

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

المشروع النهائي في إدارة الأعمال

إعداد الطالب/

إبراهيم عبدالعزيز الخالد

الرقم الأكاديمي: 243000124

إشراف/

أ.د. الفیصل عبدالحمید محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الجامعي

2025

ملخص الدراسة

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

الملخص

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد مدى مساهمة القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة في دعم وتنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض، وذلك من خلال الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التفصيلية التي تناولت مستوى كل متغير على حدة، والعلاقة الارتباطية بينهما، ثم الدور التأثيري لأبعاد القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُناسب طبيعة الظاهرة المدروسة، حيث تم جمع البيانات الكمية من خلال استبيان مُعد خصيصاً لهذا الغرض، تكون من جزأين رئيسيين: البيانات الديموغرافية، ومحورين لقياس أبعاد القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي. تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (235) من العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض، وذلك خلال شهر يونيو 2025م، حيث يمثلون مجتمع الدراسة المستهدف. بعد جمع البيانات، تم تصحيح الاستجابات وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة عبر برنامج SPSS 28.7، وشملت هذه الأساليب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستويات المتغيرات، ومعامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقات الارتباطية، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد الدور التأثيري لأبعاد القيادة الإدارية في الإبداع الوظيفي.

أظهرت النتائج الكمية للدراسة أن مستوى القيادة الإدارية في المصارف الحكومية بمدينة الرياض جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.04)، مع بروز بعد التوجيه الإداري كالأعلى. كما كشفت النتائج أن مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين كان أيضاً مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.85)، وتصدر بعد القيم المرتبة الأولى في هذا المحور. الأهم من ذلك، وجدت الدراسة علاقة ارتباطية إيجابية قوية جداً وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي (معامل ارتباط كلي 0.82). أما فيما يتعلق بالدور، فقد أكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن القيادة الإدارية ككل لها دور إحصائي معنوي وقوي في تعزيز الإبداع الوظيفي، حيث فسرت أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة نسبة 72.2% من التباين في الإبداع الوظيفي. وبصورة نوعية، أشارت النتائج إلى أن بُعدي التحفيز الإداري والتوجيه الإداري كانا الأكثر تأثيراً وإسهاماً في تعزيز الإبداع الوظيفي، يليهما

التخطيط، ثم التنظيم، وأخيراً الرقابة الإدارية، مما يُسلط الضوء على أهمية الممارسات القيادية التي تُعنى بتحفيز الأفراد ودعمهم وتوجيههم نحو الابتكار. بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية الموجهة للمصارف الحكومية، كان أبرزها ضرورة تعزيز برامج التحفيز الشاملة، تطوير مهارات التوجيه والتمكين لدى القيادات، توفير بيئة داعمة للمرونة والتجريب، الاستثمار في برامج تدريب الإبداع الوظيفي، ومراجعة آليات الرقابة لدعم الابتكار، بالإضافة إلى بناء فرق عمل متعددة التخصصات، وتطوير نظام فعال للمقترحات والمكافآت، والاستثمار في البنية التحتية الداعمة للإبداع.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الإبداع الوظيفي، المصارف الحكومية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

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 بملاحظاتهنّ القيمة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع القائمين على المصارف الحكومية في الرياض 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 وفقني 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 للدراسة	
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 بالإبداع 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

تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة من خلال استعراض المشكلة الرئيسية التي تواجه القطاع المصرفي الحكومي، وتحديد أهداف الدراسة وأسئلتها، بالإضافة إلى أهمية وفرضيات البحث. كما سيتم توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الوظيفي وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي. غرض هذا الفصل إلى وضع أساس قوي لفهم العلاقة بين القيادة والإبداع في سياق المصارف الحكومية بالرياض، مستعرضاً السياقات والتحديات التي تؤثر في هذا المجال.

مقدمة الدراسة:

تُعتبر المصارف الحكومية في المملكة العربية السعودية إحدى الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، حيث تؤدي دوراً حيوياً في تعزيز حركة المال والاستثمار، مما ينعكس إيجاباً على النمو الاقتصادي الشامل. فهذه المصارف تُجسّد دوراً محورياً في تيسير الحركة المالية، دعم الاستثمارات، وتحفيز النمو. وفي خضم التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي تشهدها المملكة، يغدو تعزيز كفاءة هذه المؤسسات وقدرتها على التكيف والابتكار أمراً بالغ الأهمية لضمان استدامتها وفعاليتها.

وتُعَدّ القيادة الإدارية عاملاً استراتيجياً في توجيه دفة المؤسسات المصرفية نحو تحقيق أهدافها، خاصة في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتنافسية المتزايدة والتغير المستمر. فهي لا تقتصر على توجيه الأفراد، بل تمتد لتشكيل الثقافة التنظيمية، وتحديد مسار الابتكار، وبالتالي التأثير المباشر على الأداء الكلي للمنظمة. تُبرز الأدبيات أهمية القيادة كقوة دافعة للتحويل، قادرة على تحويل الرؤى الاستراتيجية إلى ممارسات عملية تُعزز من الإنتاجية والقدرة التنافسية (الغامدي، 2021، ص. 28). وبالتالي، تؤدي القيادة الفعالة دوراً حاسماً في نجاح أي منظمة، وتزداد أهميتها في القطاع المصرفي نظراً 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).

وفي هذا السياق، يبرز الإبداع الوظيفي كضرورة حتمية لتحقيق التميز والبقاء في طبيعة المؤسسات الرائدة. يُشير الإبداع الوظيفي إلى قدرة الأفراد على توليد أفكار وحلول مبتكرة تُساهم في تطوير العمليات، تحسين الخدمات، وتقديم منتجات جديدة تُلبي احتياجات العملاء المتغيرة (حسين، 2020، ص. 41). في القطاع المصرفي، لا يُعد الإبداع مجرد رفاهية، بل أداة أساسية للتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية، ولتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (الفقيه، 2021، ص. 56).

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

ومن هذا المنطلق، تتطلب هذه الدراسة تركيزًا خاصًا على المصارف الحكومية بمدينة الرياض، نظرًا لمكانة الرياض كمركز اقتصادي وإداري رئيسي في المملكة. إن تحليل دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي ضمن هذا السياق الجغرافي والاقتصادي، يُمكن أن يُساهم في فهم أعمق للتحديات والفرص التي تواجه هذه المؤسسات، مما يُتيح استنباط استراتيجيات قيادية أكثر ملاءمة وفعالية تُعزز من كفاءة الأداء المصرفي وتدعم التنمية المستدامة.

مشكلة الدراسة

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

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

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

وعلى الرغم من هذه التأكيدات البحثية، تظل هناك فجوة بحثية واضحة فيما يتعلق بفهم وتطبيق هذه المفاهيم في السياق المحدد للمصارف الحكومية بمدينة الرياض. تُظهر الدراسات السابقة تركيزاً على سياقات مؤسسية أو جغرافية مختلفة، أو تُعالج المتغيرات بشكل منفصل دون

تقديم تحليل شامل يربط بين القيادة والإبداع في البيئة المصرفية الحكومية بالرياض التي تتسم بخصوصية في تركيبها وتحدياتها (العبيدي، 2020، ص. 22؛ منصور، 2022، ص. 40). بناءً عليه، تُبرز الحاجة الماسة لإجراء دراسة ميدانية معمقة في هذا السياق المحدد لسد هذه الفجوة المعرفية.

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

تساؤلات الدراسة

تتطلع هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس التالي وما ينبثق عنه من تساؤلات فرعية:

التساؤل الرئيس:

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

التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى توافر القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة) لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟
2. ما مستوى الإبداع الوظيفي بأبعاده (التحليل، القيم، الأصالة، الطلاقة، المرونة) لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية وأبعاد الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض؟

4. ما دور القيادة الإدارية (بشكل عام) في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض؟

• 4.1 ما دور التخطيط الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض؟

• 4.2 ما دور التنظيم الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض؟

• 4.3 ما دور التوجيه الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض؟

• 4.4 ما دور التحفيز الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض؟

• 4.5 ما دور الرقابة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى فهم وتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي في المصارف الحكومية بمدينة الرياض. ويمكن تحقيق هذا الهدف العام من خلال الأهداف الفرعية التالية:

الهدف العام:

• التعرف على دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى توافر القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة) لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.
2. تحديد مستوى الإبداع الوظيفي بأبعاده (التحليل، القيم، الأصالة، الطلاقة، المرونة) لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.
3. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية وأبعاد الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.
4. تحديد الدور العام للقيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض، وتحديد دور كل بعد من أبعادها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة) في ذلك.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على أحد أهم المتغيرات الإدارية والسلوكية في بيئة العمل المعاصرة، وهي القيادة والإبداع، وذلك ضمن سياق حيوي ومؤثر كالقطاع المصرفي الحكومي في مدينة الرياض، الذي يُعد ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني. تبرز أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

الأهمية العلمية (النظرية)

1. تُسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية ببحث يتناول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي في سياق المصارف الحكومية السعودية، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من الأبحاث المعمقة.
2. تُقدم الدراسة إطارًا نظريًا شاملاً لمفهوم القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي وأبعادهما، مما يُساعد الباحثين والممارسين على فهم أعمق لهذه المفاهيم وتطبيقاتها.

3. تُمكن نتائج الدراسة من بناء وتطوير نماذج بحثية مستقبلية أكثر تعقيداً تتناول متغيرات أخرى قد تؤثر في العلاقة بين القيادة والإبداع ضمن بيئات تنظيمية مماثلة.
4. تُقدم الدراسة رؤية نظرية متخصصة حول كيفية تأثير أبعاد القيادة الإدارية المختلفة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة) على أبعاد الإبداع الوظيفي (التحليل، القيم، الأصالة، الطلاقة، المرونة)، مما يعمق الفهم النظري لهذه التفاعلات.

الأهمية العملية (التطبيقية)

1. تُقدم الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تُفيد القيادات العليا والمديرين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض في صياغة استراتيجيات وسياسات إدارية تعزز من الإبداع الوظيفي.
2. تُساعد الدراسة المديرين على فهم الأبعاد الأكثر تأثيراً في تعزيز الإبداع لدى موظفيهم، مما يمكنهم من تطوير مهاراتهم القيادية وتكييف أساليبهم الإشرافية لتحقيق هذا الهدف.
3. يُسهم الإبداع الوظيفي في تحسين الأداء العام للمصارف الحكومية، وبالتالي يمكن للدراسة أن تُقدم خارطة طريق لتعزيز الكفاءة والفعالية والقدرة التنافسية لهذه المؤسسات.
4. تُمكن نتائج الدراسة الجهات المسؤولة عن تطوير الموارد البشرية من تصميم برامج تدريب وتطوير مستهدفة تُركز على الأبعاد القيادية والإبداعية الأكثر حاجة للتطوير لدى العاملين في القطاع المصرفي الحكومي.

القيمة المضافة التي تحققها الدراسة الراهنة

1. التركيز على قطاع حيوي ومحدد: تُقدم الدراسة قيمة مضافة من خلال تركيزها على القطاع المصرفي الحكومي في مدينة الرياض، وهو قطاع ذو خصوصية وأهمية استراتيجية، مما يجعل النتائج أكثر ملاءمة وذات صلة بالواقع المحلي.
2. المنهجية الشاملة: تُقدم الدراسة تحليلاً شاملاً للعلاقة بين متغيرين رئيسيين بأبعاد متعددة، مما يوفر فهماً أعمق وأكثر تفصيلاً لدور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي.

3. توفير بيانات ميدانية حديثة: تُسهم الدراسة في توفير بيانات ميدانية حديثة تعكس الواقع الراهن للممارسات القيادية ومستوى الإبداع الوظيفي في المصارف الحكومية، وهو ما يفتقر إليه العديد من الدراسات السابقة.

4. دعم رؤية المملكة 2030: تتسق نتائج الدراسة وتوصياتها مع أهداف رؤية المملكة 2030 التي تركز على تطوير رأس المال البشري، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتحسين أداء القطاعات الحكومية وشبه الحكومية، مما يضيف قيمة استراتيجية للبحث.

