supervisor. *Journal of Organizational Leadership*, 15(2), 45-67.
8. Burns, T., & Stalker, G. M. (2019). *The Management of Innovation*. Oxford University Press.

9. Chen, Y., Liu, D., & Tang, G. (2020). Leadership, incentives, and employee creativity: Evidence from a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 140–156. <https://doi.org/10.1002/job.2432>
10. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185.
11. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
12. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2020). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press. <https://hbr.org/product/primal-leadership>
13. Herzberg, F. (2019). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781315125485>
14. Hofstede, G. (2022). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions*. Sage.
15. Jones, C., & Linderman, K. (2020). Process management and organizational innovation: A multilevel perspective. *Journal of Operations Management*, 66(1–2), 210–223. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2019.08.001>
16. Lee, S., & Park, J. (2021). The impact of ethical leadership on employee creativity: Mediating role of psychological safety. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 567–582.
17. Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback-seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1), 101998.
18. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2019). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th ed.). Pearson.
19. Müller, R., & Braun, T. (2020). Leadership styles and innovation in SMEs: A cross-cultural analysis. *Journal of International Management*, 26(4), 100–118.
20. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership/book268087>
21. Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2021). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393.
22. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/organizational-behavior/P200000003716>
23. Simons, R. (2020). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business Review Press.
24. Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.
25. Zhang, Y., Li, X., & Wang, J. (2022). Transformational leadership and employee creativity: The role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 678–695.
26. Zhou, J., & Shalley, C. E. (2019). Deepening our understanding of creativity. *Academy of Management Annals*, 13(2), 433–467.