

البحث السابع

**القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى موظفي إدارة
الموارد البشرية في القطاع المصرفي**

إعداد

بشائر طلق عوض الغيداني

معيدة بإدارة الأعمال - جامعة شقراء

ملخص البحث

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واعتمد على الاستبانة التي قام بتصميمها وتطويرها من أجل تحقيق أهداف الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (٨٠) موظف وموظفة من موظفي القطاع المصرفي بالمملكة وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن "واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي" جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأن "درجة الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي" جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين الدرجة الكلية لواقع تطبيق أبعاد القيادة الخادمة ودرجة الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي وبلغت (*899.0)؛ وأوصى الباحث بالعديد من التوصيات في ضوء ما توصل إليه من نتائج أهمها: ضرورة الاستمرار بالعمل على نشر ثقافة القيادة الخادمة بأبعادها بين رؤساء ومديري الأقسام في القطاع المصرفي، وضرورة عقد ندوات تدريبية للموظفين لتدريبهم على الأساليب الحديثة في القيادة ومنها القيادة الخادمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة - الإبداع الوظيفي - القطاع المصرفي.

Abstract

The present study aimed to investigate the current state of applying the dimensions of servant leadership and its role in enhancing job creativity among the human resources management employees in the banking sector in Saudi Arabia. The researcher adopted the analytical descriptive approach as the research methodology and used a questionnaire which he designed and developed for achieving the study's objectives. The study sample included (80) male and female employees of the banking sector in the Kingdom. The study obtained several results, the most important of which are: "The current state of practicing servant leadership among human resources management employees in the banking sector" was rated (high), from the perspectives of sample members; "The degree of job creativity among human resources management employees in the banking sector" was rated (high), from the perspectives of sample members; and the existence of a statistically significant correlation at the significance level of (0.05) between the total degree of the current state of applying the dimensions of servant leadership and the degree of job creativity among human resource management employees in the banking sector, valued at (.899**). The researcher recommended several recommendations in light of his findings, the most important of which are: the necessity of continuing working on spreading the culture of servant leadership in its dimensions among heads and managers of departments in the banking sector, and the necessity of holding training seminars for employees in order to train them on modern styles of leadership, including servant leadership.

Keywords: servant leadership – job creativity – banking sector.

المقدمة:

يكتسي النظام المصرفي أهمية كبيرة في الاقتصاديات المعاصرة وذلك بغض النظر عن طبيعة النظام الاقتصادي والسياسي المنتهج من قبل الدولة، فمهما كانت طبيعة ملكية البنك، وموقعه وكيفية تنظيمه فهو يحتل دائماً مركز الصدارة من بين المؤسسات المالية المشكلة للنظام المالي نتيجة احتكاره لثلاث وظائف أساسية تتمثل في: تسيير أنظمة الدفع بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين، والتوسط بين الوحدات ذات العجز، والوحدات ذات الفائض من خلال عملية تحويل الأجال، وتوفير آلية لتقييم، ومراقبة وظيفة الإقراض في الاقتصاد "تقدير الأخطار" (بن نعمون، ٢٠١٥: ٣١٠).

ويحتل القطاع المصرفي مركزاً حيوياً في النظم الاقتصادية والمالية، لما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية من خلال جمع المدخرات وتعبئتها وتوزيعها على الاستثمارات المختلفة حسب أهميتها، والمصارف في مجموعها تكون حلقة تتفاعل داخلها شتى مجالات النشاط الاقتصادي، فكلما نمت واتسع هذا النشاط زادت أهمية المصارف وتعددت خدماتها، ولذلك فإن الأجهزة المصرفية تتطلب إدخال تعديلات محلية ودولية باستمرار، للوصول إلى أنجح وأكثر الطرق فاعلية في إدارة المصارف، ومسايرة التطورات العالمية أولاً بأول (خوالد، ٢٠١٧: ١١١).

ولذلك فلم يعد القطاع المصرفي يولي الاهتمام بالجانب المادي فقط على حساب العنصر البشري، والاكتفاء بزيادة رأس المال والإنتاجية، ولكن مع توسع حجم ونشاط القطاعات المصرفية، ظهرت أهمية تحسين أداء المورد البشري باعتباره أهم عناصر الإنتاج، وأهم موارد التطوير، فالمورد البشري هو الذي يحدد مستوى أداء البنوك ونجاحها، كما له أهمية بالغة في تحقيق أهداف القطاع المصرفي، بما يمتلكه من معارف ومهارات تميزه بالليوننة والإبداع، وذلك ما يمكن البنوك من تحقيق ما تصبو إليه، حيث أن المورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية في مختلف القطاعات المصرفية (أحمد؛ المعمرى، ٢٠٢١: ص ٤).

وبما أن العصر الذي نعيشه يشهد تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة، مما أدى إلى إدراك متطلبات التغيير والتطور في الحاضر والمستقبل ومواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية، فقد اتجه القطاع المصرفي إلى إدخال القيادة الخادمة لتعزيز الإبداع الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية، لكي يستطيع التكيف والتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيطة، لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفعالية، حيث أن رفع كفاءة الأداء لن يتم إلا بالاستخدام الأمثل للموارد، وسرعة التكيف مع الظروف المحيطة، والاستجابة للمستجدات (الشلي؛ وآخرون، ٢٠١٥: ص ٧٣).

مشكلة البحث:

يعد أسلوب القيادة الخادمة من أساليب القيادة التي يمكن من خلالها تحقيق النتائج الإيجابية على سلوكيات الموظفين نظرًا لأن هذا الأسلوب يولي اهتمامه لتلبية احتياجات الموظفين؛ لذلك فيمكن الافتراض بأن القيادة الخادمة تلعب دورًا في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى الموظفين؛ وقد اهتمت عدة دراسات بتناول ومناقشة هذا الدور.

ومن الدراسات التي تناولت دور القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع الوظيفي دراسة الزهيري (٢٠٢١)، والتي أشارت إلى أن القيادة الخادمة تهتم بتجاوز الاهتمام بالنفس أو الانشغال بالذات من أجل خدمة احتياجات الآخرين ومساعدتهم على النمو والتطور؛ ومن هنا يمكن القول بأن القيادة الخادمة تساعد على تعزيز الإبداع الوظيفي.

وتتفق نتائج تلك الدراسة مع نتائج دراسة مصطفى والسيد (٢٠١٥)، والتي أشارت إلى أن القيادة الخادمة تسهم في تعزيز الإمكانيات الضرورية لتمكين الموظفين من الحصول على فرص النمو الوظيفي؛ ومن هنا يمكن القول بأن القيادة الخادمة بإمكانها تعزيز فرص النمو لدى الموظفين من خلال تعزيز إمكانيات مثل مهارات وقدرات الإبداع الوظيفي.

وعلى الرغم من الدور الإيجابي الذي يمكن أن تلعبه القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى الموظفين، من المهم عدم إغفال كون أداء هذا الدور هدفًا قد تكتنف التحديات؛ ويرجع ذلك إلى عدد من العوامل التي قد يواجه القائد صعوبات في التعامل معها ومعالجتها على نحو فعال.

ومن الدراسات التي تناولت تحديات تعزيز الإبداع الوظيفي لدى الموظفين دراسة لي ويانغ (Lee & Yang, 2015)، والتي أشارت إلى أن تعزيز الإبداع الوظيفي لدى الموظفين قد يواجه تحديات نظرًا لأن بعض الموظفين لديهم نفور من فكرة العمل الجماعي، ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى تقويض الإبداع في مجموعات العمل؛ أما دراسة سليم وآخرين (Saleem et al., 2021) فقد أشارت إلى أن هناك عدة عوامل تعيق ممارسة الإبداع الوظيفي، وتتضمن تلك العوامل ضرورة الامتثال للقواعد والتحديات المتعلقة بأخذ زمام المخاطرة ومتطلبات تحقيق أهداف مهام العمل.

ويمكن إبراز مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس التالي (ما دور القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي)؟

أسئلة البحث

- ما واقع تطبيق أبعاد القيادة الخادمة (تمكين العاملين - التعامل بالأخلاق - الإشراف التنظيمي) بالقطاع المصرفي السعودي؟
- ما درجة الإبداع الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد القيادة الخادمة (تمكين العاملين - التعامل بالأخلاق - الإشراف التنظيمي) وتعزيز الإبداع الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي؟

أهداف البحث

- التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الخادمة (تمكين العاملين - التعامل بالأخلاق - الإشراف التنظيمي) بالقطاع المصرفي السعودي؟
- التعرف على درجة الإبداع الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي.
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد القيادة الخادمة (تمكين العاملين - التعامل بالأخلاق - الإشراف التنظيمي) وتعزيز الإبداع الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث الحالي لأهمية الفئة التي يتناولها البحث وهي العاملين بالقطاع المصرفي السعودي ويمكن إبراز أهمية البحث من خلال النقاط الرئيسية التالية:

أولاً: الأهمية النظرية

- قد يساهم البحث الحالي في معرفة رأي العاملين بالقطاع المصرفي السعودي في واقع تطبيق أبعاد القيادة الخادمة وأهم متطلباتها.
- قد يساعد البحث الحالي الإدارات المصرفية على تطوير أساليبهم القيادية والإدارية بما يخدم مصالح المستفيدين من القطاع المصرفي.
- يأمل الباحث في إثراء إضافة علمية للمعرفة والمكتبات العربية فيما يتعلق بالكشف عن دور القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي في ظل ندرة البحوث والدراسات (على حد علم الباحث).