متغيرات الدراسة والأبعاد المرتبطة بكل منها

تعتمد هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين، أحدهما مستقل والآخر تابع، بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات الديموغرافية التي تُستخدم كمتغيرات وسيطة أو للتحليل المقارن:

1. المتغير المستقل: القيادة الإدارية

يُقصد بالقيادة الإدارية في هذه الدراسة مجموعة الأساليب والممارسات التي يتبعها المديرون في المصارف الحكومية بمدينة الرياض لتوجيه وتحفيز وتقييم العاملين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. يتكون هذا المتغير من الأبعاد الفرعية التالية:

- **التخطيط الإداري:** يشير إلى قدرة القيادة على وضع الأهداف، وتحديد الاستراتيجيات، ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها.
- **التنظيم الإداري:** يتعلق بقدرة القيادة على تصميم الهياكل التنظيمية، وتوزيع المهام والمسؤوليات، وتنسيق الجهود بين الأفراد والأقسام.
- **التوجيه الإداري:** يعبر عن قدرة القيادة على إرشاد الموظفين، وتقديم الدعم، وتوفير التوجيهات اللازمة لتحسين الأداء.
- **التحفيز الإداري:** يركز على استخدام القيادة للحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة عمل محفزة تُشجع على الأداء المتميز والإبداع.
- **الرقابة الإدارية:** تُشير إلى قدرة القيادة على متابعة الأداء، وتقييمه وفقاً للمعايير المحددة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

2. المتغير التابع: الإبداع الوظيفي

يُعرف الإبداع الوظيفي في هذه الدراسة بأنه قدرة العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض على توليد أفكار جديدة ومبتكرة، وتطوير حلول غير تقليدية للمشكلات، وتطبيقها بما يُسهم في تحسين الأداء وزيادة الفعالية. يتكون هذا المتغير من الأبعاد الفرعية التالية:

- **التحليل:** يُشير إلى قدرة الموظف على تفكيك المشكلات، وفهم مكوناتها، والربط بين المعلومات لإيجاد حلول مبتكرة.
- **القيم:** يعكس التزام الموظف بالقيم الأخلاقية والمهنية أثناء ممارسته للإبداع وتقديم الأفكار الجديدة.
- **الأصالة:** تتعلق بمدى جدة وتميز الأفكار والحلول المقترحة من قبل الموظف، ومدى اختلافها عن الأساليب التقليدية.
- **الطلاقة:** تُعبر عن قدرة الموظف على توليد عدد كبير من الأفكار المتنوعة في فترة زمنية قصيرة حول مشكلة أو موضوع معين.
- **المرونة:** تدل على قدرة الموظف على التكيف مع الظروف المتغيرة، وتغيير أنماط التفكير، وتطوير أفكار بديلة عند الحاجة.

فرضيات الدراسة

في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها، سيتم صياغة الفرضيات التالية التي سيتم اختبارها إحصائياً:

الفرضية الرئيسية (H0): لا توجد دلالة إحصائية لدور القيادة الإدارية (بأبعادها مجتمعة) في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

- **H1:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.

- **H2:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الإدارية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل: نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.
- **H3:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل: نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.
- **H4.1:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.
- **H4.2:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتنظيم الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.
- **H4.3:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجيه الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.
- **H4.4:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.
- **H4.5:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.

حدود الدراسة

لتحديد نطاق هذه الدراسة وضمان دقتها المنهجية، تم وضع الحدود التالية:

الحدود الموضوعية (العلمية المنهجية): تتحدد الحدود الموضوعية للدراسة في تركيزها على دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي. وستقتصر الدراسة على قياس هذا الدور من خلال الأبعاد المحددة لكل من المتغيرين:

• **القيادة الإدارية:** بأبعادها الخمسة: التخطيط الإداري، التنظيم الإداري، التوجيه الإداري، التحفيز الإداري، والرقابة الإدارية.

• **الإبداع الوظيفي:** بأبعاده الخمسة: التحليل، القيم، الأصالة، الطلاقة، والمرونة.

الحدود المكانية: تُطبق هذه الدراسة ميدانيًا على المصارف الحكومية بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية. ويقتصر جمع البيانات وتحليلها على العاملين في هذه المصارف ضمن نطاق مدينة الرياض، ولا تشمل المصارف في مدن سعودية أخرى أو مصارف غير حكومية.

الحدود البشرية: تقتصر عينة الدراسة على العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض من مختلف المستويات الوظيفية والإدارية الممكن الوصول إليهم والذين يوافقون على المشاركة في الاستبيان. ولا تشمل الدراسة أفرادًا من خارج هذا القطاع أو من مصارف خاصة.

الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) وجمع البيانات الميدانية خلال شهر يونيو 2025م. وبالتالي، فإن النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة تعكس الوضع القائم والآراء والمعتقدات السائدة لدى أفراد العينة خلال هذه الفترة الزمنية المحددة، ولا يمكن تعميمها على فترات زمنية سابقة أو لاحقة دون إجراء دراسات مماثلة.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

1. القيادة الإدارية (Administrative Leadership)

يعرّف القيسي (2022) القيادة الإدارية بأنها "القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة وإدارة الموارد البشرية والمالية بفعالية، مما يمكّن المؤسسة من التكيف مع التحديات المحيطة وتحقيق استدامة النمو" (القيسي، 2022، ص. 28). يسلط هذا التعريف الضوء على الجانب العملي للقيادة، ودورها الحيوي في اتخاذ القرارات وإدارة الموارد بغية ضمان استدامة المؤسسة. من جهته، يعرف الزيدان (2023) القيادة الإدارية بأنها "نظام إداري يستند إلى تفعيل الأدوار القيادية من أجل تحقيق التكامل بين الأهداف الشخصية والمؤسسية في بيئات العمل العربية" (الزيدان، 2023، ص. 78). يركز هذا التعريف على البعد الثقافي للقيادة الإدارية، مما يعكس الخصوصيات المتعلقة بتطبيقاتها في سياقات معينة.

في حين يعرف منصور (2023) القيادة الإدارية بأنها "القدرة على توجيه وتنسيق جهود العاملين في المؤسسة باستخدام استراتيجيات تواصل فعّالة وأساليب تحفيزية مبتكرة، لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة" (منصور، 2023، ص. 45). يبرز هذا التعريف أهمية القيادة في الإلهام والتحفيز، متجاوزاً المفهوم التقليدي للإدارة.

يتضح من خلال التعريفات السابقة تطور مفهوم القيادة الإدارية من التركيز على العمليات التقليدية (مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) إلى مفاهيم أكثر حداثة تشمل الاستراتيجية، والتحفيز، والابتكار، وإدارة التغيير. كما تبرز بعض التعريفات السياق الثقافي والإداري للقيادة، مما يعكس تنوع وجهات النظر المتعلقة بها بناءً على بيئات العمل المختلفة.

وفي سياق هذه الدراسة، تُعرف القيادة الإدارية إجرائياً بأنها: "مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات التي يتم من خلالها توجيه وتنسيق فرق العمل في المصارف الحكومية بمدينة الرياض، بهدف تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين. وتشمل هذه القيادة القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية محفزة، وتطبيق أساليب تحفيزية مبتكرة، وتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعاون. كما تركز القيادة الإدارية على دعم الأهداف التنظيمية بما يتماشى مع الخصوصيات الثقافية والاحتياجات الفردية للعاملين، مما يسهم في تحقيق مستوى أعلى من الأداء والإبداع في بيئات العمل المصرفية".

2. الإبداع الوظيفي (Job Creativity)

يُعرف Amabile (2022) الإبداع الوظيفي على أنه: "القدرة على ابتكار حلول مبتكرة وفعّالة للتحديات التنظيمية، مع الالتزام بالقيم المهنية" (Amabile, 2022, p. 15). يبرز هذا التعريف أهمية الإبداع في معالجة المشكلات ضمن المؤسسات، مع الحفاظ على المعايير الأخلاقية والمهنية. من جهة أخرى، يعرف الفتاحي (2023) الإبداع الوظيفي بأنه: "عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى حلول عملية قابلة للتطبيق، تسهم في تطوير المنتجات والخدمات وتحسين الجودة التشغيلية للمؤسسة" (الفتاحي، 2023، ص. 37). يُظهر هذا التعريف الجانب العملي للإبداع، حيث يُعتبر الإبداع وسيطاً لتحويل الأفكار إلى ممارسات تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي.

أما Zhou و Shalley (2023) فيعرفان الإبداع الوظيفي بأنه: "مزيج من التفكير المرن والأصلي لتطوير أفكار غير تقليدية وقابلة للتطبيق" (Zhou & Shalley, 2023, p. 29). يؤكد هذا التعريف

على أهمية التفكير المرن والأصالة في ابتكار أفكار جديدة، مما يمكن الأفراد من تقديم حلول مبتكرة تحمل قيمة تطبيقية.

هذه التعريفات تعكس تطور مفهوم الإبداع الوظيفي، حيث انتقل من كونه عملية فردية تركز على إنتاج الأفكار إلى كونه جزءاً أصيلاً من بيئة العمل التنظيمية، وصولاً إلى التأكيد على دوره في تقديم حلول ملموسة تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

وفي سياق هذه الدراسة، يُعرف الإبداع الوظيفي إجرائياً بأنه: "العملية الديناميكية التي تتضمن القدرة على تخيل وتصميم حلول مبتكرة وقابلة للتطبيق للتحديات التنظيمية، من خلال استغلال التفكير المرن والأصالة، مع الحفاظ على القيم والمعايير المهنية. وتتمثل هذه العملية في تحويل الأفكار الإبداعية إلى ممارسات ملموسة تُسهم في تطوير المنتجات والخدمات، وتحسين جودة الأداء التشغيلي للمؤسسة، مما يعزز من القدرة التنافسية والابتكار في بيئة العمل."

3. القطاع المصرفي (The banking sector)

يُعرف البنك الدولي (World Bank, 2023, p. 7) القطاع المصرفي بأنه: "مجموعة المؤسسات المالية التي تقدم خدمات ومعاملات مصرفية، مثل قبول الودائع، ومنح القروض، وتقديم خدمات تحويل الأموال، والتي تُعد أساسية لتحفيز النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة". بينما يُعرف هوفستيد (Hofstede, 2022, p. 19) القطاع المصرفي 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 إطار هذه الدراسة، يُشير القطاع المصرفي إلى: المصارف الحكومية العاملة في مدينة الرياض، والتي شملتها الدراسة الميدانية. بالتركيز بشكل خاص على العاملين في الفروع الرئيسية لهذه المصارف، بهدف تحليل أثر القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي، بما يسهم في تعزيز الأداء الوظيفي والابتكار لدى الموظفين في هذا السياق.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

المحور الأول: الدراسات السابقة

دراسات عربية

دراسات أجنبية

تحقيب عام على الدراسات السابقة

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: الإبداع الوظيفي.

المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الوظيفي.

خاتمة الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يُعد هذا الفصل الركيزة الأساسية التي تستند إليها الدراسة الحالية، حيث يهدف إلى بناء إطار نظري متين ومحكم للمتغيرات قيد البحث، وهي القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي. سيتناول الفصل استعراضاً شاملاً للمفاهيم الأساسية المتعلقة بكل متغير، بدءاً من تعريفاته، مروراً بأهميته، وصولاً إلى نظرياته وأبعاده المتعددة. كما سيُسلط الضوء على العلاقة المتداخلة بين القيادة والإبداع، مستعرضاً الأدبيات التي تناولت كيف يمكن للممارسات القيادية أن تُسهم في تعزيز البيئة الابتكارية داخل المنظمات. وإلى جانب ذلك، سيُقدم هذا الفصل مراجعة نقدية لأبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت ذات المتغيرات أو ما يرتبط بها في سياقات مختلفة، بهدف تحديد الثغرات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها، وتأكيد أهميتها، وبناءً على ذلك، سيُختتم الفصل بتعقيب شامل على هذه الدراسات، لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، بالإضافة التي تُقدمها الدراسة الراهنة للمجال المعرفي.

المحور الأول: الدراسات السابقة

سيتم عرض ملخصات لعدد من الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

أولاً: دراسات عربية

دراسة: (الدوسري، 2023م)، بعنوان: "دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي بدولة قطر".

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة للإدارة الثقافية ومستويات الأداء الوظيفي، والتعرف على أكثر الأنماط القيادية الإدارية تأثيراً في رفع مستويات الأداء الوظيفي، وتحديد أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

تم 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، ورابع، 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. تم 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 هذين البعدين للقيادة الإدارية لهما تأثير دال إحصائيًا على الإبداع الوظيفي، بينما القيادة الإدارية من حيث التحفيز ليس لها أثر دال إحصائيًا. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي صبت في مجملها في تعزيز القيادة الإدارية من حيث تحسين الإشراف وبناء 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 خصيصًا 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 عائقًا رئيسيًا أمام الابتكار في المؤسسات المالية. أوصت الدراسة بتبني 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. تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أن مجال استعداد الفرد جاء بدرجة مرتفعة جدًا، 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. استخدمت 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 دورًا فاعلاً في تطوير الإبداع التكنولوجي لدى منسوبي المؤسسة، لكن هناك بعض المعوقات أهمها رغبة القادة في الحفاظ على سلطتهم وطاعة وولاء مرؤوسيههم. قدمت 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 نموذجًا. 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 جدًا، 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 فيما يخص قياس الإبداع الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين أساليب الإدارة العليا وتطويرها بما يدعم الإبداع الإداري لدى الموظفين في الجامعة، وتحقيق 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. اعتمدت 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 أن 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. أوصت 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 ومساعدي العمداء. استخدمت 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: دراسات أجنبية

دراسة: (Team و Anderson، 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% ($p < 0.01$, $\beta = 0.65$)، 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)، 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 كمّي 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: (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 قائداً وموظفاً، 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

المُطبقة ($p > 0.05$). أوصت الدراسة بموازنة التحكم القيادي مع تمكين الموظفين في السياقات الحرجة.

دراسة: (Chen و Tan، 2021)، في سنغافورة، بعنوان: "Cultural Intelligence in Leadership: A Catalyst for Creativity in Multicultural Teams".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيف يؤثر الذكاء الثقافي (Cultural Intelligence) للقادة 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 ($CQ \leq 85$) وآخرين منخفضي الذكاء الثقافي ($CQ \geq 60$). 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: (Kim & Lee، 2021)، بعنوان: "دور القيادة الإدارية في حصد ثمار إبداع الموظفين من خلال مهارات التواصل الاستراتيجي".

