

أثر القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي لدى موظفين القطاع المصرفي
في مدينة جدة، المملكة العربية السعودية

أحمد محمد أحمد يحيى

2021202707

مشروع تخرج – 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول – 2024

الشكر والتقدير

أود أن أتقدم بهذا العمل إلى كل من ساعدني في كفاحي لتحقيق حلمي بالحصول على درجة البكالوريوس وفي البداية أود أن أشكر جميع منسوبي الجامعة والدكتورة الفاضلة منى مصطفى العشري التي بذلت الوقت والجهد للمساعدة. تعجز كلماتي عن التعبير عن مدى امتناني لأسرتي لما قدموه لي من الحب والدعم والتشجيع إن حبكم ودعمكم غير المشروط يعني الكثير بالنسبة لي، وآمل أن أكون قد جعلتكم فخورين بي.

زوجتي، أشكرك على تواجدك بجانبني إن دعمك إبقائي مستمرا عندما أردت الاستسلام، وإلى إخوتي جميعا أشكركم على ثقتكم بي وعلى كل المساعدات التي قدمتموها لي.

وأخيرا، أنا ممتن لأنني حظيت بشرف الالتحاق بجامعة ميدأوشن المرموقة لقد منحتني هذه الفرصة للعمل مع أفضل الأكاديميين لأصل لنجاحي الكبير.

جدول المحتويات

3	جدول المحتويات
4	قائمة الأشكال
5	قائمة الجداول
6	الفصل الأول
6	1.1 المقدمة
6	2.1 مشكلة البحث
7	3.1 أهمية البحث
8	4.1 اسئلة البحث
8	5.1 أهداف البحث
9	6.1 فرضيات البحث
9	7.1 نموذج البحث
10	8.1 منهجية البحث
10	1.8.1 تصميم البحث
11	2.8.1 طرق جمع البيانات
11	3.8.1 مجتمع البحث والعينة
12	4.8.1 أداة البحث
12	5.8.1 تقنيات التحليل الإحصائي
13	6.8.1 الاعتبارات الأخلاقية
13	9.1 الدراسة الميدانية
13	10.1 الهيكل العام والخطة الزمنية للدراسة
15	المراجع
16	الملاحق
16	عناصر الاستبيان

قائمة الأشكال

- الشكل 1.1 : نموذج الدراسة 9
- الشكل 2.1: بصلة الدراسة 10

قائمة الجداول

الجدول 1.1 : الخطة الزمنية للدراسة 14

الفصل الأول

1.1. المقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات. مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبة هذه التطورات وكيفية التكيف معها.

حفز ذلك المنظمات للسعي في إيجاد طرق حديثة مبتكرة والتخلص من الأساليب والإجراءات التقليدية من خلال إيجاد المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على الابتكار. على الرغم من أن العديد من العوامل داخل وخارج المنظمة تؤثر على مستوى الإبداع لدى موظفيها. إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تلعب فيها القيادة الإدارية داخل المنظمة دوراً هاماً في خلق البيئة الإدارية المناسبة التي تمكن من خلق وتأسيس الإبداع (Reuvers et al, 2008).

من الأساليب القيادية التي أوجدها التقدم العلمي والتطور التكنولوجي أسلوب "القيادة التحويلية" الذي يتميز بالقدرة العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية من خلال تشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

حيث تميز أسلوب القيادة التحويلية بقدرته العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، واستغلال الموارد البشرية المؤهلة بأفضل الطرق وإعطائها مساحة للإبداع والابتكار، وذلك لمواكبة المتغيرات المحيطة والتحديات السريعة.

لقد أظهرت الدراسات السابقة أهمية إعادة نظر المنظمات في أساليب أداء أعمالها التقليدية وتبني أساليب إبداعية جديدة لمواجهة المشكلات وتوظيف النهج الإبداعي الذي يوفر بيئة مناسبة للمبدعين. حيث دراسة أثر ممارسة القيادة التحويلية على الاداء الإبداعي للعاملين في القطاع التعليمي ولم تتم دراستها على القطاع المصرفي رغم كثرة التحديات التي تواجهها.

