



## أثر القيادة الخادمة في تحقيق الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية اليمنية العاملة في محافظة إب<sup>(1)</sup>

أ. نزيهة محمد أمين عبدالجليل

باحث ماجستير-جامعة الجزيرة -الجمهورية اليمنية

### المقدمة:

يؤدي التقدم العلمي والتكنولوجي والتطور الاجتماعي الذي تعيشه أي دولة حديثة إلى اتساع نطاق عملها ونمو نشاطاتها الذي أمتد إلى مجالات وقطاعات متعددة كالصناعة والتجارة والزراعة والخدمات الأخرى، وبالتالي وصفت أي دولة حديثة في هذا السياق بدولة الإدارة التي تسعى إلى تحقيق الرفاهية والرخاء للمواطنين، وقد أدى هذا الوضع إلى زيادة الحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات والتطورات السريعة المتلاحقة وإلى نوع من الأفراد يكون لديهم المهارة الإبداعية والخبرة في إدارة الجهاز الإداري للمنظمات وأن الحاجة إلى أنماط قيادية أخلاقية والتي تتمحور حول الموظفين وأصحاب المصالح قد تكون القيادة الخادمة من أفضلها كونها تقوم بتحويل القيادة إلى مفهوم أكثر شمولية بحيث يتضمن سلوكيات وممارسات إيجابية وأخلاقية وأكثر فاعلية من شأنها توفير بيئة داعمة للتنمية البشرية فالقيادة الخادمة تعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، ذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بإتباع أسلوب قيادي يعمل على بناء علاقات قوية وآمنة بين العاملين داخل المنظمة.

ومن هنا نجد أن عملية التغير الثقافي هي عملية تمهيد لأي تغيير أو تطوير تنظيمي، فالمنظمات التي تسعى إلى البقاء يجب أن تعترف بحقيقة مهمة تشير إلى أن بقاء المنظمة على نفس القيم والمعتقدات الثقافية هي قضية غير صحيحة؛ لأن كل عصر وبيئة تحتاج إلى ثقافة تنظيمية ملائمة؛ لأن الثقافة التنظيمية هي بمثابة قوة محركة للسلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة، فكلما كانت ملائمة مع تطلعات واستراتيجيات المنظمة كلما حفزت تصرفات وسلوك العاملين بما يخدم تحقيق هذه الأهداف.

لذا فإن النظرة المعاصرة لتحليل أداء المنظمات تركز على فكرة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري، فهذا المورد يلعب دوراً حيوياً في كافة المستويات التنظيمية، بدءاً من الأعمال التشغيلية للمستويات الإدارية الدنيا وصولاً إلى الأعمال الاستراتيجية للإدارة العليا.

<sup>1</sup> رسالة ماجستير تم مناقشتها في جامعة الجزيرة -كلية الدراسات العليا - قسم إدارة الأعمال بتاريخ 2023/8/17 م.

ولأهمية القيادة الخادمة والاحتياجات الأساسية لفهم أبعادها وتأثيرها في تحقيق الثقافة التنظيمية من هنا أتت أهمية اختيار موضوع الدراسة الموسومة: (أثر القيادة الخادمة في تحقيق الثقافة التنظيمية بالتطبيق في البنوك التجارية اليمنية العاملة بمحافظة إب) حيث تعتبر البنوك التجارية من أكثر القطاعات التي تهتم بتطوير مواردها البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية والفنية والاقتصادية، فالتغيرات المختلفة في وسائل الاستثمار وأدوات الائتمان وتقنيات التبادل النقدي والسلعي تجعل المنظمات تركز على تحسين السلوك العاملين بالموارد البشرية؛ لأنه يعتبر أساساً لأي نجاح فيها وبشكل يتلاءم مع التطورات المتسارعة الحاصلة في البيئة الخارجية .