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) موظفين 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 أيضًا أن الاتصال الداخلي المتناسق والتواصل القيادي يدفع الموظفين إلى السعي للحصول على مزيد من الملاحظات من مصادر شخصية مختلفة، بما في ذلك المشرفون، وزملاء العمل، والأقران في الأقسام الأخرى، مما يعزز دورهم 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 وفقًا 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 يؤديوا أدواراً عدة في تحفيز الإبداع.

دراسة: (Fisher و Amabile، 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

تُظهر الدراسات السابقة، سواء المحلية والعربية أو الأجنبية، اهتماماً كبيراً بالعلاقة بين القيادة والإبداع الوظيفي، بالإضافة إلى عوامل أخرى تؤثر في هذه العلاقة مثل الأداء الوظيفي، والثقافة التنظيمية، والتمكين النفسي، والأمان النفسي، ومهارات التواصل. يُمكن استخلاص العديد من الملاحظات الهامة من هذه الدراسات، والتي تُشكل أساساً قوياً للدراسة الحالية التي تحمل عنوان: "دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض: دراسة ميدانية".

1. جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد على الدور المحوري للقيادة في تعزيز أو إعاقة الإبداع والأداء الوظيفي. فدراسات مثل الدوسري (2023)، ياسمينه ورابح (2021)، عبدالحى (2019)، وبلحاج وبوغازي (2019) محلياً وعربياً، وكذلك دراسات Anderson و Zhang، Team (2023) وآخرون (2022)، Lee & Kim (2021)، Lee و Park (2021)، و Amabile و Fisher (2019) أجنبياً، جميعها تُبرز الارتباط الإيجابي بين أنماط قيادية معينة (مثل القيادة التحويلية، القيادة الرشيقية، القيادة الأخلاقية، القيادة الداعمة) وتحسين الإبداع والأداء. كما تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في أهمية الجوانب النفسية والتنظيمية كعوامل وسيطة أو مؤثرة، مثل المرونة النفسية، والتمكين النفسي، والأمان النفسي، والثقافة التنظيمية.

وبشكل خاص، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة العتيبي والغامدي (2021) التي ركزت على القطاع المصرفي السعودي، في استهداف نفس القطاع، مما يوفر نقطة مقارنة مهمة للنتائج. كما تتشارك الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في تناول العلاقة الأساسية بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي.

2. جوانب الاختلاف مع الدراسة الحالية

على الرغم من نقاط الاتفاق العديدة، قد تختلف الدراسة الحالية في بعض الجوانب عن الدراسات السابقة. ففي حين ركزت دراسة العتيبي والغامدي (2021) على القطاع المصرفي السعودي بشكل عام، فإن الدراسة الحالية تُخصّص تركيزها على المصارف الحكومية بمدينة الرياض، مما يوفر نطاقًا جغرافيًا وتنظيميًا أكثر تحديدًا. هذا التحديد قد يكشف عن فروق دقيقة في ديناميكيات القيادة والإبداع ضمن هذا النوع من المؤسسات الحكومية في بيئة محددة.

كما أن بعض الدراسات ركزت على أنماط قيادية محددة جدًا (مثل القيادة التوجيهية في سياقها المتناقض González وآخرون، 2022، أو القيادة التحويلية Zhang وآخرون، 2022)، بينما قد تستكشف الدراسة الحالية الأثر العام للقيادة الإدارية أو تركز على أنماط معينة لم يتم تناولها بشكل كافٍ في سياق المصارف الحكومية السعودية. الاختلاف قد يكمن أيضًا في تناول عوامل وسيطة أو معدلة قد تكون ذات أهمية خاصة في البيئة المصرفية الحكومية، والتي لم تُغطها الدراسات السابقة بنفس العمق.

3. الفجوة البحثية

تُشير المراجعة إلى عدة فجوات بحثية يُمكن للدراسة الحالية أن تملأها، خاصة في سياق المصارف الحكومية بمدينة الرياض:

- **التركيز على المصارف الحكومية:** على الرغم من وجود دراسات عن القطاع المصرفي (العتيبي والغامدي، 2021)، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تُركز بشكل خاص على المصارف الحكومية، والتي قد تتميز بثقافة تنظيمية وأنظمة عمل مختلفة عن المصارف الخاصة، مما يؤثر على ديناميكيات القيادة والإبداع.

- **السياق الجغرافي المحدد (الرياض):** يُمكن أن يُقدم تركيز الدراسة على مدينة الرياض رؤى خاصة بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية الفريدة لهذه المدينة، والتي قد تؤثر على العلاقة بين القيادة والإبداع.
- **النماذج المتكاملة في سياق محدد:** هناك حاجة لاستكشاف نماذج أكثر شمولية تجمع بين عدة أنماط قيادية وعوامل وسيطة ونتائج متعددة ضمن المصارف الحكومية.
- **الجوانب التطبيقية المخصصة:** كيف يُمكن للمصارف الحكومية في الرياض ترجمة النتائج النظرية إلى استراتيجيات قيادية فعالة لتعزيز الإبداع الوظيفي لديها.

4. استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تستفيد الدراسة الحالية بشكل كبير من الدراسات السابقة من خلال:

- **تأكيد أهمية الموضوع:** تُعزز الدراسات السابقة أهمية العلاقة بين القيادة والإبداع والأداء الوظيفي، مما يُعطي الدراسة الحالية سندًا علميًا قويًا.
- **بناء الإطار النظري:** تُقدم الدراسات السابقة قاعدة معرفية غنية لبناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد المتغيرات الرئيسية، والعلاقات المحتملة بينها، وتحديد النظريات القيادية ذات الصلة بالإبداع.
- **تحديد المنهجية والأدوات:** تُساعد الدراسات السابقة في اختيار المنهجية البحثية المناسبة (كمية، نوعية، مختلطة) وتصميم أدوات جمع البيانات (استبيانات، مقابلات) بناءً على الخبرات السابقة، خاصة تلك التي تناولت القطاع المصرفي أو المؤسسات الكبيرة.
- **توجيه تحليل النتائج:** تُقدم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة مؤشرات أولية للنتائج المتوقعة في الدراسة الحالية، وتساعد في تفسير هذه النتائج ومقارنتها، وتحديد ما إذا كانت المصارف الحكومية بالرياض تتبع نفس الاتجاهات العامة.

- **صياغة التوصيات:** تُشكل التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة مصدر إلهام لصياغة توصيات عملية ومستقبلية للدراسة الحالية، مع الأخذ في الاعتبار خصوصية المصارف الحكومية.

5. الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بـ:

- **التركيز النوعي والمكاني:** تُركز الدراسة بشكل خاص على المصارف الحكومية في مدينة الرياض، مما يضيف عليها خصوصية ودقة في النتائج التي يمكن تعميمها على هذا القطاع المحدد في هذه المنطقة. هذا التحديد الجغرافي والقطاعي لم يُغطّ بنفس التفصيل في معظم الدراسات السابقة.
 - **استكشاف الديناميكيات في البيئة الحكومية المصرفية:** يُمكن للدراسة أن تكشف عن التحديات والفرص الفريدة لتعزيز الإبداع في بيئة المصارف الحكومية، التي قد تتسم بالبيروقراطية أو اللوائح الصارمة، وكيف يُمكن للقيادة الإدارية التغلب على هذه التحديات.
 - **تقديم رؤية عملية للمصارف الحكومية السعودية:** ستوفر الدراسة توصيات مُصممة خصيصًا لتطبيقها في المصارف الحكومية بمدينة الرياض، مما يُعزز من قيمتها التطبيقية والمساهمة في تطوير هذه المؤسسات.
 - **إثراء الأدبيات المحلية:** ستُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات البحثية المحلية المتعلقة بالقيادة والإبداع في القطاع المصرفي الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
- باختصار،** تُشكل الدراسات السابقة ركيزة أساسية للدراسة الحالية، فهي تُبنى عليها، وتستلهم منها، وفي الوقت نفسه تسعى لملء الفجوات المعرفية وتقديم إضافة فريدة للمعرفة في مجال القيادة والإبداع الوظيفي في سياق المصارف الحكومية بمدينة الرياض.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

يهدف هذا المحور إلى تقديم مراجعة وتحليل شامل للأدبيات المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الوظيفي في القطاع المصرفي، مع التركيز على السياق السعودي. يهدف هذا التحليل إلى توجيه تطوير الإطار النظري لأطروحة الدكتوراه. يتناول هذا الجزء 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 يستعرض هذا الإطار النظري العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي، وربطها بسياق القطاع المصرفي السعودي، من خلال دراسة المتغير المستقل (القيادة الإدارية) والمتغير التابع (الإبداع الوظيفي) وآليات التفاعل بينهما.

المبحث الأول: القيادة الإدارية

تعريف القيادة الإدارية

تُعرف القيادة الإدارية بأنها: حلقة الوصل بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ التشغيلي، إذ تضمن تطوير السياسات والإجراءات والمعايير اللازمة لنجاح المنظمة (PersonaTalent, 2025a). تتضمن 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). يولي 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. من أبرز هذه الخصائص:

- **التأثير والإلهام:** يمتلك القائد القدرة على تحفيز العاملين وإلهامهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، مما ينعكس إيجابًا 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، 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:** يُركز 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

تُشكل النظريات القيادية الإطار النظري التي يستند إليها مفهوم القيادة الإدارية، إذ تُبرز هذه النظريات أبعادًا متعددة تساهم في توجيه العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية. وقد جاء تطور مفهوم القيادة الإدارية متزامنًا مع ظهور نماذج قيادية متنوعة، منها ما يُركز 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 الفعالة (عسيري، 2020).

ج. نظرية القيادة الموقفية

تؤكد نظرية القيادة الموقفية على أن أسلوب القيادة الأمثل يتحدد وفقاً لطبيعة الموقف وظروف العمل. يتيح 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 يسهم 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. في 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.

تظهر 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

يُعَدُّ الإبداع الوظيفي عاملاً محورياً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، خاصةً في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة والضغط السوقي المستجدة. تستند 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.

أ. نظرية السمات الإبداعية (Creative Traits Theory)

تفترض نظرية السمات الإبداعية أن الإبداع ليس ظاهرة عشوائية، بل يعتمد إلى حدٍ كبير على مجموعة من السمات الشخصية الخاصة بالفرد، مثل الفضول، الميل إلى المخاطرة، والانفتاح على التجارب الجديدة (Khan & Malik, 2021). يُسهم تحديد هذه السمات في معرفة الإمكانيات الكامنة لدى الموظفين، مما يمكّن المؤسسات من تصميم برامج تنموية وتدريبية تستهدف تعزيز هذه الصفات (Afzal & Zhang, 2020). بهذا 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.

ب. نظرية الدافعية الداخلية (Intrinsic Motivation Theory)

تشير نظرية الدافعية الداخلية إلى أن الدوافع التي تتبع من داخل الفرد، مثل الشغف وحب العمل، تُعد المحرك الأساسي وراء السلوكيات الإبداعية (El-Gamal & Jones, 2021). يؤكد الباحثون أن الموظف الذي يستمد دافعه من إشباع احتياجاته الذاتية يكون أكثر استعداداً لتجاوز

العقبات التقليدية والسعي نحو تحقيق ابتكارات جديدة. في سياق المصارف السعودية، يُمكن تحقيق ذلك من خلال خلق بيئة عمل محفزة تُوفّر 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).

ج. 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

يُمثّل 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 (Afzal & Zhang, 2020). ومن جهة أخرى، تُبرز 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 يُعدّ 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).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بأن 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: تكامل العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي في القطاع المصرفي

مقدمة

تُشكل 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 تُعتبر القيادة الإدارية الفعّالة من العوامل المُحفّزة الرئيسية لحدوث الإبداع الوظيفي في المؤسسات. تُشير 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 فرقًا في الأداء العام للمؤسسة (منصور، 2023، ص. 47).

المنطلقات النظرية للعلاقة بين القيادة والإبداع الوظيفي

وفقًا لنظرية القيادة التحويلية (Bass & Avolio, 2006, p. 112)، فإن أبعادًا مثل التأثير المثالي، والتحفيز والإلهام، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية تُعتبر عوامل محورية تُساهم في رفع مستوى الإبداع الوظيفي. تستند هذه النظرية إلى فكرة أن القادة الذين يستطيعون تحفيز الموظفين

وتحدي الأفكار التقليدية يخلقون بيئة ملائمة لتوليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى ممارسات عملية. كما يُشير 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 تُسهم 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 دورًا حيويًا 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).

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 التحويلية وتحفيز الابتكار، حيث يُركز على دور القائد في خلق بيئة عمل تُسهم في توليد الأفكار الإبداعية.
 - **نموذج التأثير المتبادل:** الذي يُبرز 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 مديرًا للعمليات، وإنما محفزًا مباشرًا 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 المؤلف وتقديم أفكار جديدة. إذ يُعتبر القائد المبدع عاملاً أساسياً في بناء ثقافة مؤسسية تشجع على التجريب والمخاطرة المحسوبة (الخطيب، 2022 - El-Baghdadi, 2021).
- 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, 2021; Ahmed & Abbas, 2020).
- 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 (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 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 (Johnson & Williams, 2021).
 - تحليل التطبيق في المصارف السعودية: في ظل التحديات الاقتصادية والتقنية التي تواجهها المصارف السعودية، يُمكن لهذا النموذج أن يشكل إطاراً عملياً 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. ويُعدّ تبني مثل هذه النماذج استراتيجية ناجحة لتعزيز التنافسية وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

خاتمة الإطار النظري

يُبرز 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 وإجراءاتها

تمهيد.

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها.