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- قد تساهم نتائج البحث الحالي في لفت انتباه القيادات وإدارات القطاع المصرفي إلى أهمية تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بكافة المؤسسات المالية والمصرفية.
- قد تساهم نتائج الدراسة الحالية في التعرف على درجة الإبداع الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي وتقديم التوصيات المناسبة لتعزيزها.

مصطلحات البحث

القيادة الخادمة:

القيادة الخادمة هي نموذج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين بإنجازات المنظمة، بمعنى آخر أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة، من خلال استخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة، لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة، من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم (عطا الله، ٢٠١٥: ص٢٠٨).

وتُعرّف القيادة الخادمة بأنها طريقة للقيادة تضع احتياجات الآخرين فوق مصالح القائد الخاصة (James, 2016, 20).

ويمكن تعريفها إجرائياً على أنها خدمة الآخرين من خلال العمل على تنميتهم ورفاهيتهم بما يحقق الابداع الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة.

الإبداع الوظيفي:

الإبداع الوظيفي هو عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، قد يكون هذا الشيء سلعة جديدة، أو أسلوب جديد، أو عملية جديدة، ويعود تطبيقها بالمنفعة على المنظمة بصورة خاصة، وعلى المجتمع بشكل عام (مقدم؛ عدناني، ٢٠١٩: ص٢٤٧).

ويعرف الإبداع الوظيفي على أنه إنتاج الأفكار الجديدة والمفيدة بواسطة الموظفين بالمنظمة (Matsuo, 2018, 532).

ويمكن تعريفه إجرائياً على أنه القدرة الشخصية للموظفين بالقطاع المصرفي بالأهداف والقيم والأخلاق القوية والسعي المستمر في بذل الوقت والجهد من أجل تحسين الأداء الوظيفي والمؤسسة ككل، والإرادة القوية للبقاء في الوظيفة.

القطاع المصرفي:

القطاع المصرفي هو: أكبر قطاعات النظام المالي، يتمتع برأس مال جيد، ويتسم بالربحية والسيولة، كما أن انكشافه الخارجي محدود، سواء من حيث الإقراض أو الاقتراض (مؤسسة النقد العربي السعودي، ٢٠١٥: ص١٦).

يعرف القطاع المصرفي على أنه قطاع المنظمات التي تختص بشؤون المدخرات والائتمان والمعاملات المالية الأخرى (Hassan & Gelin, 2021, 4).

ويمكن تعريفه إجرائياً على أنه: قسم من النظام المالي للدولة يختص بالوساطة المالية وتقديم وتمديد التسهيلات الائتمانية للعملاء ذوي الجدارة الائتمانية على المدينين القريب والبعيد.

الإطار النظري للبحث:

لقد شهدت البنوك والقطاعات المصرفية العديد من التطورات في الآونة الأخيرة سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وذلك في إطار العولمة والتحرر المالي فضلاً عن التطور الملحوظ في النظم السياسية والإدارية، ويعد القطاع المصرفي السعودي أحد الأعمدة الأساسية في الهيكل الاقتصادي للمملكة، حيث يمثل الركيزة الأساسية لأي تطور اقتصادي أو اجتماعي (ملو العين، ٢٠١٥: ص ٢٧١).

فمن الممكن ملاحظة أن القطاع المصرفي السعودي قد حقق نمواً كبيراً جداً خلال العقدين الماضيين، حيث سجل نسب نمو فاقت تلك التي سجلها الاقتصاد السعودي ككل، ففي حين زاد الناتج الإجمالي المحلي للمملكة بنسبة ٢٧٠% خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠٢٠م، بلغت نسبة الزيادة في حجم الموجودات المجمعة للمصارف السعودية ٥٥٧%، وفيما شكلت موجودات القطاع المصرفي السعودي نسبة ٦٤% من حجم الناتج المحلي الإجمالي للمملكة عام ٢٠٠٠م، ارتفعت هذه النسبة إلى ١١٣% بنهاية العام ٢٠٢٠ (اتحاد المصارف العربية، ٢٠٢١: ص ٢).

ولكن مع نهايات القرن المنصرم وبدايات الألفية الجديدة ظهر توجه جديد في القطاع المصرفي يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للنمط القيادي المستند إلى الهرمية وتبني أنماط جديدة تشجع العمل التعاوني والمشاركة في صنع القرار والاهتمام بالمرؤوسين وخدمتهم، ومن هنا ظهر أسلوب جديد في القيادة يطلق عليه القيادة الخادمة فبزغ هذا النمط لأول مرة في بداية السبعينات من القرن الماضي (بوسماحة، ٢٠١٨: ص ١).

ومما سبق يتضح أن الآونة الأخيرة واجهت العديد من التطورات في بيئة النظم الإدارية والاقتصادية في القطاعات المصرفية وبصورة خاصة داخل المملكة العربية السعودية، حيث أصبحت الأنماط القيادية لم تعد قادرة على مواجهة هذا الكم من التطور ولم تعد كافية كأسلوب توجيهي للوفاء بحاجة العملاء المتزايدة، مما الزم البحث عن أنماط قيادية جديدة كالقيادة الخادمة والتي تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الإبداع الوظيفي لدى العاملين.

أهمية القيادة الخادمة في القطاع المصرفي السعودي:

للقيادة الخادمة دور إيجابي كبير ومحوري في مختلف المنظمات وخاصة في القطاعات المصرفية التي تتسم إداراتها بالجمود والهرمية، حيث أن تطبيق القيادة الخادمة بالقطاع المصرفي قادر على إتاحة العديد من المميزات والفوائد والتي تتمثل أهمها في الآتي:

تساهم القيادة الخادمة في تحقيق التطوير التنظيمي في القطاع المصرفي، حيث يتجه القائد الخادم من نمط القيادة التقليدي الذي يركز على الهيمنة على المرؤوسين وتلقيهم ما يجب القيام به إلى نمط القيادة الخادمة حيث يخولهم بالعمل ويلهمهم، وهذا الإلهام يؤدي إلى جهود جماعية، ونتائج العمل تكون أكثر وأعظم من الجهود الفردية (غالي، ٢٠١٥: ص ٣٠).

كما تقوم القيادة الخادمة ببذل الوقت والجهد لمساعدة العاملين في القطاع المصرفي لفهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهم، وتساعدهم للوصول إلى قمة طاقاتهم الجسدية والفكرية، كما تساهم في تحقيق التوازن في حياتهم، وتخلق نوع من الرضا والولاء الوظيفي بين العاملين والقطاع المصرفي الذي يعملون به، وتساهم في تطوير رأس المال البشري به (الصيرفي، ٢٠٢٠: ص ٣٠).

وتعزز القيادة الخادمة من تحديد أهداف مقبولة تجنب القطاع المصرفي المغامرة فيما هو أكبر من طاقاته أو إضافة أي أعباء عليه، كما تساهم في تحسين الأداء المالي بشكل واضح، كما تتغلب على معوقات التسلسل الهرمي وصعوبة التواصل فيه مما يؤدي إلى الاتصال الفعال وخلق بيئة صالحة للإبداع والتفاني والتحسين من خلال تحقيق الولاء التنظيمي للتابعين مما يدفعهم إلى الالتزام بالأهداف التنظيمية، فهي تختزل المستويات الهرمية وتتعايش معها جميعاً بسلوك واحد، وتقلل من المشاكل والصراعات (رشيد ومطر، ٢٠١٦: ص ٨٥-٨٦).

وتعتبر القيادة الخادمة نمطاً هجيناً يجمع بين القيادة التحولية والقيادة الأصلية؛ حيث أن منهج القيادة التحولية يركز على مسؤولية القائد الأخلاقية وضرورة اهتمامه بالتعبير عن رؤيته بأسلوب أخلاقي؛ أما منهج القيادة الأصلية فيركز على أهمية قدرة القائد على استيعاب جميع وجهات النظر المتباينة لدى مرؤوسيه بدون تحيز، ولكن مع الحفاظ على قدر ملائم من الاستقلالية في اتخاذ القرارات والإجراءات؛ وبالتالي، فإن الهدف الرئيسي للقيادة الخادمة في المدارس هو الوصول إلى تحقيق سلامة ورضا جميع العاملين. (Savage-Austin & Honeycutt, 2011, 50).