### أولاً: مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال ذات المهام والأنواع والأحجام المختلفة العديد من التحديات الناشئة عن بيئة خارجية مضطربة معقدة وغير مؤكدة، وتعتبر البنوك من المؤسسات التي تتطلب البحث عن وسائل لضمان بقائها واستمرارها وذلك عن طريق الاهتمام بالبيئة الداخلية لها، وبالتكيف مع البيئة الخارجية وهذا يتطلب وجود شخص يعمل في منصب قيادي، يسعى جاهداً لتحقيق وتعزيز الثقافة التنظيمية لموظفيها من خلال الإهتمام بالموارد البشرية والذي يعتبر عنصراً هاماً في نجاح وتقدم المنظمة فيعمل على تشجيعهم على الابتكار والتميز من أجل تحقيق انجازات عالية.

وحيث تتمثل مشكلة البحث في عدم وجود رؤية واضحة لدى أغلب القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الخادمة وأثرها في تحقيق الثقافة التنظيمية، فالقيادات الذين يملكون عقولاً منفتحة وبعد نظر يدركون أن مؤسساتهم تشكل جزءاً صغيراً من مجتمع كبير ولا شك في أن علاقة هذه المؤسسات بالموظفين والعملاء وحملة الأسهم هي علاقة متشابكة ومتقاطعة ولذلك من الضروري وجود قيادة خادمة تعمل على جلب ثقافة تنظيمية متميزة لترسيخ الممارسات الإدارية في جو من التعاون والألفة من خلال تنمية القيم الإيجابية والأعراف والمعايير الاجتماعية السارية في بيئة العمل الداخلية والخارجية حيث تتطافر وتتداخل هذه الأبعاد الثقافية مع بعضها البعض لتكوين اتجاهات الفرد.

ووفقاً لما أطلعت عليه الباحثة من بحوث ودراسات سابقة لاحظت أن البنوك خصوصاً العاملة في محافظة إب تعاني من نقص في الأبحاث حول القيادة الخادمة في المنظمات سواءً على المستوى الفردي أو التنظيمي، حيث وجدت الباحثة أن معظم الأبحاث في البنوك كحقل مستخدم قد ركزت بشكل أساسي على الجوانب المالية والتسويقية للقطاع، متجاهلين دراسة النمط الإداري السائد فيها. وفي ضوء الفجوة البحثية يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر القيادة الخادمة في تحقيق الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية اليمنية العاملة في محافظة إب؟

ومن ثم يمكن توضيح مشكلة الدراسة الحالية من خلال التساؤلات التالية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة في البنوك التجارية اليمنية في محافظة إب؟
2. ما مستوى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية اليمنية في محافظة إب؟
3. ما أثر القيادة الخادمة في تحقيق الثقافة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية العاملة في محافظة إب؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها مما يلي:

#### أ. الأهمية العلمية:

- اكتسبت الدراسة أهميتها في كونها من البحوث العربية القليلة على المستوى المحلي والإقليمي على حد علم الباحثة التي تناولت: "دراسة القيادة الخادمة وتأثيرها في تحقيق الثقافة التنظيمية".
- حاجة المكتبة العربية بشكل عام واليمنية على وجه الخصوص لمثل هذه الدراسات في ظل قلة الدراسات حسب علم الباحثة التي تتناول موضوع القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية في المنظمات بشكل عام والبنوك التجارية على وجه الخصوص.
- أهمية القيادة الخادمة كمفهوم إداري حديث تطبقه القيادات سعياً إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- ستتظم هذه الدراسة إلى جهود الدراسات الأخرى، في إثراء الجانب المعرفي لكل من مفهومي القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية.