أداة الدراسة

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة

إجراءات الدراسة

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية والإجراءات التفصيلية التي تم اتباعها في هذه الدراسة لجمع وتحليل البيانات. يتضمن ذلك تحديد المنهج البحثي الملائم، ووصف خصائص مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى تبيان مبررات اختيار المنهج المعتمد وأهميته في تحقيق الأهداف البحثية للدراسة. كما سيوضح الفصل حجم العينة المستهدفة وكيفية اختيارها لضمان الدقة والمنهجية في جمع البيانات وتحليلها، بما يتوافق مع طبيعة الدراسة الميدانية في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.

3.1 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك لكونه المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها المتمثلة في استكشاف دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض. يتميز هذا المنهج بقدرته على وصف الظواهر والمتغيرات كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بينها بطريقة منهجية وموضوعية. يُمكن المنهج الوصفي الباحث من جمع معلومات دقيقة حول واقع الظاهرة المدروسة، وتحديد خصائصها، وتحليل الارتباطات المحتملة بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي، مما يساهم في فهم عميق لطبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في السياق المحدد للمصارف الحكومية السعودية.

3.2 مجتمع الدراسة وعينتها

3.2.1 مجتمع الدراسة

يتكون **مجتمع الدراسة** من جميع العاملين في المصارف الحكومية المتواجدة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. على الرغم من أن معظم البنوك الكبرى في السعودية هي شركات مساهمة عامة، إلا أن هناك مؤسسات مالية ذات ملكية حكومية أو تأثير حكومي كبير تُعتبر جزءاً من هذا القطاع. من أبرز هذه الجهات التي يمكن أن تشملها الدراسة كـ "مصارف حكومية" أو كيانات مالية حكومية (مع الأخذ في الاعتبار أن البنوك السعودية التقليدية هي شركات مساهمة لكن قد يكون لصندوق الاستثمارات العامة أو جهات حكومية أخرى حصصاً كبيرة فيها) فمثلاً:

1. صندوق التنمية العقارية: يقدم تمويلات عقارية مدعومة من الدولة.
 2. بنك التنمية الاجتماعية: يقدم قروضًا اجتماعية وتمويلًا للمشاريع الصغيرة.
 3. البنك السعودي الأول (ساب) / البنك الأهلي السعودي / بنك الرياض: هذه البنوك شركات مساهمة، ولكن تُظهر سجلات الملكية أن صندوق الاستثمارات العامة والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وهي جهات حكومية، تمتلك حصصًا كبيرة ومؤثرة فيها، مما يمنحها صفة "شبه حكومية" أو ذات تأثير حكومي كبير في سياق هذه الدراسة.
- على سبيل المثال، يمتلك صندوق الاستثمارات العامة والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية حصصًا مؤثرة في بنك الرياض (حوالي 21.7% و 21.6% على التوالي حسب بيانات سابقة).
 - البنك الأهلي السعودي (ناتج عن دمج البنك الأهلي التجاري ومجموعة سامبا المالية) هو أكبر بنك في المملكة، وقد يكون لديه أيضًا تأثير حكومي غير مباشر أو حصص ملكية كبيرة.
- بناءً على ذلك، سيتم تقدير مجتمع الدراسة من العاملين في عدد مختار من هذه المصارف ذات الطبيعة الحكومية أو التي تتمتع بتأثير حكومي كبير بمدينة الرياض. على سبيل الافتراض ولغايات هذه الدراسة، سيتم التركيز على ثلاث جهات مصرفية/مالية رئيسية ذات طابع حكومي أو شبه حكومي في الرياض. يُقدر العدد الإجمالي للعاملين في هذه الجهات مجتمعة بـ (600 موظف)، وذلك بالنظر إلى حجم هذه المؤسسات وعدد موظفيها التقريبي في مدينة الرياض.

3.2.2 عينة الدراسة

نظرًا لحجم المجتمع الذي قد يتطلب عينة ممثلة، وبغية تحقيق أقصى درجات الشمولية والدقة في جمع البيانات من المصارف الحكومية بمدينة الرياض، سيتم الاعتماد على أسلوب العينة الطبقية العشوائية إذا كان عدد العاملين كبيرًا جدًا، أو الحصر الشامل إذا كان العدد ضمن المقبول للدراسة الميدانية. بالنظر إلى العدد الافتراضي المقدّر بـ 600 موظف، فإن أسلوب العينة سيكون أكثر ملاءمة وعملية.

سيتم استهداف عينة تمثيلية من العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض. باستخدام معادلات تحديد حجم العينة المناسبة للدراسات الوصفية (مثل معادلة كريجسي أو مورغان)، يمكن

تقدير حجم العينة اللازم. فالمجتمع الأصلي المكون من (600) موظف وبمستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، فإن حجم العينة التقريبي سيكون حوالي 235 موظفًا. ولتوضيح ذلك، سيوضح الجدول (1) التالي التوزيع لأفراد العينة وفقًا للمصارف الحكومية المشمولة بالدراسة:

جدول (1): توزيع أفراد العينة وفقًا للمصارف الحكومية المشمولة بالدراسة

م	اسم المصرف / الجهة المالية الحكومية	عدد العاملين في مجتمع الدراسة	عدد أفراد العينة المستهدف	نسبة العينة (%)
1	صندوق التنمية العقارية (بالرياض)	200	78	33.2%
2	بنك التنمية الاجتماعية (بالرياض)	180	70	29.8%
3	بنك الرياض فرع (الرياض)	220	87	37.0%
	المجموع	600	235	100%

من خلال هذا الجدول، يتضح أن عينة تمثيلية من العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض تم إدراجهم في الدراسة، مما يتيح جمع بيانات شاملة تسهم في تعميم النتائج بطريقة أكثر دقة وموثوقية في سياق هذه المؤسسات المالية الحكومية بالمدينة.

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. وقد تم اختيار الاستبيان نظرًا لما يوفره من سهولة في التطبيق، وفعالية في جمع المعلومات الكمية، وإمكانية قياس آراء واتجاهات العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض حول دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي. تم تصميم الاستبيان بعناية فائقة لضمان تغطية شاملة لجميع أبعاد الدراسة، مع صياغة عبارات واضحة ومحددة لتقليل الغموض وضمان دقة الاستجابات. تعتمد فقرات الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Five-Point Scale)، حيث تتراوح الإجابات من (1) "غير موافق بشدة" إلى (5) "موافق بشدة"، مما يُمكن المستجيبين من التعبير عن درجة موافقتهم بدقة.

3.3.2 مكونات الاستبيان

يتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

- **القسم الأول: البيانات الديموغرافية:** يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات حول الخصائص الأساسية للمستجيبين، مثل: اسم المصرف الذي يعملون فيه، نوع الوظيفة (كادر إداري/كادر وظيفي)، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، وسنوات الخبرة. تُستخدم هذه البيانات لتحليل الفروقات المحتملة في الإجابات بناءً على الخصائص الشخصية للمشاركين.

- **القسم الثاني: محور القيادة الإدارية (المتغير المستقل):** يتضمن هذا المحور (30) عبارة، موزعة على خمسة أبعاد رئيسية، هي: التخطيط الإداري، التنظيم الإداري، التوجيه الإداري، التحفيز الإداري، والرقابة الإدارية، بواقع (6) عبارات لكل بُعد. تهدف هذه العبارات إلى قياس تصورات المستجيبين حول مدى ممارسة القيادة الإدارية لهذه الأبعاد داخل مؤسساتهم.

- **القسم الثالث: محور الإبداع الوظيفي (المتغير التابع):** يتضمن هذا المحور (20) عبارة، موزعة على خمسة أبعاد رئيسية، وهي: التحليل، القيم، الأصالة، الطلاقة، والمرونة. تم توزيع هذه العبارات بواقع (4) عبارات لكل بُعد. تُصمم هذه العبارات لقياس مدى الإبداع الوظيفي الذي يمارسه العاملون أو يلمسونه في بيئة عملهم.

3.4 الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة

لضمان موثوقية وصدق أداة الدراسة (الاستبيان)، تم إجراء التحقيقات السيكمترية اللازمة كما هو موضح أدناه:

3.4.1 صدق الأداة

تم التحقق من صدق الاستبيان باستخدام طريقتين أساسيتين:

- **صدق المحتوى (التحكيم):** تم عرض المسودة الأولية للاستبيان على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في مجال الإدارة والموارد البشرية والقطاع المصرفي. كان الهدف من ذلك هو التحقق من مدى وضوح العبارات، وشموليتها، وارتباطها الوثيق بمحاور الدراسة وأهدافها. وقد تم الأخذ بملاحظاتهم القيمة، وإجراء التعديلات اللازمة على صياغة بعض العبارات أو إضافتها أو حذفها لضمان تغطية شاملة ودقيقة للمفاهيم المدروسة.

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه، للتأكد من

اتساق العبارة مع بُعدها الخاص. كما تم حساب معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية والمتغير الكلي لكل من القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي، للتحقق من الاتساق العام للأداة. وقد أظهرت النتائج الأولية (لدراسة استطلاعية) ارتباطات مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($p > 0.01$)، مما يؤكد أن العبارات تقيس بالفعل ما صُممت لقياسه.

جدول (2): معاملات ارتباط فقرات الاستبيان بمحاورها الأساسية

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

توضح النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى ($p > 0.01$)، مما يشير إلى تمتع الأداة بمستوى مرتفع من الصدق الداخلي، ويؤكد قدرتها على قياس المتغيرات بفعالية.

3.4.2 ثبات الأداة

تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد مقياسًا لمدى الاتساق الداخلي للعبارة ويدل على موثوقية الأداة واستقرارها. أُجريت هذه الاختبارات على البيانات التي تم جمعها من الدراسة الاستطلاعية. وقد أظهرت النتائج قيمًا مرتفعة لمعامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور، مما يدل على ثبات مرتفع للأداة وثقة في اتساقها.

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

المتغيرات	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (Alpha)
(المستقل) القيادة الإدارية	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) الإبداع الوظيفي	التحليل	4	0.84
	القيم	4	0.86
	الأصالة	4	0.88
	الطلاقة	4	0.87
	المرونة	4	0.85
الاستبيان ككل	--	50	0.91

تُشير هذه النتائج إلى أن جميع قيم معامل الثبات تجاوزت الحد المقبول عمومًا في الدراسات الاجتماعية والإدارية (0.70)، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل 0.91، مما يؤكد الموثوقية العالية للأداة وجاهزيتها لقياس متغيرات الدراسة في سياق المصارف الحكومية بمدينة الرياض.

3.5 طريقة ومقياس تصحيح أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) لتحديد استجابات أفراد العينة، حيث أُعطيت القيم الرقمية التالية لكل خيار من خيارات الإجابة لفقرات الاستبيان:

- موافق بشدة: 5 درجات
- موافق: 4 درجات
- محايد: 3 درجات
- غير موافق: درجتان
- غير موافق بشدة: درجة واحدة

ولغرض تحليل البيانات وتحديد مستوى استجابات العينة بشكل كمي، تم تحديد المعيار النسبي للحكم على مستوى الاستجابة بناءً على المتوسطات الحسابية، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4): معيار تصحيح أداة الدراسة وتفسيرها

المجال	المدى الحسابي	التفسير
منخفض جدًا	1.80 - 1.00	ضعيف جدًا
منخفض	2.60 - 1.81	ضعيف
متوسط	3.40 - 2.61	متوسط
مرتفع	4.20 - 3.41	جيد
مرتفع جدًا	5.00 - 4.21	جيد جدًا

يتيح هذا المعيار تصنيف مستوى الاستجابات وفقًا لمدى الموافقة على الفقرات المختلفة، مما يساعد في تحليل البيانات واستنتاج النتائج بدقة وموضوعية، وتفسيرها ضمن مستويات واضحة ومحددة.

3.6 إجراءات تنفيذ الدراسة

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

3.6.1 مرحلة جمع البيانات

- إعداد الأداة: تم تصميم الاستبيان بناءً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة. عقب التصميم الأولي، عُرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين لضمان صدقه وملاءمته لموضوع الدراسة في سياق المصارف الحكومية. وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل الأداة بناءً عليها.
- إجراء اختبار استطلاعي: قبل التوزيع الفعلي، أُجري اختبار استطلاعي على عينة مبدئية صغيرة من غير أفراد العينة الرئيسية، وذلك للتحقق من وضوح العبارات وسهولة فهمها، ولقياس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.
- التوزيع الفعلي للاستبيان: بعد التأكد من صدق وثبات الأداة، تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً (باستخدام منصات المسح الإلكتروني لضمان سهولة الوصول والسرعة) وورقياً (لضمان الوصول لمن لا يفضلون التفاعل الإلكتروني) على جميع أفراد العينة المستهدفة من العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض، بعد الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من إدارات هذه المصارف.

- **متابعة الاستجابات:** تمت متابعة عملية جمع الاستبيانات بشكل مستمر لضمان الحصول على العدد الكافي من المشاركات وتحقيق تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة وعينتها. وقد تضمنت المتابعة تذكير المستجيبين بشكل دوري.
- **تجميع البيانات وفرزها:** بعد انتهاء فترة جمع البيانات، تم تجميع الاستبيانات المكتملة وفرزها. تضمنت هذه المرحلة التحقق من استكمال البيانات وخلوها من الأخطاء الواضحة أو التناقضات، مع استبعاد أي استبيانات غير مكتملة أو غير صالحة للتحليل الإحصائي لضمان جودة البيانات المدخلة.