إن القيادة التحويلية من المواضيع المهمة التي حظيت وما زالت تحظى باهتمام كبير من الشغوفين بهذا المجال. وذلك بسبب ارتباطه بتقدم المجتمعات وتطور واستمرار منظماتها، حيث تتطلب المنظمات لإدارتها قادة تحويليين لمواجهة التحديات والمتغيرات الديناميكية ولتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وبناء على ذلك، ركزت الدراسة الحالية على دراسة أثر نمط القائد التحويلي على اداء العاملين الإبداعية في القطاع المصرفي في مدينة جدة.

2.1. مشكلة البحث

تواجه المنظمات اليوم العديد من المشكلات التي تتطلب من قيادتها والعاملين فيها التفكير في تقليل الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على التجربة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الصدد. حيث أن الإبداع التنظيمي يعد عاملاً أساسياً في الاستجابة للتغيرات المتلاحقة، الأمر الذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة

متأصلة ومتجددة. حيث أجمع الباحثين والمدرء الإداريين على أن حاجة المنظمات إلى الإبداع هي حاجة ملحة فرضتها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع، إضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة (Al-Ababneh, 2020).

لقد أظهرت الدراسات السابقة أهمية إعادة نظر المنظمات في أساليب أداء أعمالها التقليدية وتبني أساليب إبداعية جديدة لمواجهة المشكلات وتوظيف النهج الإبداعي الذي يوفر بيئة مناسبة للمبدعين. الأمر الذي جعل الباحث يقوم بدراسة أثر القيادة التحويلية على إبداع موظفي القطاع المصرفي السعودي وذلك لعدم وجود دراسة سابقة عنها ولكثرة التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي.

حيث يتميز أسلوب القيادة التحويلية بقدرته العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وفتح مجال للابتكار والإبداع من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد وحسن الاستغلال للموارد البشرية المؤهلة وإعطائها مساحة للمبادرة والابتكار، ومواكبة المتغيرات المحيطة والتحول السريعة.

وبناء على ما سبق فقد تمثلت مشكلة البحث في التساؤل البحثي عن ما مدى تأثير ممارسة القيادة التحويلية على إبداع موظفي القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية؟

3.1. أهمية البحث

إن موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي حظيت وما زالت تحظى باهتمام كبير من الشغوفين بهذا المجال. وذلك بسبب ارتباطه بتقدم المجتمعات وتطور واستمرار منظماتها، التي تعتمد بشكل أساسي على القادة الذين يقودونها ويرسمون خططها وسياساتها بالإضافة إلى ما تمتلكه القيادات من مميزات. حيث تتناول الدراسة أهمية ممارسة القيادة التحويلية وأثرها على إبداع العاملين التنظيمي من جانبين:

1.3.1. الأهمية العلمية:

تتبع هذه الأهمية من القدرات الابتكارية والمواهب الإبداعية، وخاصة أسلوب القائد التحويلي الذي لم يأخذ نصيبه من البحث والدراسة في الفكر الإداري العربي. مما يزيد من أهمية الدراسة لبحث ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب المهمة التي تسعى جميع المنظمات إلى خلق المناخ الملائم لتوافرها بين العاملين. بالإضافة إلى أن الإبداع التنظيمي الذي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها، إذ يعتمد ذلك على ما يتوفر لدى العاملين فيها من قدرات وإمكانات إبداعية.

2.3.1. الأهمية العملية:

يظهر ذلك في مدى أهمية الدور القيادي وأثره على أداء المنظمات وأثره على بقائها واستمرارها بشكل عام والقطاع المصرفي الذي نتعامل معه بشكل خاص. لذا فإن القطاع المصرفي بحاجة إلى قادة مبدعين يشجعون الابتكار والتجديد والإبداع، لأن طبيعة عمل القائد تتطلب تطوير القدرات الإبداعية والعقلية الابتكارية لدى العاملين من أجل مواكبة هذه التحولات والتطورات المتسارعة التي فرضها القطاع المصرفي.

4.1. أسئلة البحث

ركزت الدراسة الحالية على دراسة العلاقة بين نمط القائد التحويلي وأثره على الأفراد وأثره على تنمية القدرات العاملين الإبداعية في القطاع المصرفي. وذلك يمكن صياغته في سؤال الدراسة التالي: ما مدى تأثير ممارسة القيادة التحويلية على إبداع موظفي بنوك مدينة جدة؟

يتفرع من هذا السؤال سؤالين فرعيين :

- 1- كيف تساعد ممارسة المديرين للقيادة التحويلية على أبداع موظفي بنوك مدينة جدة؟
- 2- ما هي أبعاد القيادة التحويلية التي تؤثر بشكل كبير على إبداع موظفي بنوك مدينة جدة؟

5.1. أهداف البحث

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو محاولة الكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في القطاع المصرفي بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية.