#### ب. الأهمية العملية:

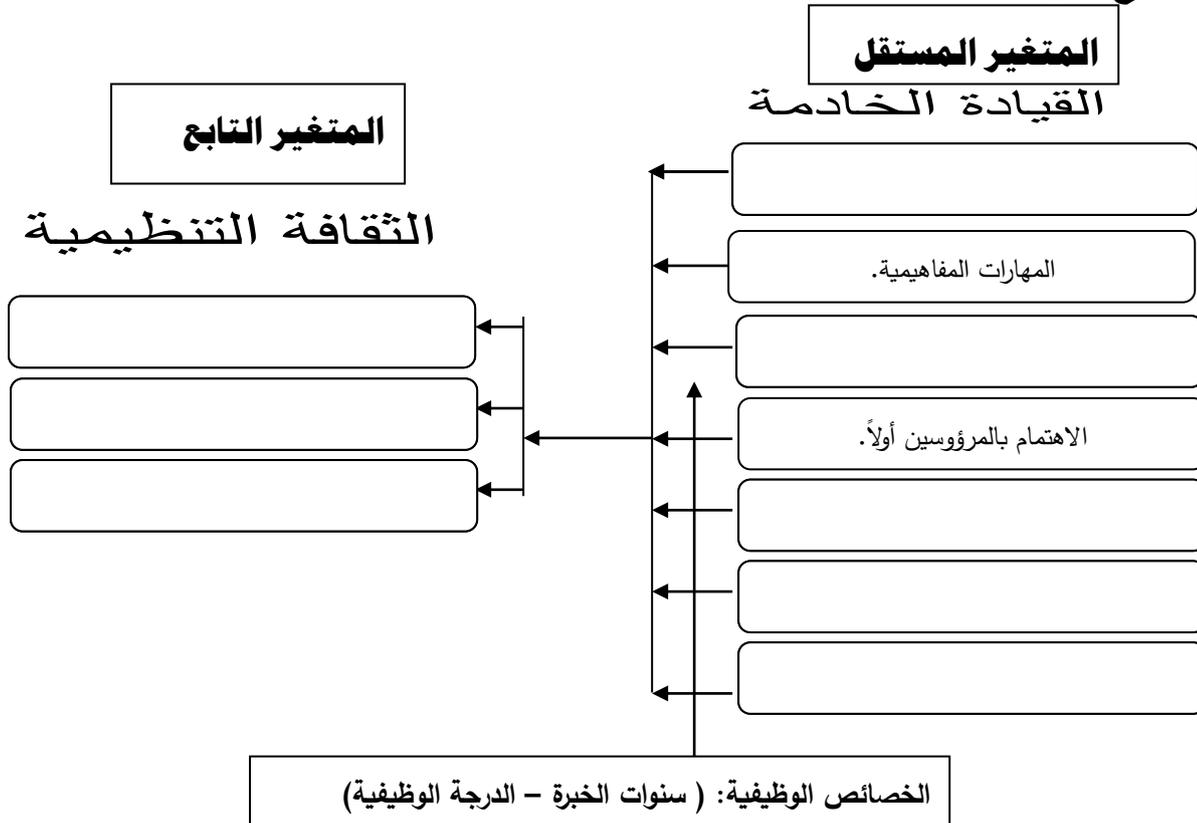
- تتبع أهمية الدراسة من كونه يطبق في القطاع الخدمي خاصة البنوك التجارية اليمنية والذي يعد من أهم القطاعات الاقتصادية.
- ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب الهامة التي تسعى كافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوفيره لدى العاملين في تحقيق الثقافة التنظيمية.
- تكتسب أهمية البحث عادة من أهمية المتغيرات والموضوعات والعناصر البحثية التي سعت إلى دراستها، وكذلك ما تفرزه من نتائج وأثار على البنوك التجارية محل الدراسة، ومدى وجودها أو عدم وجودها في العينة المختارة، ولكون متغيرات الدراسة من المتغيرات التنظيمية والسلوكية والتي لها دور فاعل في عمل البنوك.

- تأمل الباحثة أن تكون لهذه الدراسة الإمكانية في خلق اهتمام متزايد لنظرية القيادة الخادمة وتأثيرها في تحقيق الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية.
- قد تفيد الدراسة البنوك ويوجه انتباههم لسلوك القيادي الأفضل وتطوير القيادات الادارية في البنوك التجارية من خلال ما توصلت إليه الباحثة في نتائج الدراسة.
- تسعى الباحثة للتوصل إلى التوصيات والمقترحات اللازمة لتطبيق القيادة الخادمة التي تساعد في تحقيق الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

- 1) التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة في البنوك التجارية اليمينية في محافظة إِب.
- 2) التعرف على مستوى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية اليمينية في محافظة إِب.
- 3) التعرف على أثر القيادة الخادمة في تحقيق الثقافة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية اليمينية العاملة في محافظة إِب.
- 4) التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء عينة الدراسة حول القيادة الخادمة وتحقيق الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الوظيفية (سنوات الخبرة - الدرجة الوظيفية).
- 5) التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تساعد إدارة البنوك التجارية محل الدراسة في ممارسة القيادة الخادمة في تحقيق الثقافة التنظيمية.