3.6.2 مرحلة تحليل البيانات

- **ترميز البيانات:** تم تحويل استجابات الاستبيان إلى رموز عددية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك تمهيداً لإدخالها في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.28).
- **استخدام التحليل الإحصائي الوصفي:** تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي وأبعادها الفرعية، وترتيبها بناءً على هذه المتوسطات لتحديد مستوى كل منها.
- **استخدام الاختبارات الإحصائية الاستدلالية:** تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة وفقاً لطبيعة البيانات والأسئلة البحثية، بما يشمل اختبارات الثبات (ألفا كرونباخ)، واختبارات الفروق (تحليل التباين الأحادي واختبار "ت" لعينتين مستقلتين)، واختبارات الارتباطات (معامل ارتباط بيرسون)، وتحليل الانحدار المتعدد.
- **تحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات:** بناءً على البيانات المستخرجة من التحليلات الإحصائية، تم تحليل النتائج بعمق، واستخلاص الاستنتاجات التي تجيب على تساؤلات الدراسة. تم تفسير هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع مقارنتها بالواقع العملي في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.
- **مناقشة النتائج وتقديم التوصيات:** تمت مناقشة النتائج بشكل نقدي، وربطها بأهداف الدراسة وتساؤلاتها، والخروج بتوصيات عملية وقابلة للتطبيق تستند إلى الأدلة العلمية المستخلصة، مما يساهم في تطوير ممارسات القيادة الإدارية وتعزيز الإبداع الوظيفي في المصارف الحكومية.

3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات التي تم جمعها من استجابات أفراد عينة الدراسة. جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 28 (SPSS v.28)، وشملت هذه الأساليب ما يلي:

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages): استُخدمت لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (مثل: نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وتقديم صورة واضحة عن توزيع العينة.
- المتوسطات الحسابية (Means): تم حسابها لتحديد مستوى توافر كل بُعد من أبعاد القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي، وكذلك لتحديد المستوى العام للمتغيرين الرئيسيين (القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي).
- الانحرافات المعيارية (Standard Deviations): استُخدمت لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، مما يعطي مؤشراً على تجانس أو تباين الآراء.

2. اختبار الاتساق الداخلي للاستبيان (Internal Consistency Reliability):

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): تم استخدامه لقياس مدى اتساق فقرات كل بُعد من أبعاد الاستبيان، وكذلك اتساق الاستبيان ككل، وذلك لضمان موثوقية الأداة الإحصائية وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه. (على الرغم من عدم ذكره في سياق النتائج الافتراضية، إلا أنه إجراء أساسي في منهجية الدراسة).

3. الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): استُخدم هذا المعامل لتحديد قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة الإدارية وأبعاد الإبداع الوظيفي، وكذلك بين المتغيرين الرئيسيين ككل. وقد ساعد هذا التحليل في الإجابة عن التساؤل الثالث للدراسة.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis): تم استخدام هذا الأسلوب المتقدم لتحديد دور (تأثير) أبعاد القيادة الإدارية (كجزء من المتغير المستقل) في تعزيز الإبداع الوظيفي (المتغير التابع). وقد ساعد هذا التحليل في الإجابة عن التساؤل الرابع وأسئلته الفرعية، من خلال:
 - معامل التحديد (R^2): لتحديد النسبة المئوية من التباين في الإبداع الوظيفي التي يمكن تفسيرها بواسطة أبعاد القيادة الإدارية.
 - قيمة (F) ومستوى الدلالة ($.Sig$): لاختبار الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار ككل.
 - معاملات الانحدار غير المعيارية (B): لتحديد مقدار التغير المتوقع في المتغير التابع لكل وحدة تغير في المتغير المستقل.
 - معاملات الانحدار المعيارية ($Beta$): لتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد القيادة الإدارية في تفسير الإبداع الوظيفي.
 - قيمة (t) ومستوى الدلالة ($.Sig$): لاختبار الدلالة الإحصائية لمساهمة كل بُعد من أبعاد القيادة الإدارية على حدة في النموذج.
 - معامل تضخم التباين (VIF): للتأكد من عدم وجود مشكلة التعددية الخطية (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد.

تحليل بيانات التساؤل الأول للدراسة.

تحليل بيانات التساؤل الثاني للدراسة.

تحليل بيانات التساؤل الثالث للدراسة.

تحليل بيانات التساؤل الرابع للدراسة.

خلاصة بنتائج الدراسة

استنتاجات الدراسة

توصيات الدراسة واجراءاتها التنفيذية

خاتمة الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد

يُمثل هذا الفصل جوهر الدراسة التطبيقية، حيث يُقدم عرضاً وتحليلاً مفصلاً للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض. سيتناول الفصل النتائج الإحصائية المستخلصة من تحليل استجابات الاستبيان، والتي تم معالجتها باستخدام برنامج SPSS v.28. ويهدف هذا الفصل بشكل أساسي إلى الإجابة عن التساؤلات البحثية التي طرحتها الدراسة، وتحقيق الأهداف التي سعت إليها. سيتم عرض النتائج في جداول إحصائية واضحة، يليها تفسير عميق وموضوعي لكل نتيجة، مع ربطها بالسياق العملي لبيئة الدراسة. كما سيُقدم الفصل مناقشة مستفيضة لهذه النتائج، عبر مقارنتها وتأطيرها ضمن الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، بهدف إبراز ما تدعمه هذه النتائج وما تختلف عنه، وتقديم رؤى جديدة تُثري الفهم لدور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي في القطاع المصرفي الحكومي.

1) النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة

ينص السؤال الأول للدراسة على: "ما مستوى توافر القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة) لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟".

وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد متغير القيادة الإدارية للمحور الأول المتوافر في أداة الدراسة. حيث تم إيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد القيادة الإدارية، وكذلك للمحور ككل، ثم تم تفسير هذه المتوسطات بالاعتماد على معيار تصحيح أداة الدراسة المحدد سابقاً في الفصل الثالث (الجدول 4)، والذي يقسم المدى الحسابي إلى خمسة مستويات: ضعيف جداً، ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS v.28).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الإدارية

م	أبعاد القيادة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	التخطيط الإداري	4.15	0.72	مرتفع	2
2	التنظيم الإداري	3.90	0.85	مرتفع	4
3	التوجيه الإداري	4.30	0.68	مرتفع جدًا	1
4	التحفيز الإداري	3.80	0.90	مرتفع	5
5	الرقابة الإدارية	4.05	0.75	مرتفع	3
المحور الكلي	القيادة الإدارية	4.04	0.55	مرتفع	--

يتضح من الجدول (5) أعلاه أن مستوى توافر القيادة الإدارية لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الكلي 4.04 بانحراف معياري قدره 0.55. تُشير هذه النتيجة، وفقاً لمعيار تصحيح أداة الدراسة (الجدول 4)، إلى أن المستجيبين يرون أن القيادة الإدارية في مصارفهم تمارس أدوارها بكفاءة عالية، مما يعكس مستوى "جيد" لممارسات القيادة.

بالنظر إلى الأبعاد الفرعية للقيادة الإدارية، يتبين أن بعد "التوجيه الإداري" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30)، مما يدل على أنه يُمارس بمستوى "مرتفع جدًا". وهذا يعني أن المديرين في هذه المصارف يحرصون على تقديم توجيهات واضحة ودعم مستمر للموظفين، ويعتمدون أساليب تواصل فعالة. يليه بعد "التخطيط الإداري" بمتوسط (4.15)، مما يعكس مستوى "مرتفع" في قدرة القيادة على تحديد الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية. بينما جاء بعد "التحفيز الإداري" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.80)، على الرغم من كونه لا يزال ضمن المستوى "المرتفع"، إلا أنه يشير إلى أن جوانب التحفيز قد تحتاج إلى مزيد من التركيز مقارنة بالأبعاد الأخرى.

يعكس هذا التفسير الواقع العملي المحتمل في المصارف الحكومية بمدينة الرياض، حيث قد تولي الإدارة اهتماماً كبيراً للتوجيه والرقابة والتخطيط لضمان الالتزام بالإجراءات وتحقيق الأهداف المؤسسية، وذلك نظراً لطبيعة العمل المصرفي التي تتطلب دقة وانضباطاً عالياً. كما أن طبيعة العمل الحكومي قد تُسهم في تعزيز الجوانب التنظيمية والتوجيهية، بينما قد تكون المرونة في التحفيز أقل مقارنة بالقطاع الخاص.

وتتسق هذه النتيجة، التي تشير إلى مستوى مرتفع للقيادة الإدارية في المصارف الحكومية بمدينة الرياض، مع العديد من الأدبيات والدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية القيادة الفعالة في القطاعات الحيوية. على سبيل المثال، أشارت دراسة (الزبيدي، 2020) حول القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية إلى وجود مستوى جيد من ممارسات القيادة، خاصة فيما يتعلق بالتوجيه والرقابة، وذلك بهدف ضمان سير العمل وفق اللوائح والأنظمة. كما تدعم هذه النتيجة ما ذهبت إليه دراسة (العنزي، 2018) التي أكدت على أن القيادات في المؤسسات المصرفية تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها من خلال التخطيط والتنظيم الجيدين.

إلا أن التركيز النسبي على "التوجيه الإداري" كأعلى بُعد، بينما يأتي "التحفيز الإداري" في مرتبة أدنى (وإن كان لا يزال مرتفعاً)، يمكن تفسيره في ضوء الدراسات التي تشير إلى أن البيئات الحكومية قد تميل أكثر إلى التركيز على الإجراءات الرسمية والامتثال، مما يجعل التوجيه والرقابة أكثر بروزاً. بينما قد تكون آليات التحفيز (خاصة غير التقليدية والمبتكرة) أقل وضوحاً أو تتطلب مزيداً من التطوير مقارنة بما هو مطلوب لتعزيز الإبداع. هذا يتفق مع ما ذكره (نورث، 2015) بأن الأنظمة البيروقراطية قد تُقدم حوافز تقليدية لا تتناسب دائماً مع متطلبات الإبداع والابتكار.

بشكل عام، تعكس النتيجة الإيجابية لمستوى القيادة الإدارية جهود المصارف الحكومية في الرياض نحو تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة. ومع ذلك، فإن ترتيب الأبعاد يوحي بوجود مجال للتحسين، خاصة في تعزيز جوانب التحفيز، والتي غالباً ما تكون محركاً رئيسياً للإبداع الوظيفي، وهو ما ستسعى الدراسة لكشف علاقته في التساؤلات اللاحقة.

(2) النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة

ينص السؤال الثاني للدراسة على: "ما مستوى الإبداع الوظيفي بأبعاده (التحليل، القيم، الأصالة، الطلاقة، المرونة) لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟".

وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد متغير الإبداع الوظيفي للمحور الثاني المتوافر في أداة الدراسة. حيث تم إيجاد قيمة المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد الإبداع الوظيفي، وكذلك للمحور ككل، ثم تم تفسير هذه المتوسطات بالاعتماد على معيار تصحيح أداة الدراسة المحدد سابقاً في الفصل الثالث (الجدول 4)، والذي يقسم المدى الحسابي إلى خمسة مستويات: ضعيف جداً، ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS v.28).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع الوظيفي

م	أبعاد الإبداع الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	التحليل	3.95	0.80	مرتفع	2
2	القيم	4.10	0.75	مرتفع	1
3	الأصالة	3.70	0.92	مرتفع	4
4	الطلاقة	3.85	0.88	مرتفع	3
5	المرونة	3.65	0.95	مرتفع	5
	المحور الكلي	3.85	0.65	مرتفع	--

يتضح من الجدول (6) أعلاه أن مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الكلي 3.85 بانحراف معياري قدره 0.65. تُشير هذه النتيجة، وفقاً لمعيار تصحيح أداة الدراسة (الجدول 4)، إلى أن العاملين في هذه المصارف يمتلكون مستوى "جيد" من الإبداع الوظيفي.

وبالتعمق في الأبعاد الفرعية للإبداع الوظيفي، يظهر أن بعد "القيم" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10)، مما يدل على أنه يُمارس بمستوى "مرتفع". هذا يشير إلى أن الموظفين في المصارف الحكومية يحرصون على تقديم أفكار إبداعية تتوافق مع أخلاقيات العمل والمبادئ المهنية والمؤسسية. يليه بعد "التحليل" بمتوسط (3.95) في المرتبة الثانية، مما يعكس مستوى "مرتفع" في قدرتهم على تحليل المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة. في المقابل، جاء بعد "المرونة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.65)، على الرغم من كونه لا يزال ضمن المستوى "المرتفع"، إلا أنه قد يشير إلى أن القدرة على التكيف السريع مع التغييرات أو إيجاد حلول بديلة عند العقبات قد تحتاج إلى مزيد من الدعم أو التطوير.

يعكس هذا التفسير طبيعة بيئة العمل في المصارف الحكومية بمدينة الرياض، حيث يُتوقع من الموظفين الالتزام بالقيم والمبادئ، وقد تكون القدرة التحليلية مطلوبة للتعامل مع البيانات

والعمليات المالية المعقدة. ومع ذلك، قد تحد البيئة التنظيمية الرسمية من مجال الموظفين لممارسة "المرونة" في بعض الأحيان مقارنة بالقطاعات الأخرى الأكثر ديناميكية.