- 1- إعداد الإطار النظري لهذه الدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات المعاصرة المرتبطة مباشرة بالدراسة، والتعرف على مضامينها الفكرية، واستخلاص أهم المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية، والنظر في توجيهاتها لبناء الإطار العلمي للدراسة.
- 2- التعرف على مدى توفر السلوكيات القيادية التحويلية لدى المديرين العاملين في القطاع المصرفي.
- 3- التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في القطاع المصرفي.
- 4- شرح تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على القطاع المصرفي.
- 5- معرفة مدى الاختلاف في تصورات العاملين في القطاع المصرفي لسلوك القيادة التحويلية باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

6.1. فرضيات البحث

على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها ومراجعة الأدبيات السابقة، وضع الباحث فرضية أساسية انشقت منها أربعة فرضيات فرعية، وذلك لفحص تأثير ممارسة القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في بنوك مدينة جدة:

H1: القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بالإبداع التنظيمي في منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة.

H1a: التأثير المثالي يرتبط بشكل إيجابي بالإبداع التنظيمي في منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة.

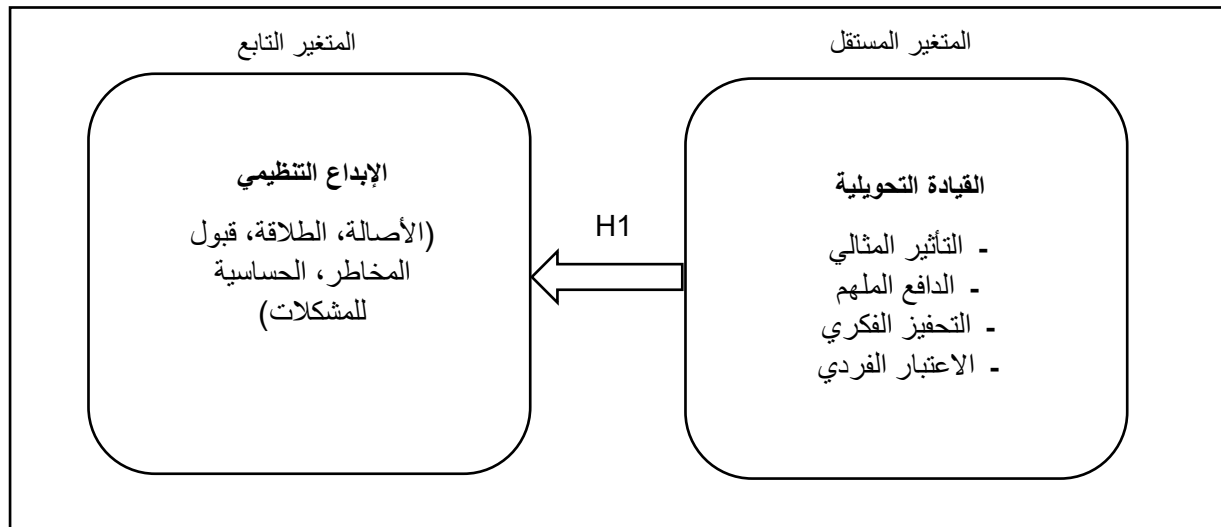
H1b: يرتبط الدافع الملهم بشكل إيجابي بالإبداع التنظيمي في منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة.

H1c: يرتبط التحفيز الفكري بشكل إيجابي بالإبداع التنظيمي في منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة.

H1d: يرتبط الاعتبار الفردي بشكل إيجابي بالإبداع التنظيمي في منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة.

7.1. نموذج البحث

قام الباحث برسم نموذج لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث تقوم الفرضية الأولى بفحص القيادة التحويلية مع أبعادها الأربعة كمتغيرات مستقلة (التأثير المثالي والدافع الملهم والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي)؛ ومدى تأثيرهم على الإبداع التنظيمي مع أبعادها الأربعة كمتغيرات تابعة (الأصالة، الطلاقة، قبول المخاطر، الحساسية للمشكلات) أنظر الشكل 1.1.