### رابعاً نموذج الدراسة



### خامساً: فرضيات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من أهدافها، وبناءً على النموذج المعرفي يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

#### أ) الفرضية الرئيسية الأولى:

وتتص على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق الثقافة التنظيمية" في البنوك التجارية العاملة اليمنية في محافظة إب.

#### ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين التمكين في تحقيق الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية اليمنية العاملة محل الدراسة.

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين المهارات المفاهيمية في تحقيق الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية اليمنية العاملة محل الدراسة.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين العمليات الداخلية في تحقيق الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية اليمنية العاملة محل الدراسة.

4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، في تحقيق الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية اليمنية العاملة محل الدراسة.

5. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين التصرف بأخلاق في تحقيق الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية اليمنية العاملة محل الدراسة.

6. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين المعالجة العاطفية في تحقيق الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية اليمنية العاملة محل الدراسة.

7. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين الالتزام بتطوير المجتمع في تحقيق الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية اليمنية العاملة محل الدراسة.

#### ب) الفرضية الرئيسية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول القيادة الخادمة وتحقيق الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية اليمنية العاملة في محافظة إب تعزى إلى المتغيرات الوظيفية (سنوات الخبرة - الدرجة الوظيفية)".

### سادساً: حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع أبعاد القيادة الخادمة المتمثلة (التمكين المهارات المفاهيمية- العمليات الداخلية - الاهتمام بالمرؤوسين أولاً- التصرف بأخلاق- المعالجة العاطفية - الالتزام بتطوير المجتمع) في تحقيق الثقافة التنظيمية المتمثلة (الثقافة البيروقراطية . الإبداعية . الداعمة).
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة من تاريخ يناير 2021م - يوليو 2023م.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في فروع البنوك التجارية اليمنية العاملة في محافظة إب.
- **الحدود البشرية:** أجريت هذه الدراسة على القيادات العليا والوسطى والدنيا في البنوك التجارية محل الدراسة.

### أ. منهج الدراسة

- من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وهذا المنهج يصف الظاهرة محل الدراسة بشكل دقيق، في تحليل بياناتها وعلاقة التأثير بين أبعادها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

### • ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

- يتمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية اليمنية العاملة في محافظة إب والبالغ عددها، (7) بنوك. وبلغ إجمالي العاملين في البنوك التجارية اليمنية العاملة في محافظة إب التي تمثل مجتمع البحث (152) موظفاً

### ب. مجتمع وعينة الدراسة

- يتمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية اليمنية العاملة في محافظة إب والبالغ عددها، (7) بنوك. وبلغ إجمالي العاملين في البنوك التجارية اليمنية العاملة في محافظة إب التي تمثل مجتمع البحث (152) موظفاً، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) عدد العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة.

اسم البنك	التضامن	العربي	التجاري	التسليف الزراعي	اليمن الدولي	بنك الأمل	اليمن والكويت	الإجمالي
تاريخ التأسيس	1996م	1972م	1993م	1982م	1979م	2002م	1979م	
عدد العاملين	13	15	20	47	23	12	22	152

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات من إدارة الموارد البشرية في البنوك

## - حجم عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في البنوك التجارية اليمنية العاملة في محافظة إب التي يشملها مجتمع الدراسة كافة العاملين في (الإدارة العليا . الوسطى . الدنيا)، وحسب إفادة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل التطبيق، وما اعتمدته من عدد العاملين فيها من واقع حافظة الدوام الرسمي لتلك البنوك وبعد استبعاد الإجازات الطويلة والغياب، والمنقطعين، حيث تعزو البنوك سبب ما استبعد من عدد إلى ظروف الحرب التي تمر بها اليمن بشكل عام، وتأثر عمل البنوك بها بشكل خاص، بالإضافة إلى قيام إدارة الموارد البشرية باستبعاد العاملين في مجال الخدمات والمراسلات، وبالتالي فإن عدد العاملين في البنوك في الإدارات المختلفة التي تم اعتمادها للباحثة عدد (103) مفردة، حسب ما هو موضح في الجدول التالي رقم (9).