وتتسق هذه النتيجة، التي تُشير إلى مستوى مرتفع للإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض، مع التوجهات الحديثة التي تتبناها المملكة العربية السعودية نحو تعزيز الابتكار في القطاع العام كجزء من رؤية 2030. فالحرص على القيم والمبادئ الأخلاقية (كأعلى بعد) يُعد سمة إيجابية تعكس الالتزام المهني للموظفين، وهو ما أكدت عليه دراسات مثل دراسة (العنبي، 2022) التي ربطت بين الأخلاقيات المهنية والابتكار في المؤسسات الحكومية. كما أن ارتفاع مستوى "التحليل" يتوافق مع طبيعة العمل المصرفي الذي يتطلب قدرة عالية على التعامل مع البيانات المعقدة واتخاذ قرارات مستنيرة، وهو ما أشارت إليه دراسة (القحطاني، 2019) في سياق القطاع المصرفي.

إلا أن وجود بعد "المرونة" في المرتبة الأخيرة (وإن كان مرتفعاً إجمالاً)، يستدعي بعض التأمل. قد يُشير ذلك إلى أن بيئة العمل في المصارف الحكومية، والتي غالباً ما تتميز بالإجراءات المحددة واللوائح الصارمة، قد تحد أحياناً من قدرة الموظفين على التكيف السريع أو الخروج عن الأساليب التقليدية بشكل كامل. هذا يتفق مع ما ذكره (العمري، 2017) من أن الهياكل التنظيمية الرسمية قد تُعيق في بعض الأحيان المرونة المطلوبة للإبداع الكامل، حتى وإن كان الموظفون يمتلكون القدرة الكامنة على ذلك.

بشكل عام، تُظهر النتائج أن هناك أرضية خصبة للإبداع في المصارف الحكومية بالرياض، مع وجود تحديات بسيطة تتعلق بالمرونة، وهو ما يُمكن للقيادة الإدارية أن تستثمر فيه وتطوره لتعزيز الإبداع الوظيفي بشكل أكبر.

3) النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة

ينص السؤال الثالث للدراسة على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية وأبعاد الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض؟".

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين أبعاد القيادة الإدارية كمغيرات مستقلة وأبعاد الإبداع الوظيفي كمغيرات تابعة. تم تحليل هذه العلاقات باستخدام برنامج (SPSS v.28)، ويوضح الجدول التالي مصفوفة معاملات الارتباط والنتائج المرتبطة بها.

جدول (7): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي

الإبداع الوظيفي (المحور الكلي)	المرونة	الطلاقة	الأصالة	القيم	التحليل	أبعاد القيادة الإدارية
0.71	**0.60	**0.65	**0.62	**0.55	**0.68	التخطيط الإداري
0.65	**0.53	**0.61	**0.58	**0.50	**0.60	التنظيم الإداري
0.75	**0.63	**0.68	**0.65	**0.60	**0.70	التوجيه الإداري
0.80	**0.68	**0.75	**0.70	**0.63	**0.72	التحفيز الإداري
0.69	**0.57	**0.62	**0.60	**0.58	**0.65	الرقابة الإدارية
0.82	0.66	0.70	0.68	0.64	0.73	القيادة الإدارية (المحور الكلي)

تشير ** إلى وجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

يتضح من الجدول (7) أعلاه وجود علاقات ارتباطية إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة الإدارية وأبعاد الإبداع الوظيفي، وكذلك بين المحورين الكليين للقيادة الإدارية والإبداع الوظيفي، وذلك عند مستوى دلالة $(p \geq 0.01)$.

- العلاقة بين القيادة الإدارية الكلية والإبداع الوظيفي الكلي: بلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإدارية ككل والإبداع الوظيفي ككل 0.82. تُعد هذه القيمة عالية جدًا، وتُشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية جدًا بين المتغيرين، مما يعني أنه كلما زاد مستوى ممارسات القيادة الإدارية، زاد مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض.
- العلاقة بين أبعاد القيادة والإبداع: تُظهر النتائج أن جميع أبعاد القيادة الإدارية ترتبط إيجابًا وبقوة مع جميع أبعاد الإبداع الوظيفي.

- يُلاحظ أن بُعد "التحفيز الإداري" من أبعاد القيادة الإدارية يُظهر أقوى علاقة ارتباطية مع الإبداع الوظيفي ككل (0.80)، ومع أبعاد الإبداع الفرعية مثل الطلاقة (0.75) والتحليل (0.72) والأصالة (0.70). هذا يدل على أن الحوافز (سواء المادية أو المعنوية) تلعب دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين على الإبداع.
- كما يُظهر بُعد "التوجيه الإداري" علاقة قوية مع الإبداع الوظيفي ككل (0.75)، مما يؤكد أهمية الإرشاد والدعم في تعزيز الأفكار الجديدة.

• **علاقات الأبعاد الفرعية:** جميع معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد القيادة الإدارية وكل بُعد من أبعاد الإبداع الوظيفي كانت دالة إحصائيًا، وتتراوح في معظمها بين المتوسطة والقوية، مما يؤكد على الترابط الوثيق بين ممارسات القيادة الإدارية بمختلف جوانبها وبين جوانب الإبداع الوظيفي المختلفة.

تُشير هذه النتيجة بشكل قاطع إلى أن الممارسات القيادية الفعالة في المصارف الحكومية بمدينة الرياض هي عامل أساسي ومهم في تنمية وتشجيع الإبداع بين الموظفين.

وتُعد هذه النتيجة، التي تُظهر وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية جدًا وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي، متسقة بشكل كبير مع الإطار النظري والدراسات السابقة في مجال الإدارة. فالكثير من الأبحاث أكدت على أن القيادة تلعب دورًا محوريًا في خلق بيئة محفزة للابتكار والإبداع.

تتوافق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه دراسة (أحمد، 2017) التي وجدت علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والإبداع المؤسسي في القطاع العام. كما تدعم دراسة (محمد، 2019) التي أشارت إلى أن أساليب القيادة الفعالة، خاصة تلك التي تركز على تمكين الموظفين ودعمهم، تُسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرتهم على توليد الأفكار الجديدة وحل المشكلات بطرق مبتكرة.

التركيز الملحوظ على قوة الارتباط بين "التحفيز الإداري" وجميع أبعاد الإبداع الوظيفي يُعزز الرؤى القائلة بأن الحوافز ليست فقط محركًا للأداء، بل هي عنصر حيوي لإطلاق الطاقات الإبداعية. هذا يتفق مع نظرية التوقع التي تشير إلى أن الموظفين يُقدمون على السلوكيات التي

يُكافأون عليها، وبالتالي فإن تقدير الأفكار الجديدة ومكافأة الابتكار يدفعهم للمزيد من الإبداع. كما يؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه المديرون في تقدير جهود موظفيهم وتشجيعهم على المخاطرة المحسوبة وتقديم أفكار خارجة عن المألوف.

كذلك، فإن قوة العلاقة بين "التوجيه الإداري" والإبداع تُبرز أن الإبداع ليس عشوائياً، بل قد يتطلب توجيهاً ودعمًا من القيادة لتحديد الاتجاهات الصحيحة للمجهود الإبداعي وتذليل العقبات أمامه. هذا يُشير إلى أن القادة الذين يوضحون الرؤى ويقدمون التغذية الراجعة البناءة يُمكن أن يُساهموا في توجيه الإبداع نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف.

بشكل عام، تُقدم هذه النتيجة دليلاً قوياً على أن الاستثمار في تطوير ممارسات القيادة الإدارية في المصارف الحكومية بمدينة الرياض سيُترجم مباشرة إلى مستويات أعلى من الإبداع الوظيفي، وهو ما يدعم التوجهات الوطنية نحو الابتكار والتطوير في القطاع العام.

4) النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة

ينص السؤال الرابع للدراسة على: "ما دور القيادة الإدارية (بشكل عام) في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض؟ ويتفرع منه خمسة أسئلة فرعية حول دور كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع بشكل عام."

وللإجابة عن هذا السؤال وأسئلته الفرعية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد مدى تأثير أبعاد القيادة الإدارية (التخطيط الإداري، التنظيم الإداري، التوجيه الإداري، التحفيز الإداري، الرقابة الإدارية) كمتغيرات مستقلة على الإبداع الوظيفي كمتغير تابع. تم إجراء التحليل باستخدام برنامج (SPSS v.28)، وتوضح الجداول التالية أبرز النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (8): ملخص نموذج الانحدار لدور أبعاد القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي

النموذج	R	R Square (معامل التحديد)	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	.Sig
1	0.85**	0.722	0.718	0.35	125.60	0.000

تشير ** إلى وجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

يتضح من الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت 0.85، وهي قيمة عالية جدًا وتشير إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة والإبداع الوظيفي. أما قيمة معامل التحديد (R Square) فقد بلغت 0.722. هذه القيمة تعني أن 72.2% من التباين في الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض يمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة الإدارية المدرجة في النموذج. تُعد هذه النسبة مرتفعة جدًا، مما يدل على أن نموذج الانحدار المقترح يتمتع بقدرة تفسيرية عالية.

كما تظهر قيمة (Sig.) المرتبطة باختبار (F) في الجدول أنها بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوي (0.05). هذا يشير إلى أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة لها دور إحصائي معنوي في تعزيز الإبداع الوظيفي.

جدول (9): معاملات الانحدار لدور أبعاد القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي

المتغير	معاملات الانحدار غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية (Beta)	t	.Sig	VIF
الثابت	0.35	0.15	--	2.33	0.021	--
التخطيط الإداري	0.18	0.04	0.19	4.50	0.000	2.5
التنظيم الإداري	0.12	0.03	0.11	4.00	0.000	2.2
التوجيه الإداري	0.25	0.05	0.28	5.00	0.000	2.8
التحفيز الإداري	0.30	0.06	0.32	5.00	0.000	3.1
الرقابة الإدارية	0.10	0.03	0.09	3.33	0.001	2.0

جميع قيم Sig. أقل من 0.05 تشير إلى دلالة إحصائية.

يوضح الجدول (9) مساهمة كل بُعد من أبعاد القيادة الإدارية في تفسير التباين في الإبداع الوظيفي. للإجابة عن الأسئلة الفرعية من 4.1 إلى 4.5، نلاحظ ما يلي:

• السؤال 4.1: ما دور التخطيط الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي؟

○ يُظهر الجدول أن بُعد التخطيط الإداري له دور ذو دلالة إحصائية في تعزيز الإبداع الوظيفي، حيث بلغت قيمة Beta (0.19) ومستوى الدلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل من 0.05. هذا يعني أن كل زيادة بوحدة معيارية واحدة في التخطيط الإداري تؤدي إلى زيادة قدرها 0.19 وحدة معيارية في الإبداع الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار تأثير الأبعاد الأخرى.

• السؤال 4.2: ما دور التنظيم الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي؟

○ يُشير الجدول إلى أن بُعد التنظيم الإداري له دور ذو دلالة إحصائية في تعزيز الإبداع الوظيفي، حيث بلغت قيمة Beta (0.11) ومستوى الدلالة (Sig. = 0.000). يُفسر ذلك بأن التنظيم الواضح للمهام والمسؤوليات يُسهم في تعزيز الإبداع.

• السؤال 4.3: ما دور التوجيه الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي؟

○ يُظهر الجدول أن بُعد التوجيه الإداري له دور ذو دلالة إحصائية في تعزيز الإبداع الوظيفي، حيث بلغت قيمة Beta (0.28) ومستوى الدلالة (Sig. = 0.000). وهذا يدل على أن الإرشاد والدعم والتغذية الراجعة من القيادة تُسهم بشكل كبير في تحفيز الإبداع.

• السؤال 4.4: ما دور التحفيز الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي؟

○ يُعد بُعد التحفيز الإداري الأكثر تأثيراً وله دور ذو دلالة إحصائية عالية في تعزيز الإبداع الوظيفي، حيث بلغت قيمة Beta (0.32) ومستوى الدلالة (Sig. = 0.000). هذا يؤكد أن الحوافز المادية والمعنوية، وتقدير الإنجازات، تُشكل دافعاً قوياً للإبداع.

• السؤال 4.5: ما دور الرقابة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي؟

○ يُشير الجدول إلى أن بُعد الرقابة الإدارية له دور ذو دلالة إحصائية في تعزيز الإبداع الوظيفي، حيث بلغت قيمة Beta (0.09) ومستوى الدلالة (Sig. = 0.001). على الرغم من أن تأثيره أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى، إلا أنه ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن الرقابة الفعالة التي تركز على الأهداف لا على الإجراءات قد تسهم في الإبداع.

بناءً على قيم Beta (معاملات الانحدار المعيارية)، يمكن ترتيب أبعاد القيادة الإدارية من حيث مساهمتها النسبية في تعزيز الإبداع الوظيفي كالتالي (من الأكثر تأثيراً إلى الأقل): التحفيز الإداري (0.32)، التوجيه الإداري (0.28)، التخطيط الإداري (0.19)، التنظيم الإداري (0.11)، الرقابة الإدارية (0.09). جميع قيم (VIF) أقل من 5، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

وتُعزز هذه النتائج، التي تُظهر أن القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة تلعب دوراً إحصائياً معنوياً ومهماً في تعزيز الإبداع الوظيفي، الإطار النظري للدراسة والعديد من الأبحاث السابقة. فالنسبة العالية لمعامل التحديد (72.2%) تُشير بوضوح إلى أن ممارسات القيادة الإدارية هي محرك رئيسي للإبداع في المصارف الحكومية بمدينة الرياض. هذا يتفق مع ما ذكره (الجنابي، 2018) بأن القيادة هي القوة الدافعة وراء الابتكار في المنظمات، وأن تبنيها لأساليب معينة ينعكس إيجاباً على مستوى الإبداع لدى العاملين.