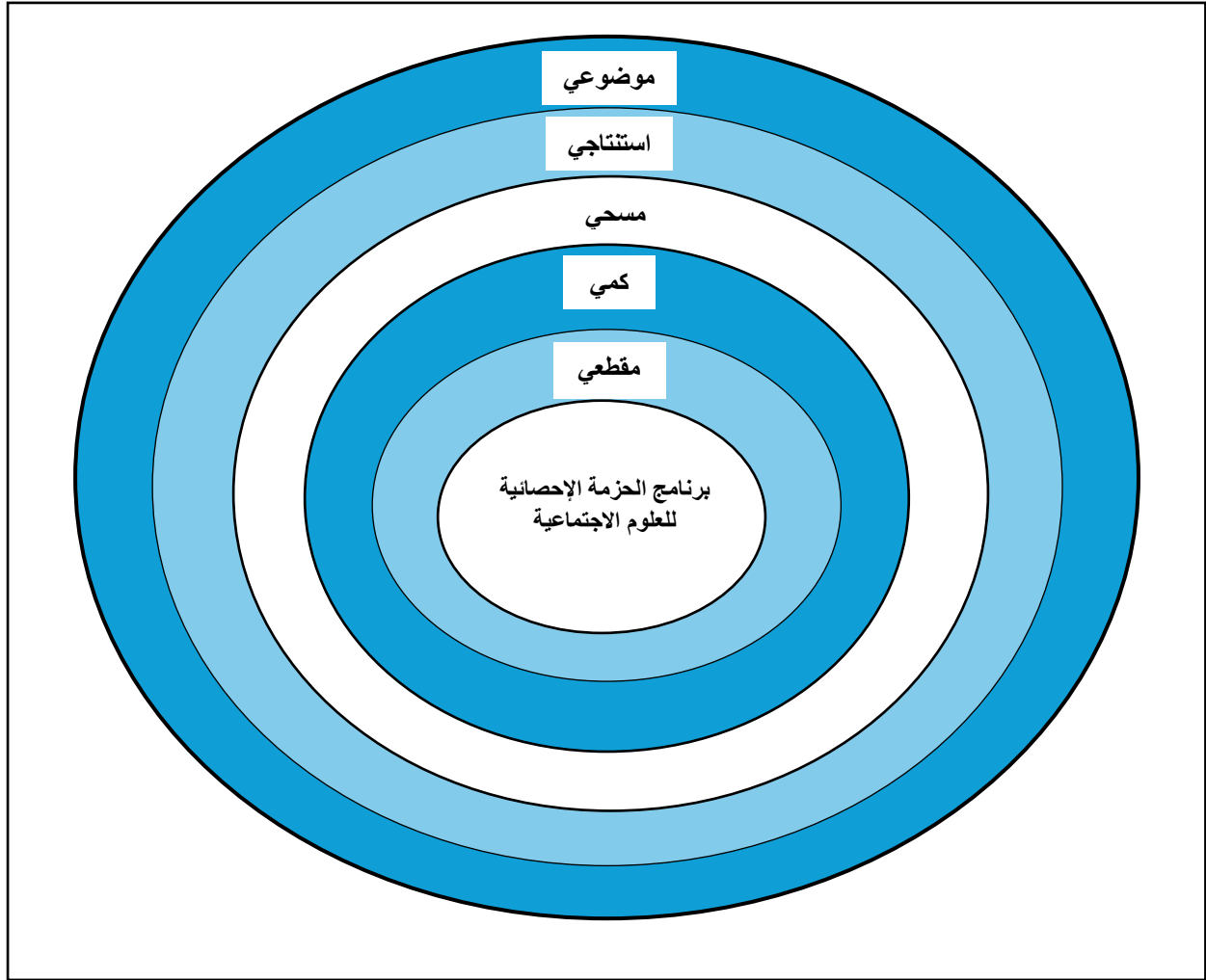


الشكل 1.1 : نموذج الدراسة

8.1. منهجية البحث

1.8.1. تصميم البحث

تعتبر هذه الدراسة دراسة موضوعية، اتخذت فيها منهج وصفي استنتاجي لاختبار الفرضيات وفحص العلاقات بين المتغيرات بطريقة كمية. حيث ستستخدم هذه الدراسة الكمية أداة المسح الاستمارة لجمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، ثم تحليلها من أجل دراسة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في القطاع المصرفي في جدة، المملكة العربية السعودية، ويظهر ذلك في الشكل 2.1.