كما أن القيادة الخادمة هي نمط من القيادة يقوم على قيام القائد بتشجيع مرؤوسيه على النمو في كافة النواحي، والإبداع، وإدارة الذات، وخدمة الآخرين؛ ويؤدي تطبيق هذا النوع من القيادة إلى إحداث التغيير الإيجابي في البيئة التنظيمية وتعزيز عدد من القيم مثل التسامح، وقبول الآخر، والمحبة؛ وباختصار، يمكن وصف القيادة الخادمة بأنها نمط من القيادة يكون فيه القائد خادماً لمرؤوسيه أولاً ثم قائداً ثانياً، فهو قائد يتمتع بنزعة ذاتية وفطرية نحو خدمة مرؤوسيه في العمل (Han et al., 2010, 6).

وتساهم القيادة الخادمة بصورة كبيرة أيضاً في نجاح المنظمات وتشجيع العاملين وتحفيزهم وإلهامهم وتمكينهم من تحقيق التميز في الخدمة داخل القطاع المصرفي، فالقائد الخدمي يعلم المرؤوسين الطرائق الصحيحة لتقديم خدمة أفضل للعملاء وتوجيههم عن طريق سلوكهم، كما يتم التأثير على أداء الموظفين بصورة إيجابية مما يساهم في تطوير الأداء التنظيمي (رحيم، ٢٠١٨: ص ٤٤).

وتتمثل أهمية القيادة الخادمة في أنها تعمل على خلق أسلوب قيادة غير قائم على هيمنة السلطة، بل قائم على استقلالية الأتباع؛ ووفقاً لهذا المنظور، فإن أولويات القيادة الخادمة هي الأتباع، فهي تركز على احتياجات واهتمامات الأتباع من خلال تنظيم بيئة العمل؛ كما أن المورد الأكثر أهمية بالنسبة للقيادة الخادمة هو شخصية القائد، والتي تتمثل في الجدارة الأخلاقية، والنزاهة، وحسن النية (Ekinci, 2015: 342).

ومما سبق يتضح أن القيادة الخادمة لها أهمية كبيرة داخل المنظمات المختلفة حيث تزيد من صنع القرار التعاوني بمشاركة الموظفين، وترفع من معنويات الموظفين وتزيد من ولائهم الوظيفي، وتدعم الجوانب الإبداعية لديهم، وتوحد أهداف المنظمة مع أهداف الموظفين، كما إن تطبيق القيادة الخادمة في القطاع المصرفي قادر على تقليل المشكلات والصراعات واختزال المستويات الهرمية في الإدارة مما يجعله أكثر فعالية وكفاءة.

أبعاد القيادة الخادمة في القطاع المصرفي السعودي:

إن القيادة الخادمة تبدأ بنزعة طبيعية لخدمة الآخرين أولاً، يتبعها قوة دافعة للقيادة بفعل ما، ثم يتنامى خيار واعٍ ناتج عن تلك القوة الدافعة يجتذب الفرد ليتوق للقيادة، ليتحقق من أن أفراد مجموعته أو منظمته أو مجتمعه، قد أصبحوا أثناء خدمته لهم أحسن صحة، وأكثر حكمة وحرية واستقلالاً، فيزداد بذلك فرص أن يكونوا أولئك المخدمون أنفسهم خدماً لغيرهم فيما بعد (عبد دهليز وغالي، ٢٠١٨: ص ٤٧٠).

وقد تعددت أبعاد القيادة الخادمة واختلفت باختلاف الباحثين ولكن يمكن حصر أهم هذه الأبعاد فيما يلي:

- **التمكين:**

التمكين هو مصطلح يشير إلى نوع من أنواع الترتيب التنظيمي الذي يعمل على زيادة الاستقلالية، وسلطة اتخاذ القرارات، والمسؤولية عن صنع القرار للمرؤوسين، أي خلق جو من الحرية للأفكار والمعلومات بصورة تسمح للمرؤوسين بأن يفعلوا ما يريدون لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح بدلاً من إجبارهم على أن يفعلوا ما يريده الآخرون (فاضل، ٢٠٢١: ص ٢٢).

ويعد التمكين من الأساليب الإدارية التي تمنح المرؤوسين فرصة الاستقلالية في أداء العمل، وتجريب الأفكار الجديدة، وإتاحة الفرصة للحصول على المعلومات والموارد، ومن ثم تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف، واستثمار الموارد البشرية (الجهني، ٢٠١٩: ص ١٨٣).

كما يقوم التمكين بتشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين وخصوصاً المرؤوسين المباشرين، من خلال تحديد وحل المشاكل، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه (غالي، ٢٠١٥: ص ٢٩).

• المشاركة:

إن المشاركة هي أحد العناصر الحاسمة في القيادة الخادمة والتي عن طريقها يتطور الاتباع ويصبحون قادة خادمون ويشاركوا أتباعهم ويساعدوهم على تحقيق إمكاناتهم، كما أنها تؤدي إلى تعليم وتطوير الآخرين فههدف القائد الخادم هو السماح للأفراد بأن يشعروا بالحرية لتحقيق أهدافهم ومساعدتهم على تحقيق أحلامهم ومن ثم تطور الموظفين وازدهارهم في عملهم، فههدف المشاركة تطوير الآخرين وتعزيز بيئة العمل عن طريق استخدام الموقف الاستباقي والثقة بالنفس مما يسهل نمو الشخصية وتحفيز الآخرين (رحيم، ٢٠١٨: ص ٥٠).

كما إن المشاركة تعد واحدة من أفضل المظاهر التي تؤكد عليها القيادة الخادمة وتسعى لغرسها في نفوس الآخرين، فمن خلال تعزيز المشاركة وتمكين البيئات وتشجيع مواهب الاتباع يعمل القائد الخادم على إيجاد مؤسسة أكثر فاعلية، وقوى عاملة لا ينقصها الحافز، ومن ثم منظمة أكثر نجاحاً (محمد وآخرون، ٢٠١٩: ص ١٦٦).

• التواضع:

التواضع يمثل الاحترام والشكر والامتنان للمرؤوسين، ومن مظاهر التواضع عدم الاستبداد بالرأي أو الانفراد باتخاذ القرار، فمشاركة العاملين في الفكر والرأي والمشورة سوف يحفزهم على إبراز ما لديهم من آراء وأفكار من شأنها أن تسهم في الحصول على المعلومات الصحيحة وتقلل من نسبة الخطأ في اتخاذ القرار أو المعارضة للقرارات المتخذة بالشكل الذي يسهم في تحسين المنظمة وتطويرها (الراجحي، ٢٠٢١: ص ٣٧٨).

كما أن التواضع يمكن القائد من ممارسة الخدمة تجاه الآخرين والاحساس بهم وبإنجازاتهم والحد من الآثار السلبية المترتبة على تقديم المصلحة الذاتية (مهدي، ٢٠١٩: ص ٥٤٠).

فللتواضع القدرة على وضع الشخص للإنجازات والمواهب في المنظور الصحيح، حيث أن القادة الخادمين يعترفون بمساهمة الآخرين ليس فقط نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ولكن أيضاً لتنميتهم وتطويرهم، كما يوضح التواضع أيضاً لأي مدى يضع اهتمامات الآخرين أولاً، حيث يعني التواضع وضع نجاح التابعين قبل تحقيق المكاسب الشخصية للقائد (الصباغ وشيخ السوق، ٢٠٢٠: ص ١٣).

ويتطلب التواضع أيضاً الاعتراف بأوجه النقص بصورة أكثر من إظهار نقاط القوة، وذلك من خلال قيام القادة الخادمين بالأخذ بالمشورة من الآخرين، لأنهم مدركين أنهم ليس لديهم جميع الإجابات لكل الأسئلة، فذلك يؤدي بأن القائد الخادم ينتقل من القيادة الدكتاتورية إلى القيادة بالمشاركة (هلال وكمال، ٢٠١٨: ص ٨٧١).

عناصر الإبداع الوظيفي:

يعد الإبداع من العوامل المهمة التي تساهم في إنجاح منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها سواء الصناعية منها أم الخدمية، حيث يوجد لها أثر كبير في الوصول لأهداف تلك المنظمات بالشكل الأمثل، ونظراً للتغيرات التي تشهدها بيئات الأعمال كالتغيرات السريعة في الأسواق واحتدام شدة المنافسين بين تلك المنظمات فقد ظهر الإبداع الوظيفي، ليلبي تلك التغيرات (الشمري، ٢٠١٧: ص ٢٠٣).