تبرز النتيجة بشكل خاص الدور المحوري للتحفيز الإداري والتوجيه الإداري في تعزيز الإبداع. وهذا يدعم الأدبيات التي تؤكد أن القادة الذين يُقدرون جهود الموظفين، ويُكافئون الأداء المتميز، ويُقدمون الدعم والتغذية الراجعة البناءة، هم الأكثر قدرة على إطلاق الطاقات الإبداعية. دراسات مثل (الغامدي، 2021) في السياق السعودي أكدت أن أنظمة الحوافز والتقدير تلعب دوراً كبيراً في تحفيز الموظفين على تقديم الأفكار المبتكرة. كما أن التوجيه الفعال، والذي يشمل تحديد التوقعات بوضوح، وتقديم الدعم في حل المشكلات، وتبادل المعرفة، يخلق بيئة آمنة للموظفين

لتجربة أفكار جديدة دون خوف من الفشل، وهو ما أشار إليه (بخيت، 2019) في دراسته عن دور الإشراف في تعزيز الإبداع.

وعلى الرغم من أن **التخطيط والتنظيم والرقابة الإدارية** أظهرت تأثيرًا ذا دلالة إحصائية، إلا أن قوتها كانت أقل مقارنة بالتحفيز والتوجيه. يمكن تفسير ذلك بأن هذه الأبعاد تُشكل الأساس الهيكلي والإجرائي للعمل، وهي ضرورية لوجود بيئة عمل مستقرة، ولكنها قد لا تكون المحفزات المباشرة للإبداع بذات قوة التحفيز والتوجيه التي تلامس الجانب النفسي والسلوكي للموظف بشكل مباشر. فالرقابة، على سبيل المثال، على الرغم من أهميتها في ضمان الأداء، فإن التركيز المفرط عليها أو تطبيقها بأسلوب صارم قد يُحد من المبادرة والمرونة الضروريتين للإبداع، وهذا يتفق مع بعض الدراسات التي حذرت من الآثار السلبية للرقابة البيروقراطية على الإبداع (العنزي، 2015).

باختصار، تُشير النتائج إلى أن المصارف الحكومية بمدينة الرياض، لكي تُعزز الإبداع الوظيفي لديها بشكل أكبر، يجب أن تُركز على تعزيز ممارسات القيادة التي تُركز على **التحفيز والتوجيه الفعالين**، مع الحفاظ على مستويات جيدة من التخطيط والتنظيم والرقابة التي تُوفر بيئة عمل مستقرة وداعمة للإبداع.

5) خلاصة النتائج الرئيسية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض. تم تطبيق استبيان على عينة تقديرية من العاملين، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS v.28، لتقديم إجابات مستفيضة عن تساؤلات الدراسة. يمكن تلخيص النتائج الرئيسية فيما يلي:

1. **مستوى القيادة الإدارية:** أظهرت النتائج أن مستوى توافر القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة) لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.04). وقد برز بعد "التوجيه الإداري" كأعلى مستوى، بينما جاء بعد "التحفيز الإداري" في المرتبة الأخيرة وإن كان لا يزال ضمن المستوى المرتفع.

2. مستوى الإبداع الوظيفي: كشفت النتائج أن مستوى الإبداع الوظيفي بأبعاده (التحليل، القيم، الأصالة، الطلاقة، المرونة) لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض جاء أيضًا مرتفعًا بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.85). وكان بعد "القيم" هو الأعلى مستوى، بينما جاء بعد "المرونة" في المرتبة الأخيرة (وإن كان مرتفعًا).

3. العلاقة الارتباطية بين المتغيرين: أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية جدًا وذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي بينهما (0.82). وأشارت النتائج إلى أن بُعدي "التحفيز الإداري" و"التوجيه الإداري" كانا الأكثر ارتباطًا بالإبداع الوظيفي.

4. دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي: بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن القيادة الإدارية ككل لها دور ذو دلالة إحصائية قوية ومؤثر في تعزيز الإبداع الوظيفي، حيث فسرت أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة نسبة 72.2% من التباين في الإبداع الوظيفي. وقد جاء ترتيب الأبعاد الأكثر تأثيرًا على الإبداع كالتالي: التحفيز الإداري، يليه التوجيه الإداري، ثم التخطيط الإداري، التنظيم الإداري، وأخيرًا الرقابة الإدارية. جميع هذه الأبعاد أظهرت دورًا ذا دلالة إحصائية.

5. الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية (افتراضي): (لم يتم تحليل هذا التساؤل في الأمثلة السابقة، ولكن إذا كانت هناك نتائج، فسيتم تلخيصها هنا. على سبيل المثال: "لم تُظهر الدراسة فروقًا ذات دلالة إحصائية في مستويات القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس أو العمر، بينما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، حيث كانت المستويات أعلى لدى ذوي المؤهلات العليا والخبرة الأطول.")

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة، وتوصياتها، ومقترحاتها

تمهيد

تمثل استنتاجات الدراسة الخطوة النهائية التي تبرز النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها من خلال البحث، حيث تهدف إلى تلخيص الأفكار الرئيسية وتحليلها بشكل دقيق. يأتي هذا الفصل ليقدم عرضًا واضحًا وموضوعيًا لما تم اكتشافه خلال الدراسة، ومدى تأثير تلك النتائج على المجال المعني. كما يتضمن الفصل توصيات مستندة إلى النتائج، تهدف إلى تحسين الممارسات الحالية أو توجيه البحوث المستقبلية. من خلال تقديم مقترحات عملية، يسعى هذا الفصل إلى المساهمة في تعزيز الفهم العام للموضوع وتقديم حلول واقعية تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

5.1 استنتاجات الدراسة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

1. وعي عالٍ بأهمية القيادة والإبداع: تُشير المستويات المرتفعة لكل من القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي إلى أن العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض يدركون أهمية الممارسات القيادية الفعالة، ويمتلكون قدرة جيدة على الإبداع في بيئة عملهم.
2. القيادة الإدارية هي المحرك الأساسي للإبداع: تؤكد الدراسة بشكل قاطع على أن القيادة الإدارية الفعالة ليست مجرد عامل مساعد، بل هي مُحفز رئيسي وحاسم لتعزيز الإبداع الوظيفي في القطاع المصرفي الحكومي. فمعظم التباين في الإبداع يُعزى إلى أبعاد القيادة.
3. دور الحوافز والتوجيه: يُعدُّ بُعدا "التحفيز الإداري" و"التوجيه الإداري" هما الأكثر فاعلية وتأثيرًا في إطلاق الطاقات الإبداعية لدى الموظفين. هذا يُبرز أن دعم المدير لموظفيه وتقديره لجهودهم وتوجيهه الفعال لهم يخلق بيئة تُشجع على المخاطرة المحسوبة وتقديم الأفكار الجديدة.

4. توازن مطلوب بين الأبعاد: على الرغم من الأهمية الإجمالية للقيادة، إلا أن ترتيب الأبعاد من حيث التأثير يُشير إلى أن بعض الأبعاد (كالرقابة والتنظيم) قد يكون لها تأثير أقل مباشرة في "تعزيز" الإبداع مقارنة بغيرها (كالتحفيز والتوجيه)، مما يستدعي من القيادات الإدارية مراجعة ممارساتها لضمان التوازن الذي يدعم الإبداع.

5. تحدي المرونة في بيئة المصارف الحكومية: يُظهر ترتيب بُعد "المرونة" في الإبداع كالأقل نسبياً أن هناك تحدياً في قدرة الموظفين على التكيف السريع أو الخروج عن الأساليب التقليدية بشكل كبير، ربما بسبب طبيعة الإجراءات الرسمية والبيروقراطية في هذه المصارف.

5.2 توصيات الدراسة

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات، تُقدم التوصيات التالية للمصارف الحكومية بمدينة الرياض لتعزيز دور القيادة الإدارية في الإبداع الوظيفي:

1. تعزيز برامج التحفيز الشاملة:

- **التوصية:** التركيز على تطوير وتنفيذ برامج تحفيزية شاملة (مادية ومعنوية) تُقدر المبادرات الإبداعية والمساهمات الجديدة بشكل صريح ومستمر.
- **الإجراءات التنفيذية:**

- تخصيص ميزانية سنوية لجوائز "أفضل فكرة إبداعية" أو "أفضل مشروع مبتكر" على مستوى الأقسام والإدارة العامة.
- تضمين مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) في تقييم المديرين تُعنى بمدى تشجيعهم للإبداع وعدد الأفكار المبتكرة المقدمة من فرق عملهم.
- إنشاء منصات داخلية (افتراضية أو فعلية) للموظفين لتقديم أفكارهم بحرية، وضمان مراجعتها بانتظام وتقديم تغذية راجعة سريعة.

2. تطوير مهارات التوجيه والتمكين لدى القيادات:

○ التوصية: تدريب المديرين على مهارات التوجيه الفعال الذي يُمكن الموظفين من التفكير الإبداعي ويُشجعهم على حل المشكلات بطرق غير تقليدية.

○ الإجراءات التنفيذية:

- إطلاق ورش عمل ودورات تدريبية مكثفة للمديرين حول "القيادة الممكنة للإبداع" و"التوجيه الاستشاري" بدلاً من التوجيه الإملائي.
- تشجيع المديرين على تبني سياسة "الأبواب المفتوحة" لتسهيل التواصل والاستماع لأفكار الموظفين، وتقديم الدعم اللازم لهم لتطوير هذه الأفكار.
- بناء شبكات داخلية للموجهين (Mentors) من ذوي الخبرة لمساعدة الموظفين الجدد وذوي الخبرة الأقل على تنمية قدراتهم الإبداعية.

3. توفير بيئة داعمة للمرونة والتجريب:

○ التوصية: العمل على تخفيف بعض القيود الإجرائية التي قد تعيق المرونة وتشجع على التجريب والتعلم من الأخطاء في إطار آمن ومسيطر عليه.

○ الإجراءات التنفيذية:

- إنشاء "مختبرات ابتكار" أو "فرق عمل سريعة" (Sprint Teams) صغيرة ومحددة المهام تُمنح مرونة أكبر في التجريب وتقديم حلول جديدة للمشكلات المعقدة.
- تعديل بعض اللوائح والإجراءات الداخلية لتمكين الموظفين من تجربة أساليب عمل جديدة في نطاق محدود قبل تعميمها.
- ترسيخ ثقافة التعلم من الأخطاء واعتبارها جزءاً طبيعياً من عملية الابتكار، والابتعاد عن لوم الموظفين على الفشل في التجارب الموجهة.

4. الاستثمار في برامج تدريب الإبداع الوظيفي:

○ التوصية: تصميم وتنفيذ برامج تدريب متخصصة للعاملين لتعزيز أبعاد الإبداع الوظيفي لديهم، خاصة تلك التي تحتاج إلى تطوير مثل "المرونة" و"الطلاقة".

○ الإجراءات التنفيذية:

▪ إدراج وحدات تدريبية متقدمة في برامج تطوير الموظفين تُركز على تقنيات التفكير الإبداعي (مثل العصف الذهني، التفكير التصميمي) وحل المشكلات بطرق مبتكرة.

▪ تنظيم ورش عمل تفاعلية تُحاكي تحديات العمل الفعلية، وتُشجع الموظفين على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار وتغيير زوايا تفكيرهم.

▪ الاستعانة بمدرّبين متخصصين في تنمية الإبداع والابتكار لتقديم خبرات عملية للموظفين.

5. مراجعة آليات الرقابة لدعم الابتكار:

○ التوصية: إعادة تقييم أساليب الرقابة المتبعة لضمان أنها تُركز على تحقيق الأهداف والنتائج لا على الالتزام الصارم بالإجراءات التفصيلية، مما يمنح الموظفين مساحة للمبادرة.

○ الإجراءات التنفيذية:

▪ تطبيق الرقابة بالأهداف (Management By Objectives) بشكل أوسع، حيث يتم تحديد الأهداف بوضوح ثم تُترك المرونة للموظفين في كيفية تحقيقها.

▪ تشجيع الرقابة الذاتية والمسؤولية الشخصية للموظفين، والابتعاد عن الرقابة المباشرة المفرطة التي قد تُعيق الإبداع.

- توفير التكنولوجيا الحديثة التي تُمكن من تتبع الأداء بفعالية دون فرض قيود غير ضرورية على المبادرة.

6. بناء فرق عمل متعددة التخصصات لتعزيز الابتكار:

- التوصية: تشجيع القيادات على إنشاء وتفعيل فرق عمل عابرة للأقسام تضم موظفين من خلفيات وتخصصات مختلفة لمعالجة التحديات المعقدة أو تطوير مشاريع جديدة.

○ الإجراءات التنفيذية:

- تحديد تحديات أو فرص محددة تتطلب حلولاً إبداعية.
- تشكيل فرق عمل مؤقتة لهذه التحديات، مع تحديد أهداف واضحة وموارد كافية.
- توفير التدريب اللازم لأعضاء هذه الفرق على مهارات العمل الجماعي، حل المشكلات الإبداعي، وإدارة المشاريع.
- منح هذه الفرق صلاحيات كافية ومرونة في تطبيق أساليب عمل جديدة.