الشكل 2.1: بصلة الدراسة

2.8.1. طرق جمع البيانات

قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة التحولية والإبداع التنظيمي لفهم المفاهيم والنظريات الموجودة في المجال، وتحديد الفجوات في الأبحاث السابقة التي يمكن ملؤها بالدراسة الحالية. بعد وضع الفرضيات قام الباحث بإعداد وتطوير استمارة كأداة دراسة لجمع البيانات، تحتوي على أسئلة موجهة نحو أهداف البحث والمتغيرات المراد دراستها وذلك لدراسة تأثير ممارسة القيادة التحولية بأبعادها على مدى الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في منظمات القطاع المصرفي في مدينة جدة.

3.8.1. مجتمع البحث والعينة

في هذه الدراسة الحالية تم تحديد مجتمع الدراسة على انها موظفين القطاع المصرفي في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية، وذلك بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم واعمالهم الاشرافيه ومدى تدريبهم على البرامج القيادية. حيث اختير من القطاع المصرفي سبعة بنوك تجارية وهي الأهلي التجاري والرياض والراجحي والسعودي الفرنسي والبلاد والجزيرة والبنك السعودي الأول وتم تحديد دراسة موظفين فروع مدينة جدة. حيث بحسب التحديثات الإحصائية في تقارير ارقام السوق السعودي، بلغ اجمالي عدد الموظفين في تلك الفروع 53,573 موظفاً، وذلك في آخر تحديث للتقارير في عام 2021.

حيث سيتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة ليكون لدى كل فرد نفس الفرصة للمشاركة في هذه الدراسة وتكون نتائج تحليل استجاباتهم تمثل مجتمع الدراسة المحدد من قبل موظفي البنوك. سيتم استخدام معادلة Thompson (2012) لحساب حجم العينة باستخدام الصيغة التالية:

$$n = \frac{N \times P (1 - P)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + P (1 - P)}$$

حيث N هو حجم مجتمع الدراسة (53,573)، P هو الاحتمال (0.50)، d هو معدل الخطأ (0.05)، z هو فاصل الثقة (1.96)، و n هو حجم العينة، حيث بلغ حجم العينة (381) موظفاً.

4.8.1. أداة البحث

سيقوم الباحث بإجراء هذه الدراسة في البنوك التجارية من خلال نشر استمارة المسح. حيث تم تطوير استمارة المسح باللغتين العربية والإنجليزية بناءً على دعم إحدى الأدبيات السابقة (Alarifi, 2014). تتضمن الاستمارة اجمالي 36 مؤشراً، اعتمد كل مؤشر على مقياس ليكرت الخماسي على أساس القيم المتوسطة، وهو ما يناسب منهج الدراسة الوصفية وتحليلها الكمي. وزعت المؤشرات على كلا من القسم الثاني والثالث تم التعديل عليهم لتتناسب مع موظفي القطاع المصرفي في مدينة جدة.

يحتوي الاستبيان على خطاب النشر الذي ذكر فيه عنوان الدراسة والهدف منها، الوقت المستغرق لانتهاء المشاركة بها ، بالإضافة إلى ذكر عدد من الاعتبارات الاخلاقية المتبعة وايمل الباحث للتواصل معه إن احتاج الأمر. تبع ذلك سؤالان للتحقق من موقع عمل المشارك، ومن اسم البنك التجاري الذي يعمل به وذلك للتأكد من مطابقة المشارك للعينة المختارة.

القسم الأول (معلومات عامة): تناول الخصائص الديموغرافية للمشاركين فيما يتعلق بالجنس والعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني (القيادة التحويلية): يحتوي على مؤشرات تقيس مدى استخدام القيادة التحويلية في منظمات القطاع المصرفي. وتضمنت أربعة أبعاد: التأثير المثالي والدافع الملهم والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي. حيث اعتمد بعد التأثير المثالي على ثمانية مؤشرات، بينما اعتمد كلا من بعد الدافع الملهم والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي على أربعة مؤشرات.

القسم الثالث (الإبداع التنظيمي): يحتوي على مؤشرات تقيس مدى توفر الإبداع التنظيمي في البنوك. وتضمنت أربعة أبعاد وهي (الأصالة، الطلاقة، قبول المخاطر، الحساسية للمشكلات) حيث اعتمد كل بعد منها على أربعة مؤشرات.