جدول رقم (2) حجم عينة الدراسة

اسم البنك	التضامن	العربي	التجاري	التسليف الزراعي	اليمن الدولي	بنك الأمل	اليمن والكويت	الإجمالي
تاريخ التأسيس	1996م	1972م	1993م	1982م	1979م	2002م	1979م	
عدد العاملين	10	12	16	30	12	12	11	103

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات من إدارة الموارد البشرية في البنوك

وفي ضوء ما سبق فإنه تم اتباع أسلوب الحصر الشامل في استقصاء مفردات عينة الدراسة المتمثلة للعاملين في البنوك التجارية اليمنية في محافظة إب (المدير العام، نائب مدير عام، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، رئيس قسم، مختص).

## ج. مصادر جمع البيانات

### (1) المصادر الثانوية:

حيث اعتمدت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة على البيانات الثانوية والتي تشمل على الكتب والمراجع والدراسات السابقة والمقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة والنسخ الإلكترونية الموجود على صفحاته.

### (2) المصادر الأولية:

وهي التي تعالج الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وسوف تلجأ الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعها على البنوك التجارية اليمنية العاملة في محافظة إب.

د. أسلوب الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على كل من أسلوب الدراسة النظرية، والدراسة الميدانية، وذلك كما يلي:

### 1) الدراسة النظرية:

استهدفت هذه الدراسة الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لإعداد الدراسة النظرية للبحث، حيث تتضمن هذه البيانات المفاهيم الأساسية لمفهوم ومكونات وأبعاد القيادة الخادمة، وكذلك الثقافة التنظيمية وسبل تعزيزها.

ولقد تم الحصول على البيانات السابقة من خلال المراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبه المختلفة، بالإضافة إلى ذلك تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي تم إجراؤها من قبل، سواء في اليمن أو بعض الدول العربية والأجنبية الأخرى، وأيضاً من الدوريات والنشرات والتقارير والأبحاث المنشورة، وغير المنشورة.

### 2) الدراسة الميدانية:

استهدفت هذه الدراسة تجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من مجتمع الدراسة، وذلك لاستكمال إجراء دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية العاملة في محافظة إب لتجميع البيانات الأساسية واللازمة للتعرف على أثر القيادة الخادمة في تحقيق الثقافة التنظيمية، وتحليل هذه البيانات واستخلاص النتائج التي تخدم أهداف الدراسة، وحيث أنه يمكن تجميع البيانات الأولية باستخدام (الاستبانة) كأداة للدراسة كالآتي:

تم تصميم قائمة الاستبانة لقياس وتحديد مشكلة الدراسة موجهة لكافة العاملين في البنوك التجارية اليمنية العاملة في محافظة إب، والبالغ عددهم، (103) مفردة، وتجدر الإشارة أن عدد الاستبانات الصحيحة التي تمت الإجابة عليها واستلمتها الباحثة والتي أمكن تحليلها إحصائياً قد بلغت، (73) استبانة بمعدل استجابة، (71%) وهو معدل مقبول، ويمكن الاعتماد عليه لتعميم النتائج.

هـ. أداة الدراسة:

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية في هذه الدراسة، وبعد مراجعة كثير من الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاطلاع على عدد من الاستبانات في الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع الثقافة التنظيمية، والقيادة الخادمة.

### سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

قامت الباحثة خلال هذه المرحلة التحليلية بتفريغ البيانات من استمارات الاستبيان وترميزها وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج منها حول موضوع الدراسة، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق استمارة الاستبانة، باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الخاصة بالدراسة، وبالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) لإيجاد المؤشرات الإحصائية من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### ولتبويب بيانات الدراسة الحالية تم القيام بما يلي:

- **تحليل الثبات** وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ Reliability Analysis Alpha Scale لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- **الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics**: وتشمل هذه الأساليب كلاً من الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات، والنسب المئوية للمتغيرات، وذلك بغرض وصف وتلخيص الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي بينها باعتبارها بيانات موصفة، تهدف إلى عرض البيانات بصورة أكثر تقدماً، وتعطي نتائج جيدة للتعرف على الأهمية النسبية لفقرات كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- **تحليل الانحدار البسيط Simple Regression**: لمعرفة قوة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية - التمكين - الاهتمام بالمرؤوسين - العمليات الداخلية - التصرف بأخلاق - المعالجة العاطفية - الالتزام بتطوير المجتمع) كمتغير مستقل، والثقافة التنظيمية كمتغير تابع (الثقافة البيروقراطية - الثقافة الإبداعية - الثقافة الداعمة) في البنوك التجارية محل التطبيق، كما تم استخدامه لمعرفة اتجاه العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية - التمكين - الاهتمام بالمرؤوسين - العمليات الداخلية - التصرف بأخلاق - المعالجة العاطفية - الالتزام بتطوير المجتمع) كمتغيرات مستقلة وأبعاد الثقافة التنظيمية كمتغير تابع.

#### ثامناً: النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

1. أظهر التحليل توافر القيادة الخادمة في البنوك التجارية في مدينة إربيل بنسبة جيدة، مما يوضح مدى تقاني المعنيين في البنوك التجارية محل الدراسة على توفير أجواء العمل المحفزة، عن طريق نشر المودة والتعاون والتصرفات الأخلاقية بين العاملين، والعمل على توفير قدر كافٍ من المشاركة بمجريات العمل وتقرير طريقة العمل، وإيجاد رؤية وأهداف واضحة ومشتركة تجمعهم مع توجهات

إدارة البنك، وتلك السمات قد طبقها المعنيين في البنوك عن طريق الصدق والتواضع للآخرين وبث الثقة بالآخرين.

2. أظهر التحليل توافر الثقافة التنظيمية للعينة بنسبة جيدة، فقد تبين أن البنوك التجارية تتمتع بأجواء عمل تعبر عن ثقافة العاملين فيها، وتعطيهم حافزاً لزيادة كفاءتهم عن طريق العدالة، ومنح العاملين حرية التصرف في مهام العمل من حيث تحقق أهداف البنك، ومن ثم إحساس وشعور الكوادر بأن عملهم يسهم ويؤثر بما يحققه البنك مما يجعلهم يزدادون تمسكاً وولاءً للعمل في البنك.

3. يبين التحليل أن العاملين في البنوك يمتازون بأداء إبداعي يعتمد على توليد الأفكار الملائمة لعمل البنك وإمكانياتهم العالية في وضع الحلول الإبداعية لمشاكل العمل وذلك كله نابع من انتمائهم العالي للبنك، والأهداف التي يسعى لتحقيقها مما يجعلهم يتفانون بعملية إيجاد الأفكار الخلاقة للارتقاء بعملهم.

4. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

5. أهمية أن تقوم إدارة البنوك التجارية بوضع برامج تدريب وتمكين، تساعد العاملين فيها من امتلاك خصائص وسمات القيادة الخادمة، وبما يحقق وجود أجواء نفسية جيدة تجعلهم يحرصون على إبداء المشورة، وبذل جهود عمل تطوعي يعزز من أداء البنك.

6. ضرورة أن تعزز قيادة البنوك التجارية ما تحقق من مستويات عالية لمتغيرات البحث حسب التحليل السابق، بوضع أولويات للعمل أهمها الاهتمام بالموارد البشري بوصفه الأساس في تحقيق النجاح، وتوفير الفرصة لهم لتحقيق طموحاتهم على الصعيد العلمي والعملية، وإتاحة الفرصة لهم لاكتساب الخبرات في مجال عملهم.