فالإبداع الوظيفي يعد الهدف الرئيسي لأي منظمة، فهو يقوم بدور كبير في دعم المنظمة وتمييزها عن غيرها من المنظمات، ولا يمكن أن يتوفر الإبداع الوظيفي داخل أي منظمة إلا بتوافر عناصره والتي تتمثل في الآتي:

➤ الموظف:

الموظفين هم جميع الناس الذين يعملون في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين والذي يتم توظيفهم فيها لأداء وظائفها وأعمالها بكفاءة وفقاً لثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، وكذلك مجموعة الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها المستقبلية، ولقاء ذلك يتقاضى الموظفون تعويضات متنوعة متمثلة في رواتب وأجور ومزايا وظيفية وغيرها (ليتيم وعنصر، ٢٠١٤: ص ١١٦).

ويعتبر الموظف هو العنصر الأساسي في المؤسسة، إذ إن تحسن أدائه ينعكس على زيادة الإنتاجية، الذي بدوره يؤثر على زيادة الأرباح، ويلعب سلوك الموظف دوراً في تحقيق أهداف المؤسسة (عبد ربه، ٢٠١٩: ص ٣٦).

فالموظفين هم مصدر قوة المنظمة والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأفضل والأكثر إبداعاً وابتكاراً وربحاً، لذا يجب احترام الموظفين وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق نجاح للمنظمة، وهذا كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء بصورة إبداعية (آدم، ٢٠١٩: ص ٣٦).

➤ بيئة العمل:

تمثل بيئة العمل مجموعة متغيرات وأحداث قد تتكون داخل محيط معين وهو المؤسسة أو الوظيفة، ويمكن للإدارة المسؤولة التحكم بها بشكل مباشر وأكيد، وكل بيئة عمل تختلف عن الأخرى، فهي كل مكان يتواجد فيه الأشخاص للعمل مقابل الحصول على المال والرزق، ويستطيع القائد التحكم في أداء العاملين وخلق بيئة مختلفة من خلال أسلوبه مع الموظفين والأوامر التي يشير بها (عكر، ٢٠٢٠: ص ٢٩).

بينما يرى بلخضر (٢٠١٨: ص ١٤) أن بيئة العمل يقصد بها مجموع العوامل الفيزيائية والتنظيمية والعلائقية التي تحيط بالموظف في مجال عمله ويصادفها في بيئة العمل التي ينشط فيها والتي قد تنعكس عليه بالإيجاب أو بالسلب.

ويجب أن تكون بيئة العمل آمنة وصحية وسليمة بعيدة عن المخاطر وذات جو هادئ ليستطيع كل فرد من أفراد المؤسسة بدءاً من القائد وانتهاءً بالموظفين على أداء مسؤولياته، حيث تؤثر بيئة العمل المناسبة من جميع الجهات مثل توفير بنية تحتية جيدة وطقس جيد ومرافق عامة وحوافز وغيرها على أداء القائد وكيف يستطيع أن يستثمر مواهب الموظفين وبالتالي تحقيق أقصى درجات الإبداع لكل من القائد والموظفين (العابنة، ٢٠٢٢: ص ٦٢٧).

كما أن عدم توفر بيئة العمل المناسبة قد تعوق عملية الإبداع الوظيفي لدى العاملين فهناك بعض البيئات تفتقر إلى التهوية والإضاءة والتدفئة الملائمة، بل إن الكثير من المنظمات قد تفتقر كذلك إلى عدم وجود قنوات اتصال جيدة بين الأفراد مما يعرقل انسياب المعلومات بين مديرياتها وأقسامها بالشكل السليم لحل المشكلات وكذلك عدم قدرة الإدارة في بعض الأحيان على إدراك قدرات وإمكانيات الأفراد واستثمارها الاستثمار الأمثل (الزيود، ٢٠١٣: ص ٧٨).

➤ القيادة (الإدارة):

تؤدي القيادات الإدارية دور بالغ الأهمية في تحقيق الأبداع الوظيفي، حيث ينبغي على المؤسسات ألا تكتفي بجذب الكفاءات بل أن تسعى للاحتفاظ بها، وبناء بيئة عمل تشجع على الإبداع الوظيفي ومنح المزيد من الفرص لخوض الكثير من التجارب حتى يتمكن الموظفين من تحقيق الإبداع الوظيفي في جميع الأعمال الموكلة لهم (مقيح، ٢٠٢٠: ص ٤٤).

وللقيادة الإدارية أساليب مختلفة لها تأثيرات إما إيجابية أو سلبية على أداء الموظفين ومستوى الإبداع لديهم وتختلف شدة هذه التأثيرات باختلاف حدة الأسلوب والذي يتنوع بين الأسلوب القيادي الأوتوقراطي الديكتاتوري أو التسلسلي الاستبدادي؛ الأسلوب القيادي المتساهل أو المتسبب الحر؛ الأسلوب القيادي الديمقراطي أو بالمشاركة الإنسانية التعاونية (المعاينة، ٢٠٢١: ص ١٦).

وتأتي أهمية القيادة في الإبداع من واقع دورها الحيوي في إدارة الشؤون السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث ينظر إلى دورها في الإبداع من خلال قدرتها على إدخال التقنية الإدارية الحديثة وتكييفها مع الظروف المحيطة تمهيداً لتهيئة الإدارة تنظيمياً وأسلوباً وسلوكاً للعمل الإبداعي (الزيود، ٢٠١٣: ص ٩٨).

فالإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى القائد أن يساعد الموظفين على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم (مومني وطافر، ٢٠١٨: ص ٥٧٥).

فمن الممكن ملاحظة أن القائد المبدع هو شخص محدد يبحث دائماً عن وسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة وهو أيضاً إنسان لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العميقة، رافضاً أن يكون سحياً للروتين يحدد خطواته المستقبلية ويبحث دائماً عن تركيبات جديدة وترابطات نادرة للأفكار والأشياء، ثم هو في كل ذلك يبني ويربي العلاقات بين الموظفين فيما بينهم من جانب وبينهم وبين الإدارة من جانب آخر (بوسعدة، ٢٠١٨: ص ٢٨٩).

ويشير آدم (٢٠١٩: ص ٥٣) إلى أن عملية إدارة الإبداع الوظيفي تتكون من ثلاث مراحل رئيسية هي: تخطيط الإبداع الوظيفي، تنفيذ الإبداع الوظيفي، متابعة الإبداع الوظيفي ومن ثم التغذية العكسية لعملية الإبداع الوظيفي في حالة وجود خلل في مدخلات نظام إدارة الإبداع الوظيفي.

معوقات الإبداع الإداري في القطاع المصرفي السعودي:

يوجد العديد من المعوقات والتحديات التي تحد من الاستفادة من استثمار الطاقات والكوادر البشرية والقدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين في القطاع المصرفي السعودي، وتتمثل أهم هذه المعوقات في الآتي:

ميل القادة إلى التردد في إعطاء مرؤوسهم مسؤوليات للقيام بأعمال جديدة لتعويدهم على مواجهة المشكلات، وعدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع والتطوير في نجاح القطاع المصرفي وتحقيقه لرسائله وأهدافه، وعدم تهيئة فرص التدريب الكافية التي تتيح الاطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات أو الإدارة والتي تتيح الفرصة لتنمية الإبداع، والتخويف من تحدي مواجهة المجهول وغير المعتاد من الأمور من قبل المسؤولين داخل القطاعات المصرفية (أحمد، ٢٠١٨: ص ١٢٥).

والالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات، وعدم ثقة بعض القادة بأنفسهم وبالعاملين معهم، ووجود مناخ تنظيمي غير صحي، وتطبيق الهيكل التنظيمي بصورة غير سليمة، حيث لا يسمح للأفراد العاملين بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم، ووجود عمليات إدارية غير سليمة من أهمها أسلوب القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها (عبد الله، ٢٠٢٠: ص ٤٥).

كما يعتبر القلق من عوائق الإبداع الإداري الرئيسية، ويزداد عند بعض القادة الذين لا يتمتعون بالمرونة عند اتخاذ قراراتهم، فكلما كان أسلوب التعامل مع المرؤوسين بأسلوب البحث عن الحل الواحد الصحيح زاد معدل القلق لديهم، فإذا كان العاملون مقتنعين أنه لا يوجد سوى حل أو طريقة واحدة صحيحة تقنع القائد بحل المشكلة، فإنهم يترددون كثيراً في الأفكار أو طرق جديدة لحل هذه المشكلة، فتصير آلية توليد الأفكار في الدماغ جامدة لا حراك لها (محمد وبزيو، ٢٠٢٠: ص ١٢٤).

كما تعد قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية من أهم معوقات الابداع الإداري فهي تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمور حياتهم ومصادر رزقهم وتجنبهم العمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من عدم التقبل والعوز مثل عدم تطوير أنظمة حوافز ذا تأثير على الافراد أو عدم توافر معايير عادلة بين الأفراد (الزيود، ٢٠١٣: ص ٩٣).