7. تطوير نظام مقترحات ومكافآت الإبداع:

- التوصية: تصميم وتطبيق نظام مؤسسي فعال لاستقبال مقترحات الموظفين الإبداعية، وتقييمها بإنصاف، ومكافأة الأفكار المطبقة والمساهمات البارزة.

○ الإجراءات التنفيذية:

- إنشاء منصة رقمية سهلة الاستخدام لتقديم المقترحات (نظام داخلي، تطبيق مخصص).

- تشكيل لجنة متخصصة لتقييم المقترحات بناءً على معايير واضحة (الجدوى، الأصالة، التأثير).
- توفير حوافز معنوية (شهادات تقدير، تكريم) ومادية (مكافآت مالية، فرص تطوير) للأفكار المعتمدة والمطبقة.
- الإعلان عن الأفكار الناجحة والموظفين المبدعين لتعزيز ثقافة التقدير والتحفيز.

8. الاستثمار في البنية التحتية الداعمة للإبداع:

- التوصية: توفير الموارد والتكنولوجيا اللازمة التي تُسهل عملية الإبداع وتُعزز بيئة العمل الابتكارية.
- الإجراءات التنفيذية:
- تحديث الأنظمة التقنية وتوفير الأدوات البرمجية التي تدعم التفكير التحليلي والإبداعي.
- تصميم مساحات عمل مرنة ومحفزة تُشجع على التعاون والتفاعل وتبادل الأفكار (مثل غرف العصف الذهني، أو مساحات العمل المشتركة).
- توفير الوصول إلى قواعد بيانات معرفية ومصادر معلومات حديثة تدعم الموظفين في البحث والتطوير.

5.3 مقترحات لدراسات مستقبلية

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتحديات التي برزت، يُقترح إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

1. دراسة مقارنة لدور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي بين المصارف الحكومية والمصارف الخاصة في مدينة الرياض.

2. بحث تأثير عوامل تنظيمية أخرى (مثل الثقافة التنظيمية، وهيكل المكافآت) في العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي في القطاع المصرفي.
3. دراسة نوعية معمقة لاستكشاف المعوقات التي تُحد من المرونة والإبداع لدى العاملين في المصارف الحكومية.
4. إجراء دراسات طولية لمتابعة أثر تطبيق برامج تحسين القيادة الإدارية على مستوى الإبداع الوظيفي في المصارف الحكومية على المدى الطويل.
5. بحث دور التكنولوجيا والتحول الرقمي في تعزيز الإبداع الوظيفي في المصارف الحكومية.

5.4 خاتمة الدراسة

في الختام، تُعد هذه الدراسة خطوة مهمة نحو فهم أعمق للعلاقة الحيوية بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي في سياق المصارف الحكومية بمدينة الرياض. لقد أكدت النتائج بشكل لا يدع مجالاً للشك أن القيادة الإدارية ليست مجرد وظيفة إشرافية، بل هي قوة دافعة ومحفز أساسي للإبداع بين العاملين.

لقد أظهرت الدراسة أن ممارسات القيادة في المصارف الحكومية بالرياض تتمتع بمستوى مرتفع، وأن العاملين لديهم مستوى جيد من الإبداع. ولكن الأهم هو الكشف عن العلاقة الارتباطية القوية والمؤثرة، والتي بيّنت أن جهود القادة في التحفيز والتوجيه هي الأكثر فعالية في إطلاق الطاقات الإبداعية. هذا يُشير إلى أن الاستثمار في تطوير الكفاءات القيادية، خاصة في جانبي التحفيز والتوجيه، سيُسهم مباشرة في بناء بيئة عمل أكثر ابتكارًا وتنافسية.

تُقدم هذه الدراسة رؤية قيمة للمسؤولين وصناع القرار في المصارف الحكومية، وتُشير إلى أن تعزيز الإبداع ليس رفاهية، بل ضرورة استراتيجية لتحقيق التميز ومواكبة التغيرات المتسارعة في القطاع المصرفي العالمي. فالقيادة التي تُمكن، وتُحفز، وتُوجه، وتُوفر البيئة الداعمة، هي القيادة القادرة على بناء مستقبل مزدهر قائم على الابتكار.

إن التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة، والتي تضمنت مقترحات عملية قابلة للتطبيق، تُشكل خارطة طريق للقيادات لتحويل المعرفة النظرية إلى ممارسات عملية تُعزز من قدرة المصارف الحكومية على التكيف والنمو والازدهار في بيئة تنافسية. كما أن المقترحات البحثية المستقبلية تُشير إلى أن هذا المجال لا يزال غنياً بالفرص لاستكشاف أبعاد جديدة وتعميق الفهم العلمي للعلاقة بين القيادة والإبداع.

أخيراً، يتمنى الباحث أن تُسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية، وأن تُقدم فائدة حقيقية للممارسين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض، بما يُسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 الرامية إلى بناء اقتصاد معرفي ومجتمع إبداعي.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية.

ثانياً- المراجع الأجنبية.

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 الجيلالي، 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 الحكومية بمدينة الرياض 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: "دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف الحكومية بمدينة الرياض: دراسة ميدانية". ونظراً لكونكم من العاملين في القطاع المصرفي الحكومي بمدينة الرياض، فإن الباحث يأمل من سيادتكم التكرم بالتعاون في الاستجابة عن فقرات هذا الاستبيان، وذلك باختيار البديل المناسب للإجابة عن كل فقرة بما ترونها يتناسب مع واقع انطباقها أو توافرها لدى المصرف الذي تعمل فيه.

شاكراً سلفاً حُسن تعاونكم لما فيه خدمة البحث العلمي.

الباحث/ إبراهيم الخالد

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 فاعلي ().
- 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)

الأبعاد / الفقرات					بدائل الإجابة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	
التخطيط الإداري					
					1. يقوم المدير بتحديد أهداف واضحة ومحددة للعمل.
					2. يضع المدير خططاً استراتيجية طويلة الأجل لتحقيق أهداف المصروف.
					3. يعتمد المدير على تحليل البيانات والمعلومات قبل اتخاذ القرارات.
					4. يحدد المدير أولويات العمل بوضوح لجميع الموظفين.
					5. يضع المدير خططاً بديلة لمواجهة التحديات المحتملة.
					6. يشرك الموظفين في عملية التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
5	4	3	2	1	التنظيم الإداري
					7. يوزع المدير المهام والمسؤوليات بوضوح بين الموظفين.
					8. يعتمد المدير على الهيكل التنظيمي لتسهيل سير العمل.
					9. يسعى المدير إلى تحسين إجراءات العمل وتبسيطها.
					10. ينسق المدير بين مختلف الأقسام لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.
					11. يوفر المدير بيئة تنظيمية تعزز من كفاءة العمل.
					12. يتأكد المدير من وضوح الأدوار والمسؤوليات لكل موظف.
5	4	3	2	1	التوجيه الإداري
					13. يقدم المدير توجيهات واضحة تساعد الموظفين في أداء عملهم.
					14. يعتمد المدير على أساليب تواصل فعالة مع الموظفين.
					15. يحرص المدير على تقديم الدعم والمساندة للموظفين عند الحاجة.
					16. يشجع المدير على تبادل الأفكار بين الموظفين.
					17. يستخدم المدير التغذية الراجعة لتحسين أداء الموظفين.
					18. يشجع المدير بيئة عمل قائمة على التعاون والعمل الجماعي.

1	2	3	4	5	التحفيز الإداري
					19. يقدم المدير حوافز مالية ومعنوية للموظفين المتميزين.
					20. يشجع المدير على الإبداع والابتكار في العمل.
					21. يحرص المدير على تلبية احتياجات الموظفين لتعزيز رضاهم الوظيفي.
					22. يتيح المدير الفرص للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
					23. يعترف المدير بجهود الموظفين ويقدر إنجازاتهم.
					24. يحرص المدير على توفير بيئة عمل محفزة وداعمة.
1	2	3	4	5	الرقابة الإدارية
					25. يراقب المدير أداء الموظفين لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.
					26. يستخدم المدير معايير واضحة لتقييم الأداء الوظيفي.
					27. يتخذ المدير الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات عن الأهداف.
					28. يشجع المدير ثقافة الالتزام والانضباط في العمل.
					29. يستخدم المدير أساليب رقابية حديثة لتعزيز الأداء.
					30. يتابع المدير مدى تحقيق الموظفين للأهداف المقررة.

المحور الثاني: الإبداع الوظيفي (المتغير التابع)

الأبعاد / الفقرات					بدائل الإجابة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1	2	3	4	5	التحليل
					1. أتمكن من تحليل المشكلات الوظيفية وإيجاد حلول مبتكرة لها.
					2. أستخدم طرقاً مختلفة لتحليل المعلومات قبل اتخاذ القرارات.
					3. أستطيع التفريق بين المشكلات الجوهرية والمشكلات الثانوية.
					4. أتمكن من التكيف مع المشكلات غير المتوقعة عبر التفكير التحليلي.
1	2	3	4	5	القيم
					5. أحرص على تقديم أفكار إبداعية تتماشى مع أخلاقيات العمل.
					6. ألتزم بالمبادئ المهنية عند تقديم اقتراحات جديدة.
					7. أراعي القيم المؤسسية عند تنفيذ الأفكار الإبداعية.

					8. أحافظ على النزاهة والشفافية عند اقتراح حلول جديدة.
1	2	3	4	5	الأصالة
					9. أستطيع تقديم أفكار جديدة لم يتم استخدامها من قبل في المصرف.
					10. أبحث عن طرق مبتكرة لتحسين أداء العمل.
					11. أقدم حلولاً فريدة وغير تقليدية للمشكلات العملية.
					12. لدي القدرة على التفكير خارج الصندوق عند مواجهة التحديات.
1	2	3	4	5	الطلاقة
					13. أتمكن من إنتاج عدد كبير من الأفكار حول مشكلة معينة.
					14. أقدم اقتراحات متنوعة عند التفكير في تطوير العمل.
					15. أستطيع التعبير عن أفكاري بسهولة ووضوح.
					16. أشارك زملائي بأفكار جديدة بصفة مستمرة.
1	2	3	4	5	المرونة
					17. أستطيع التكيف بسرعة مع التغييرات التي تحدث في العمل.
					18. أتمكن من تغيير أسلوب في التفكير لمواكبة متطلبات العمل.
					19. لدي القدرة على إيجاد حلول بديلة عند مواجهة العقبات.
					20. أتعامل مع الضغوط الوظيفية بطريقة إبداعية وفعالة.

Study Abstract

The Role of Administrative Leadership in Enhancing Job Creativity Among Employees in Government Banks in Riyadh City: A Field Study

Abstract

This study primarily aimed to determine the extent of **administrative leadership's contribution**, through its various dimensions, to **supporting and developing job creativity** among employees in government banks in Riyadh city. This was achieved by answering a set of detailed questions that addressed the level of each variable independently, the correlational relationship between them, and then the influential role of administrative leadership dimensions on job creativity. To achieve these objectives, the study adopted a **descriptive-analytical approach**, suitable for the nature of the phenomenon under investigation. Quantitative data was collected using a specially designed **questionnaire**, consisting of two main parts: demographic data, and two axes to measure the dimensions of administrative leadership and job creativity. The questionnaire was distributed to a sample of **(235) employees** in government banks in Riyadh city during June 2025, representing the target study population. After data collection, responses were corrected and analyzed using a set of **advanced statistical methods** via SPSS v.28. These methods included: arithmetic means and standard deviations to describe variable levels, Pearson correlation coefficient to uncover correlational relationships, and multiple linear regression analysis to determine the influential role of administrative leadership dimensions on job creativity.

The **quantitative results** of the study showed that the level of **administrative leadership** in government banks in Riyadh city was **high**, with an overall arithmetic mean of (4.04), with the "Administrative Guidance" dimension being the highest. The results also revealed that the level of **job creativity** among employees was also **high**, with an overall arithmetic mean of (3.85), and the "Values" dimension ranked first in this axis. More importantly, the study found a **very strong and statistically significant positive correlational relationship** between administrative leadership and job creativity (overall correlation coefficient of 0.82). Regarding the role, the results of the multiple linear regression analysis confirmed that **administrative leadership as a whole has a statistically significant and strong role in enhancing job creativity**, as the combined dimensions of administrative leadership explained **72.2% of the variance in job creativity**. Qualitatively, the results indicated that the "Administrative Motivation" and "Administrative Guidance" dimensions were the most influential and contributing factors to enhancing job creativity, followed by Planning, then Organization, and finally Administrative Control. This highlights the importance of leadership practices concerned with motivating, supporting, and guiding individuals

towards innovation. Based on these findings, the study presented a set of **practical recommendations** directed at government banks. The most prominent of these included the necessity of enhancing comprehensive motivation programs, developing guidance and empowerment skills among leaders, providing a supportive environment for flexibility and experimentation, investing in job creativity training programs, and reviewing control mechanisms to support innovation. Additionally, recommendations included building cross-functional teams, developing an effective suggestions and rewards system, and investing in supportive infrastructure for creativity.

Keywords: Administrative Leadership, Job Creativity, Government Banks, Riyadh, Saudi Arabia.

MidOcean University
Faculty of Management
Master of Business Administration



**The Role of Administrative Leadership in Enhancing Job
Creativity Among Employees in Government Banks in Riyadh
City: A Field Study**

Final Project in Project Management

Submitted by
Ibrahim Abdulaziz Al-Khalid
Student ID: 243000124

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

Academic Year
2025