5.8.1. تقنيات التحليل الإحصائي

سيقوم الباحث باستخدام تقنيات معامل ألفا كرونباخ، وطريقة الانقسام النصفى لاختبار ثبات أداة المسح، كما سيستخدم تقنية معامل الارتباط الشخصي لاختبار صدقها قبل استخدامها. بعد جمع البيانات بطريقة المسح سيقوم الباحث باتباع عدة أساليب إحصائية لتحليلها وهي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما سيستخدم البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 24.

من الأساليب الإحصائية الوصفية المتبعة في هذه الدراسة هي أسلوب التكرار والنسب المئوية، وذلك لوصف عينة الدراسة حسب خصائصها الديموغرافية. كما سيستخدم تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بالعمر والمستوى التعليمي والخبرة. من ناحية أخرى ستستخدم الدراسة تحليل الانحدار البسيط وهو إحدى الأساليب الإحصائية الاستدلالية ذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

6.8.1. الاعتبارات الأخلاقية

تعتبر الاعتبارات الأخلاقية ضرورية في أي مسعى بحثي لضمان حماية حقوق المشاركين، والحفاظ على النزاهة. حيث اتبع الباحث اعتبارات أخلاقية عند كتابة البحث وأجراء المسح، تتمثل في: الإشارة إلى المصادر المقتبس منها مع إعادة صياغة الأفكار، الحفاظ على سرية معلومات المسح واستخدامها للغرض البحثي فقط، توضيح غرض الدراسة وجعل الإجابة عن استمارة الدراسة خيارية بالنسبة للمشاركين.

9.1. الدراسة الميدانية

يعمل البحث على دراسة تأثير ممارسة المديرين للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في منظمات القطاع المصرفي، وذلك من خلال تطبيق استراتيجية المسح على موظفين القطاع المصرفي. حيث سيتم توزيع الاستبيان على عدد سبعة بنوك في مدينة جدة كمجتمع لهذه الدراسة: البنك الأهلي التجاري، بنك الرياض، البنك الراجحي، البنك السعودي الفرنسي، بنك البلاد، بنك الجزيرة والبنك السعودي الأول.

10.1. الهيكل العام والخطة الزمنية للدراسة

سيتم تقسيم الدراسة إلى خمسة أقسام، تتكون الأقسام من المقدمة، ومراجعة الأدبيات والمنهجية والتحليل الإحصائي ومناقشة النتائج مع خاتمة الدراسة. يشرح القسم الأول المقدمة: ويتضمن نظرة عامة على البحث، كما تم ذكر مشكلته وأهميته وأهدافه وأسئلته وأهدافه وفرضياته، كما تم توضيح هيكل الدراسة والخطة الزمنية المتبعة لتحليلها. سيقدم القسم الثاني مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالدراسة؛ فهو يقدم مراجعة نقدية للأدبيات المنشورة سابقاً في مجلات أكاديمية رفيعة المستوى، ويلخصها بشكل متماسك وعقلاني، ويحدد الثغرات. كما يتناول القسم الثالث طرق البحث ومنهجيته، حيث يستعرض تصميم الدراسة واستراتيجيتها ونهجها، وذكر مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات تحليل المتبعة البيانات والاعتبارات الأخلاقية المتبعة. أما القسم الرابع فيحتوي على طرق التحليل الإحصائي. حيث يناقش إجراءات تحليل بيانات الدراسة وطرق اختبار الفرضيات ويعرض جميع النتائج مدعمة بالجدول والأشكال. وأخيراً، يختم الفصل الخامس الدراسة بمناقشة نتائج الدراسة والقيود التي واجهتها؛ بالإضافة إلى اختتامها بملخص لأهم المناقشات التي دارت في البحث، وذكر توصيات تفيد الأبحاث المستقبلية. ستستغرق هذه الدراسة مدة ستة عشر أسبوعاً لإنهائها، كما هو موضح في خطة الدراسة الزمنية في الجدول 1.1.