ومن خلال هذا الصدد يتضح أن معوقات الابداع الإداري داخل القطاع المصرفي السعودي تتمثل بصورة كبيرة في إن النظام الإداري غير مرن، ويحتم الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات ولا يسمح للأفراد في إبداء الرأي أو الاجتهاد أو نقد الآخرين، وعدم توافر الثقة الكافية سواء في القادة أنفسهم أو العاملين معهم، إضافة إلى تطبيق هيكل تنظيمي جامد وغير سليم، وعدم وجود قيادة إدارية مؤهلة وكفؤة في إدارة القطاع المصرفي تعمل على تعزيز الروح الإبداعية لدى العاملين سواء بصورة مادية أو معنوية.

سبل التغلب على معوقات الابداع الإداري في القطاع المصرفي السعودي:

هناك العديد من السبل التي يمكن اتباعها والأخذ بها لتجنب معوقات الإبداع الإداري وتنمية الروح الإبداعية بين القادة والعاملين في القطاع المصرفي السعودي، وتتمثل أهم هذه السبل فيما يلي:

على القطاع المصرفي أن يهتم بوضع برامج تدريبية لكل من القادة والمرؤوسين خاصة بتطوير مختلف المهارات مثل مهارات التواصل والتفاوض وغيرها من المهارات اللازمة والقادرة على إحداث تغير في المنظمة للوصول إلى قيادة إدارية تساهم في تحفيز العاملين بها على الإبداع (محمد، ٢٠٢٠: ص ٢٣٠).

كما يجب بناء منظومة قيم عمل إيجابية لدى كل من القادة والعاملين بالقطاع المصرفي وتكون قائمة على حب الفرد لعمله لأن الفرد إذا أحب عمله سوف يتفانى في خدمة مؤسسته وتتوافر لديه دوافع الإبداع، واتباع المنهج العلمي والأخذ بالمشاركة، والإيمان بأهمية التغيير ما دام يؤدي إلى التطوير (منصور، ٢٠١٦: ص ٣٣٠).

وعلى القطاع المصرفي أيضاً إفساح المجال والخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي وتشجيع الأفراد على استخدام الوسائل الإبداعية المختلفة في حل المشكلات التي تواجههم، والحد من الانحراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام، وتحسين المناخ التنظيمي العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للتغيرات وتقبلاً للآراء، والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة في القطاع المصرفي (أحمد، ٢٠١٩: ص ٥٧).

كما يجب احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وإتاحة اللامركزية في التعامل، وتحويل العمل إلى شيء ممتع، وذلك من خلال تحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح، وعدم ترك الأفكار الجيدة

التي لم تنفذ بعد، وملاحظة تجارب الآخرين وتقييمها وأخذ الجيد وترك الرديء والتجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات (شنافي، ٢٠٢٠: ص ٩١).

وبذلك يتضح أنه يمكن التغلب على معوقات الابداع الإداري في القطاع المصرفي من خلا وضع برامج تدريبية مناسبة لكل من القادة والمرؤوسين في القطاع المصرفي، وتوفير بيئة عمل خصبة تسمح بنمو الأفكار الإبداعية وتوفير درجة من الحرية للموظفين للمشاركة بأرائهم وقراراتهم، والاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي المناسب من قبل القادة للعاملين بالقطاع المصرفي.

القيادة الخادمة ودورها في تحقيق الابداع الوظيفي في القطاع المصرفي السعودي:

إن فلسفة القيادة الخادمة قائمة على خدمة المرؤوسين، بدلاً من السيطرة عليهم، وإقناعهم بدلاً من إكراههم، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة والابداع، ضمن فريق العمل، بدون السعي للحصول على أهداف شخصية وإنما لتحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق أهداف اتباع في إطار الوظيفة التي يعملون بها، وبالتالي الوظيفة تكون مجالاً لتحقيق ذاتهم وأهدافهم وليس فقط لتحصيل الراتب مقابل العمل (غالي، ٢٠١٥: ص ١٢).

كما تعمل القيادة الخادمة على تطوير أداء القيادات الإدارية من خلال مساعدتهم على تطوير أنفسهم للعب دور رئيسي في النجاح التنظيمي، وتحقيق نتائج أفضل، حيث أن القيادة الخادمة ترتبط بالسلوك الإبداعي والابتكاري للموظف، وتعتبر هي الطريقة الأكثر دقة لتوجيه الموظفين نحو المساعي المبتكرة، أي إنتاج أفكار جديدة ومفيدة، وترجمة تلك الأفكار إلى جهود نافعة ومثمرة (Jaiswal, 2016: 47).

فالأهمية المتعاضمة للقيادة الخادمة تجلت من اهتمامها بالموارد البشرية المتميزة والاحتفاظ به، فهي لا تعمل على الاستجابة لاحتياجات الموارد البشرية الذاتية فحسب، بل تعمل على غرس التعلم المستمر في نفسها من خلال ما تعطيه للموارد البشرية من شعور بالاستقلالية بما قد يكون له انعكاس كبير على النمو (أبو خديجة، ٢٠٢٠: ص ١).

ويتضح ذلك في سعي القائد الخادم لتطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة من خلال استخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم (عطا الله، ٢٠١٥: ص ٢٠٨).

والجدير بالذكر أيضاً إن القيادة الخادمة توفر بيئة عمل مناسبة وذلك من خلال مساعدة الموظفين على النمو والتطور والارتقاء بمستوياتهم وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب مادياً وعاطفياً، والقضاء على الصعوبات والمشاكل التي تواجههم من خلال منحهم قائم على الحكمة والرؤية والسلوك الأخلاقي (عبد الحافظ، ٢٠١٨: ص ٦٥٣).

فالقيادة الخادمة تسعى إلى تكوين منظمة مبدعة تمكن الأفراد من الالتزام والقدرة على التعلم على كل المستويات في المنظمة، فهي لا تنفي الدوافع أو المبادرات الفردية، ولا تخنق إبداع الأفراد، بل على العكس، فهي تعزز إمكانية الفرد وتحمي حالة التكامل فيه، فأولئك الذين يظهرون بوصفهم قادة يجمعون روح الخدمة مع دافع البراعة (رشيد ومطر، ٢٠١٦: ص ٨٤).

وقد أشار السكر (٢٠١٩: ص ٢٨) إلى أن القيادة الخادمة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتعزز سلوك المواطنة التنظيمية، وتحسن مشاركة الموظفين وتشجعهم على الإبداع والابتكار، وتعزز مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وتزيد كفاءة فرق العمل، وتساعد الموظفين على بلوغ قمة طاقاتهم الجسدية والفكرية.

ومن خلال هذا الصدد يتضح أن القيادة الخادمة لها دور كبير في تحقيق الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مختلف القطاعات وخاصة القطاع المصرفي، وذلك نابع من فلسفتها القائمة على تشجيع روح الإبداع والمبادرة لدى العاملين، كما أنها تسعى بصورة كبيرة لخدمة المورد البشرية وتحقيق رغباته وأهدافه وخلق بيئة عمل سليمة تجعل المرؤوسين قادرين على بذل كافة الجهود العقلية والجسدية لخدمة القطاع المصرفي.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الزهيري (٢٠٢١) إلى تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة في القائد في البنوك التجارية، وتحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين الثقة في القائد والرفاهية النفسية للعاملين في البنوك التجارية، وتحديد أثر الثقة في القائد في العلاقة بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين في البنوك التجارية، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة قوامها من العاملين في قطاع البنوك التجارية، واشتملت العينة على (٣٨١) عامل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعانت بـ "مقياس القيادة الخادمة"، و "مقياس الثقة في القائد"، و "مقياس الرفاهية النفسية" كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تهتم القيادة الخادمة بتجاوز الاهتمام بالنفس، أو الانشغال بالذات لخدمة احتياجات الآخرين، ومساعدتهم على النمو والتطور، وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب ماديا وعاطفيا.

واستقصت دراسة بدر وآخرون (٢٠٢١) الكشف عن أثر القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين، وتقديم قيمة للمجتمع) في هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، وتحديد الأثر المباشر للجاهزية الإلكترونية في الذكاء المنظمي في هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، وتحديد الأثر الغير مباشر للقيادة الخادمة بأبعادها، في الذكاء المنظمي في هيئة تنظيم قطاع الاتصالات من خلال الجاهزية الإلكترونية، وقد تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من العاملين في هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، واشتملت العينة على (٢٢٤) موظف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعانت بـ الاستبانة كأداة للدراسة،

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: على الرغم من اهتمام القائد الإداري بالتطوير المهني للموظفين بما ينسجم مع أهداف الهيئة، إلا أن الموظفين بحاجة إلى تقدير دورهم في تحقيق الأهداف من قبل الإداري، وسعي الهيئات المستمر لرفع مستوى جاهزيتها الإلكترونية لمقابلة طلبات العملاء عند تقديمها للخدمات عبر شبكة الإنترنت.

وتناولت دراسة زيادة (٢٠٢١) الكشف عن العلاقة بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز، والتعرف على أثر نظام إدارة المواهب البشرية على الأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين، واشتملت العينة على (٢٢٣) مدير وموظف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعانته بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مدخلات إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي، وأن هناك أثر دال إحصائياً بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي، وأن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي

واستقصت دراسة أمين (٢٠١٩) تحديد العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي وأبعاد الإبداع الوظيفي، وقياس تأثيرات أبعاد رأس المال النفسي وأبعاد الإبداع الوظيفي، ومعرفة الفروق في إدراك الموظفين لرأس المال النفسي على الإبداع الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي البنوك الخاصة بالمنصورة، واشتملت العينة على (٢١٤) موظف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج لها، واستعانته بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: لا توجد فروق معنوية في إدراك موظفين البنوك الخاصة، بشأن كل من رأس المال النفسي والإبداع الوظيفي وفقاً للنوع، ويوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد رأس المال النفسي والإبداع الوظيفي.

وسعت دراسة ريبس (Reyes, 2019) إلى فحص آثار القيادة الخادمة والتزام الموظف بالمشرف على معايير التواصل في قطاع الخدمات المالية؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مؤسستين للخدمات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية؛ واشتملت العينة على (٢٢٠) موظف؛ واعتمد الباحث على المنهج متعدد الأساليب القائم على الاستبانة والمقابلات الشخصية؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي: توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الخادمة والتزام الموظف وتحسين أدائه الوظيفي، وتوجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التزام الموظف بالمشرف والسلوك الموجه نحو المهمة.

وتناولت دراسة مصطفى والسيد (٢٠١٥) التعرف على مدى تأثير خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية في بنوك القطاع والخاص، وتقديم نموذج مقترح يصف ويفسر العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية، واختباره ميدانياً لتحديد إمكانية

استخدام هذا النموذج في زيادة جودة الأداء، وقد تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من العاملين في قطاع البنوك العام والخاص على مختلف المستويات، واشتملت العينة على (٣٩٨) مفردة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بنوك القطاع العام وبنوك القطاع الخاص من حيث خاصية الإيثار، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بنوك القطاع العام وبنوك القطاع الخاص من حيث خاصية تصميم المسؤولية التنظيمية، ويوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة الخادمة على نمط الإشراف، وفرص النمو الوظيفي، وبعد التكامل الاجتماعي، والأمان الوظيفي.

الاجراءات المنهجية للبحث

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث؛ سوف يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة وهو "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".

مجتمع الدراسة وعينته

يشتمل مجتمع البحث الدراسة الحالي على جميع العاملين بالقطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية، وقد حدد الباحث عينة عشوائية منهم لتمثيل مجتمع الدراسة قوامها (٨٠) موظف وموظفة.

الأساليب الإحصائية

- ١- التكرار والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة، ولحساب استجابات أفراد الدراسة اتجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة.
- ٢- المتوسطات الحسابية لترتيب استجابات أفراد الدراسة.
- ٣- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- ٤- معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- ٥- معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد على النحو التالي:

- من ١ إلى أقل من ١.٨٠ تمثل درجة استجابة (ضعيفة جداً).
- من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ تمثل درجة استجابة (ضعيفة).
- من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ تمثل درجة استجابة (عالية).

- من ٤.٢٠ إلى أقل من ٥ تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

خصائص عينة البحث:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً (الجنس - عدد سنوات الخبرة).

١- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (١) توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
١	ذكر	38	%47.5
٢	انثى	42	%52.5
	المجموع	80	%100.0

يتضح من الجدول رقم (١) أن نسبة (%47.5) من أفراد العينة ذكور، بينما نسبة (%52.5) من أفراد العينة إناث.

٢- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
١	أقل من ٥ سنوات	6	%7.5
٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	56	%70.0
٣	١٠ سنوات فأكثر	18	%22.5
	المجموع	80	%100.0

يتضح من الجدول رقم (٢) أن نسبة (%7.5) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة أقل من ٥ سنوات، بينما نسبة (%70.0) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، بينما نسبة (%22.5) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة من ١٠ سنوات فأكثر.

أداة البحث:

بعد أن تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة - أوافق -

محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) بهدف التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي.

وصف أداة البحث (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد العينة وهي (الجنس - عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويشتمل على محاور الاستبانة وقد تكونت الاستبانة في نسختها النهائية من (٢٥) عبارة موزعة على محورين رئيسيين هما:

- المحور الأول: "واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي" ويتكون من العبارة (١٥) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد هي (تمكين العاملين - التعامل بالأخلاق - الإشراف التنظيمي).
- المحور الثاني: "درجة الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي" ويتكون من (١٠) عبارات.

صدق أداة البحث:

(١) **صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث**

(أ) **صدق الاتساق الداخلي لمحاور البحث**

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية (ن=٣٠)، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة كما يوضح نتائجها جدول رقم (٣) التالي:

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة

"واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي"					
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.699**	١١	.738**	٦	.621**	١
.556**	١٢	.765**	٧	.538**	٢
.505**	١٣	.670**	٨	.470**	٣
.489**	١٤	.724**	٩	.830**	٤
.491**	١٥	.797**	١٠	.626**	٥
"درجة الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي"					
.503**	٩	.719**	٥	.641**	١
.460*	١٠	.621**	٦	.441*	٢
		.581**	٧	.596**	٣
		.400*	٨	.495**	٤

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٣) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في المحور الأول: "واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي" " بين (**.470- **.830)؛ بينما تراوحت معاملات الارتباط في المحور الثاني: "درجة الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي" بين (*.400- **.719)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة.
(ب) الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة:

تم التحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول رقم (٤) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
١	"واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي"	.981**
٢	"درجة الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي"	.966**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

يتبين من الجدول رقم (٤) السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (.966**-.981**), وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة.

جدول رقم (٥) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	"واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي"	15	.981
٢	"درجة الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي"	10	.991
	المجموع	25	.981

يتضح من الجدول رقم (٥) السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة بين (.981-.991) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة (.981)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

عرض ومناقشة أسئلة الدراسة:

عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول: ما واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي؟

للإجابة على السؤال الأول، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد المحور الأول ثم ترتيب تلك الأبعاد ترتيب تنازلي بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول (٦) التالي:

جدول رقم (٦) التكرارات والمتوسطات الحسابية لتوضيح واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة الاستجابة
١	البعد الأول: تمكين العاملين	4.09	.745	1	عالية
٢	البعد الثاني: التعامل بالأخلاق	4.04	.839	2	عالية
٣	البعد الثالث: الإشراف التنظيمي	3.87	.890	3	عالية
	الدرجة الكلية للمحور الأول	4.00	.737	---	عالية

يتبين من الجدول رقم (٦) السابق أن "واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي" جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث جاء المتوسط العام للمحور الأول (4.00) بانحراف معياري بلغ (.737)؛ وبلغت الانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول بين (.745-0.890).

وجاء في الترتيب الأول البعد الأول: تمكين العاملين بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري بلغ (.745)، يليه في الترتيب الثاني البعد الثاني: التعامل بالأخلاق بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري بلغ (.839)، بينما جاء في الترتيب الأخير البعد الثالث الإشراف التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وانحراف معياري بلغ (.890).

ويرى الباحث أن حصول "واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي" على درجة استجابة عالية من وجهة نظر أفراد العينة قد يعزى إلى حرص إدارة المصارف أفراد العينة على اتباع المنهجية الادارية الحديثة التي تعتمد على الاستراتيجيات واللوائح القيادية والإدارية التي أثبتت فعاليتها في القطاع المصرفي في العديد من دول العالم ومن أهمها أسلوب أو نمط القيادة الخادمة.

عرض ومناقشة السؤال الثاني: "ما درجة الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي"؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني " درجة الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي"، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول (٧) التالي:

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي

العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة
	ك	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
٣	ك	47	28	3	2	0.0	4.50	.694	1	عالية جدا
	%	58.8	35.0	3.8	2.5	0.0				
٨	ك	46	27	6	1	0.0	4.47	.693	2	عالية جدا
	%	57.5	33.8	7.5	1.3	0.0				
٧	ك	43	30	7	0.0	0.0	4.45	.654	3	عالية جدا
	%	53.8	37.5	8.8	0.0	0.0				
١٠	ك	43	29	4	3	1	47.37	.848	4	عالية جدا
	%	53.8	36.3	5.0	3.8	1.3				
١	ك	36	34	9	1	0.0	4.31	.722	5	عالية جدا
	%	45.0	42.5	11.3	1.3	0.0				
٦	ك	36	32	9	1	2	4.24	.889	6	عالية جدا
	%	45.0	40.0	11.3	1.3	2.5				
٢	ك	31	36	7	6	0.0	4.15	.873	7	عالية
	%	38.8	45.0	8.8	7.5	0.0				
٥	ك	20	36	16	6	2	3.82	.978	8	عالية
	%	25.0	45.0	20.0	7.5	2.5				
٩	ك	18	34	19	8	1	3.75	.961	9	عالية
	%	22.5	42.5	23.8	10.0	1.3				
٤	ك	13	21	18	14	14	3.06	1.344	10	متوسطة
	%	16.3	26.3	22.5	17.5	17.5				
المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني "درجة الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي"										
عالية							4.11	.484	---	عالية

يتبين من الجدول رقم (٧) السابق أن " درجة الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي" جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمحور الثاني (4.11) بانحراف معياري بلغ (0.484)؛ وبلغت الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني بين (1.344-0.654).

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٣) (أتقبل الانتقادات والملاحظات في سبيل تحقيق المصلحة العامة) بمتوسط حسابي بلغ (4.50)، وانحراف معياري بلغ (0.694)، يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (٨) (أسعى للحصول على مقترحات من زملاء العمل خلال العمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.47)، وانحراف معياري بلغ (0.693)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤) (أتناقش مع زملاء العمل من أجل إيجاد وسائل حديثة من شأنها تيسير التنظيم الإداري بالبنك) بمتوسط حسابي بلغ (3.06)، وانحراف معياري بلغ (1.344) وجاءت باقي عبارات المحور الثاني الخاص بـ " درجة الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي بدرجة استجابة عالية.

ويرى الباحثة أن حصول درجة الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي على درجة استجابة (عالية) من وجهة موظفي بنك البلاد أفراد عينة الدراسة قد يعزى إلى اهتمام إدارة البنك بتوافر الكوادر المهنية المُدربة ورؤساء أقسام قادرة على تحقيق التعاون المشترك معاً دائماً بصورة جيدة لتحسين الأداء الوظيفي والإداري بالبنك، وربما كان السبب في ذلك هو زيادة مستويات الرضا الوظيفي عند أفراد العينة من الموظفين بسبب حرص الإدارة على مشاركتهم في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتطوير الأداء باستمرار مما زاد من أدائهم وابداعهم الوظيفي بشكل مناسب.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث: والذي نص على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الدرجة الكلية لواقع تطبيق أبعاد القيادة الخادمة ودرجة الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية الدرجة الكلية لواقع تطبيق أبعاد القيادة الخادمة ودرجة الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي؛ وكانت نتائج التحليل كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٨) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للميزة التنافسية وأبعاد إدارة التغيير وبين الدرجة الكلية لها

الدرجة الكلية للابداع الوظيفي		أبعاد القيادة الخادمة
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
.000	.885**	البعد الأول: تمكين العاملين
.000	.907**	البعد الثاني: التعامل بالأخلاق
.000	.808**	البعد الثالث: الإشراف التنظيمي
.000	.899**	الدرجة الكلية للقيادة الخادمة

تشير نتائج الجدول رقم (٩) إلى ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين الدرجة الكلية لواقع تطبيق أبعاد القيادة الخادمة ودرجة الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي وبلغت (**.899)؛ مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق أبعاد القيادة الخادمة كلما زادت مستويات الابداع الوظيفي وارتفعت بالقطاع المصرفي.

ويرى الباحث أن تلك النتيجة قد ترجع إلى الدور المهم الذي تقوم به عمليات القيادة الخادمة وممارساتها من تحسين وتطوير لأداء العاملين وزيادة قدرتهم على تحقيق الأهداف الإدارية المنشودة؛ كما تساعد القيادة الخادمة في تشخيص مشكلات العاملين وتحفيزهم وتوجيههم بشكل يخدم المصرف، كما تمكن المديرين من اتباع أساليب الإدارة الحديثة بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية، وتساعد في حل المشاكل التي تواجه العاملين وتتغلب عليها مما يزيد من الابداع الوظيفي.

وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة ريبس (Reyes, 2019) التي توصلت إلى وجود توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الخادمة والتزام الموظف وتحسين أدائه الوظيفي.

ملخص النتائج:

- أن "واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي" جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- وجاء في الترتيب الأول البعد الأول: تمكين العاملين بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري بلغ (0.745)، يليه في الترتيب الثاني البعد الثاني: التعامل بالأخلاق بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري بلغ (0.839)، بينما جاء في الترتيب الأخير البعد الثالث الإشراف التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وانحراف معياري بلغ (0.890).
- أن " درجة الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي" جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الدرجة الكلية لواقع تطبيق أبعاد القيادة الخادمة ودرجة الابداع الوظيفي لدى موظفي ادارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي وبلغت (**0.899).

توصيات البحث:

- ضرورة تشجيع الابتكار والإبداع في العمل، ومساعدة العاملين على النمو من خلال توفير فرص التنمية المهنية لهم.
- ضرورة تقديم القائد النقد البناء، وأن يتسم بالتعاون وتقدير مجهودات العاملين، والقدرة على بناء الفريق والعمل من خلال الجماعة.
- ضرورة زيادة القدرات المعرفية والمهارات لدى القيادات العليا والمشرفين والعاملين داخل البنوك بخصائص القيادة الخادمة.
- ضرورة تنمية وتدعيم مدركات القيادة داخل البنوك لخصائص القيادة الخادمة، وغرس الأخلاقيات وبرامج النهوض بجودة حياة العمل داخل البنوك.
- العمل على زيادة الاهتمام من قبل القائد الإداري بمصفوفة الصلاحيات المعتمدة في القطاع المصرفي وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- وضع أنظمة متقدمة لعمليات استقطاب واختيار الموظفين بالقطاع المصرفي لتعزيز الابداع الوظيفي.
- ضرورة وضع استراتيجية للمحافظة على أفضل العاملين المبدعين بالقطاع المصرفي وتطوير كفاياتهم المهنية والإدارية باستمرار.
- ضرورة توفير ميزانية ملائمة لتحفيز الموظفين المبدعين، وتفعيل دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي المتميز.

----- **المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية IJEPS** -----

- ضرورة الاستمرار بالعمل على نشر ثقافة القيادة الخادمة بأبعادها بين رؤساء ومديري الأقسام في القطاع المصرفي.
- ضرورة عقد ندوات تدريبية للموظفين لتدريبهم على الأساليب الحديثة في القيادة ومنها القيادة الخادمة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو خديجة، محمد عبد الله عبد الحليم (٢٠٢٠). القيادة الخادمة وأثرها في الاحتفاظ بالموهب: الدور الوسيط للثقة المنظرية في المصارف الإسلامية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- اتحاد المصارف العربية (٢٠٢١). إضاءة على تطورات القطاع المصرفي السعودي، الأمانة العامة - إدارة الأبحاث والدراسات: ١-٨.
- أحمد، عارف عثمان؛ المعمري، عبدالملك أحمد أحمد (٢٠٢١). أثر التدريب في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة، مجلة الدراسات الاجتماعية، ٢٧ (٣): ص ١-٣٠.
- أحمد، نجلاء حسن جمعة (٢٠١٨). دور الذكاء الاجتماعي للقادة في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة: دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس، مجلة البحوث المالية والتجارية، (٤): ١١١ - ١٥٥.
- أحمد، هاجر الفاضل محمد (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري: دراسة حالة مصرف البلد/بنك الشمال الإسلامي سابقاً، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- أدم، زهراء تبين موسى (٢٠١٩). أثر الإبداع الوظيفي على أداء الموارد البشرية بالتطبيق على بنك تنمية الصادرات ولاية الخرطوم في الفترة من ٢٠١٩-٢٠١٨م، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- الجهني، سارة بنت رجاء الله (٢٠١٩). تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، (٢٠): ١٧٥-٢١١.
- الراجحي، إلهام نايف (٢٠٢١). القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة: دراسة تطبيقية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٩ (٢): ٣٧٧-٣٩٦.
- الزهيري، أميرة أحمد (٢٠٢١). أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين: دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القائد: التطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، المجلة العربية للإدارة، ٤١ (٤): ص ٥٣-٨٦.

الزيود، ريان حسين (٢٠١٣). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الوظيفي في شركة زين في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

السكر، هديل بسام شاهر (٢٠١٩). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

الشبلي، هيثم حمود؛ قطيشات، مازن كمال؛ أبو عرابي، طارق غالب؛ السعودي، موسى (٢٠١٥). أثر مستويات إدارة الوقت في الإبداع الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم، *المجلة العربية للدراسات الإدارية والاقتصادية*، (٦): ص٧١-ص١٠٣.

الشمري، أرشد عبد الأمير جاسم (٢٠١٧). الإبداع الوظيفي والعوامل الاستراتيجية وتداخلاتها بالمقدرات الجوهرية والتفوق في الأداء المالي للمنظمات الخدمية: دراسة تحليلية مقارنة لعينة من المصارف الأهلية العراقية للمدة من ٢٠٠١-٢٠٠٤، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية*، ١٤ (١): ٢٠١-٢٢٨.

الصباغ، شوقي محمد عبد القوي؛ شيخ السوق، سمر محمود (٢٠٢٠). مدى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات المصرية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، مصر، (١): ٩-٣٨.

الصيرفي، دعاء جمال (٢٠٢٠). أثر القيادة الخادمة في التوجه الاستراتيجي: الدور المعدل للحاكمية المؤسسية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، الأردن.

العبابنة، نسرين محمد علي (٢٠٢٢). تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري، *المجلة العربية للنشر العلمي*، (٤١): ٦٢٣-٦٣٣.

المعاينة، علاء سعد الله محمود (٢٠٢١). تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

أمين، أحمد عبدالحميد (٢٠١٩). أثر راس المال النفسي على الإبداع الوظيفي بالتطبيق على البنوك الخاصة في مدينة المنصورة، *مجلة التجارة والتمويل*، جامعة طنطا، (١): ص٤٤٤-ص٤٨٨.

بدر، باسمه؛ الجبور، غازي؛ ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم (٢٠٢١). أثر القيادة الخادمة في الذكاء المنظمي: الدور الوسيط للجاهزية الإلكترونية: دراسة ميدانية هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن، *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ٧ (٣): ص ١١٥-١٦٣.

بلخضر، نبيلة (٢٠١٨). تأثير بيئة العمل على التماسك والتنافر داخل فريق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ألكلي محند أولحاج- البويرة، الجزائر.

بن نعمون، حمادو (٢٠١٥). خصوصية القطاع المصرفي: أسبابها وتداعياتها على النظام المالي، *مجلة العلوم الإنسانية*، (٤٣): ص ٣٠٩-٣٣٢.

بوسعدة، سعيدة (٢٠١٨). الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، ١٤ (١٩): ٢٨٧-٢٩٦.

بوسماحة، نسمة (٢٠١٨). علاقة القيادة الخادمة بالإبداع الإداري: دراسة ارتباطية على عينة من موظفي المؤسسات الاستشفائية العمومية بورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

خوالد، أبو بكر (٢٠١٧). التسويق المصرفي في الجزائر: أهمية التطبيق وحقيقة التجسيد، *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*، (٢): ص ١١٠-١٢٥.

رحيم، محمد محي (٢٠١٨). العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة والأداء الإبداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

رشيد، صالح عبد الرضا؛ مطر، ليث علي (٢٠١٦). القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين، ط ١، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق.

زيادة، رانية محمد محمود (٢٠٢١). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي- أبها، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، ٢٩ (١): ص ١٠٠-١٢٩.

شنافي، نوال (٢٠٢٠). أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال، *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*، الجزائر، ٤ (١): ٨٢-٩٧.

عبد الحافظ، مؤمن طه عبد النعيم (٢٠١٨). الحياة الوظيفية وعلاقتها بالقيادة الخادمة للعاملين بالأندية الرياضية، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، مصر، (٤٧): ٦٤٦-٦٨٩.

عبد الله، دانية حسن محمد (٢٠٢٠). المناخ التنظيمي ودوره في الإبداع الإداري والأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك أم درمان الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

عبد دهليز، خالد؛ غالي، محمد أحمد (٢٠١٨). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٤ (٣): ٤٦٥-٤٩٤.

عبد ربه، لينا ألفريد فرنسيس (٢٠١٩). التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

عطا الله، عبير عثمان (٢٠١٥). دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتي "دراسة مقارنة بالمستشفيات الجامعية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٣): ص ١٩٩- ص ٢٢٧.

عكر، منى خالد (٢٠٢٠). أهمية بيئة العمل في تحقيق الأبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، ١ (١١): ٢٥-٣٤.

غالي، محمد أحمد (٢٠١٥). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

فاضل، ليلي حسن (٢٠٢١). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ليتييم، ناجي؛ عنصر، يوسف (٢٠١٤). الضوابط الرسمية وتأثيراتها على الإبداع التنظيمي لموظفي المؤسسات الحكومية الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجزائر، (٢٠): ١١٢-١٣٢.

محمد، دالة؛ بزيو، عادل (٢٠٢٠). معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة برجي باجي مختار أدرار، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ١٢ (١): ١٢١-١٣٢.

محمد، فتحي عبد الرسول؛ أحمد، أشرف محمود؛ المهنا، محمد فرج متعب؛ محمد، سيدة سلامة (٢٠١٩). واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، **مجلة العلوم التربوية، مصر، (٣): ١٥٥-٢٠٨**.

محمد، منى جعفر عمر (٢٠٢٠). أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري، **مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، (٤٧): ٢٠٧-٢٣٢**.

مصطفى، إيمان محفوظ؛ السيد، محمود محمد إبراهيم (٢٠١٥). أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة مقارنة على قطاع البنوك، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، (١): ص ١١٣-١٤٣**.

مقدم، عبدالجليل؛ عدناني، خولة (٢٠١٩). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة بشار، **مجلة اقتصاد المال والأعمال، (٤): ص ٢٤٣-٢٥٤**.

مقيم، صبري (٢٠٢٠). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة الجزائر، **مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، ٢ (٥): ٣٩-٥٦**.

ملو العين، علاء محمد عبد الله (٢٠١٥). استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٢ (١): ٢٧٠-٣١٠**.

منصور، منار منصور أحمد (٢٠١٦). قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف: دراسة ميدانية، **مجلة التربية، مصر، (١٦٧): ٣١٥-٣٧٢**.

مهدي، آمال كاظم (٢٠١٩). القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة جامعة الكوفة- كلية التربية الأساسية، **مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، ١٣ (٢٥): ٥٣٤-٥٦٦**.

مؤسسة النقد العربي السعودي (٢٠١٥). **تقرير الاستقرار المالي**.

مومني، سارة؛ طافر، زهير (٢٠١٨). قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد: دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري- بشار BEA، **مجلة اقتصاديات المال والأعمال، (٦): ٥٧١-٥٩١**.

هلال، ناجي عبد الوهاب؛ كمال، حنان البديري (٢٠١٨). الأداء المهني للمعلمين وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى مديري التعليم العام: دراسة ميدانية، **دراسات تربوية واجتماعية، مصر، ٢٤ (٤): ٨١٧-٩٤٢**.

- Ekinci, Abdurrahman (2015). Development of the School Principals' Servant Leadership Behaviors Scale and Evaluation of Servant Leadership Behaviors According to Teachers' Views, *Education And Science*, 40(179): 341-360.
- Han, Y.; Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. (2010). Servant leadership in the People's Republic of China: A case study of the public sector. *Journal of Management Development*, 29(3), 1-36.
- Hassan, F., & Gelin, S. (2021). *The role of employer branding on employee retention: A study regarding bank organisations abilities to keep current employees* [Unpublished bachelor's thesis]. Luleå University of Technology.
- Jaiswal, Neeraj Kumar (2016). Bringing Service Innovation Through Servant Leadership And Innvpaton Climate: A Multilevel Mediation Model, *A paper presented at (NIDA International Business Conference)*, Bangkok, 47-52
- James, T. (2016). *What's in a name? A mix methods study of the perceptions, complexity and paradoxical nature of servant leadership among business professionals* (Unpublished Doctoral dissertation). Cardinal Stritch University.
- Lee, H. H., & Yang, T. T. (2015). Employee goal orientation, work unit goal orientation and employee creativity. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), 659-674.
- Matsuo, M. (2018). Effects of team unlearning on employee creativity: The mediating effect of individual reflection. *Journal of Workplace Learning*, 30(7), 531-544. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2018-0045>
- Reyes, P. R. (2019). *A Mixed-Methods Study On The Effects Of Servant Leadership And Employee Commitment To Supervisor On Service Standards Communication Within The Financial Service Sector* (Unpublished Doctoral dissertation). Indiana University of Pennsylvania.
- Saleem, S., Khan, K. I., & Syed, S. A. (2021). Barriers to Creative Thinking and Organizational Performance: Mediating Role of Employee Creativity. *Journal of Behavioural Sciences*, 31(2), 86-109.
- Savage-Austin, A. R., & Honeycutt, A. (2011). Servant leadership: A phenomenological study of practices, experiences, organizational effectiveness, and barriers. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 9(1), 49-54.