الجدول 1.1 : الخطة الزمنية للدراسة

الشهر		فبراير		مارس				أبريل				مايو				يونيو	
الأسبوع		01	02	03	40	50	60	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
النشاط																	
المقدمة																	
مشكلة وأهمية البحث																	
أسئلة وأهداف البحث																	
فرضيات ونموذج البحث																	
منهجية البحث والدراسة الميدانية																	
مخطط البحث وخطة الزمنية																	
الدراسات السابقة																	
الاطار النظري																	
مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بالبحث																	
منهجية البحث																	
نهج واستراتيجية تصميم الدراسة																	
مجتمع وعينة الدراسة																	
إعداد الاستبيان																	
اختبار صدق وثبات الاستبيان																	
نشر الاستبيان																	
التحليل الإحصائي																	
تحليل البيانات																	
عرض نتائج الدراسة																	
الملخص والنتائج																	
مناقشة نتائج الدراسة																	
قيود الدراسة																	
التوصيات والدراسات المستقبلية																	
تلخيص الدراسة																	

المراجع

- Al-Ababneh, M. (2020), The concept of creativity: definitions and theories, *International Journal of Tourism & Hotel Business Management*, Vol.2 (1), 245-249.
- Alarifi, S. (2014). *The effects of transformational leadership on followers' creativity and innovation*. (Doctoral dissertation, Brunel University London).
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in organizational change and development*, 4(1), 231-272.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.
- Sirková M., Ali Taha V., Ferencová M., Šafárik P.J. (2014), AN Analytical Study on Organizational Creativity: Implications for Management. *Polish Journal of Management Studies*, 10(2).
- Teymournejad, K., & Elghaei, R. (2017). Effect of transformational leadership on the creativity of employees: An empirical investigation. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 7(1), 1413-1419.
- Thompson, S. (2012). *Sampling*. (3rd ed.). Johan Willy & Sons, Inc., Publication

الملاحق

عناصر الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اعزائي المشاركون يسعدنا دعوتكم للمشاركة في استبيان لدراسة أثر القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي لدى موظفين القطاع المصرفي في مدينة جدة، المملكة العربية السعودية. هذا البحث هو متطلب لنيل درجة البكالوريوس في إدارة المشاريع في جامعة ميدأوشن. سوف تستغرق الاستبانة 5 دقائق لإنهائها. كما ستظهر النتائج للباحث من مصدر مجهول وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين وقدرين مشاركتكم.

لأي أسئلة أو توضيحات تتعلق باستبيان الدراسة، لا تترددوا بالتواصل مع الباحث (احمد محمد) عبر البريد الإلكتروني ahmed-abdulrabb@hotmail.com

Dear participants, we are pleased to invite you to participate in a questionnaire to study the impact of transformational leadership on organizational creativity among employees in the banking sector in the city of Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia. This research is a requirement for obtaining a bachelor's degree in project management at Midocean University.

The survey will take 5 minutes to complete. The results will also appear to the researcher from an anonymous source and will be deal with the utmost confidentiality for the purpose of scientific research only.

We are grateful and appreciate your participation.

For any questions or clarifications related to the study questionnaire, do not hesitate to contact the researcher (Ahmed Muhammad) via email ahmed-abdulrabb@hotmail.com

Workplace in Jeddah city

- ☐ Yes
☐ No

مكان العمل في مدينة جدة

- ☐ نعم
☐ لا

Organization's Name

- ☐ Saudi National Bank
☐ Riyadh Bank
☐ Al Rajhi Bank
☐ Banque Saudi Fransi
☐ The National Bank
☐ Al Jazeera Bank
☐ Saudi Awwal Bank

اسم المنظمة

- ☐ البنك الأهلي التجاري
☐ بنك الرياض
☐ البنك الراجحي
☐ البنك السعودي الفرنسي
☐ بنك البلاد
☐ بنك الجزيرة
☐ البنك السعودي الأول

القسم 1: البيانات العامة

سيتناول القسم الأول الخصائص الديموغرافية للمشاركين.

من فضلك ، اختر إجابتك المناسبة لكل سؤال.

Section 1: General Information

The first section will examine about participants' demographic characteristics.

Please, choose your appropriate answer for each question.

1.1. Gender

- ☐ Male
☐ Female

الجنس

- ☐ ذكر
☐ انثى

1.2. Age Groups

- ☐ Less than 21 years
☐ From 21 to Less than 30 years
☐ From 30 to Less than 40 years
☐ From 40 to Less than 50 years
☐ From 50 to Less than 60 years
☐ From 60 years and over

العمر

- ☐ أقل من 21 سنة
☐ من 21 إلى أقل من 30 سنة
☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة
☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة
☐ من 50 إلى أقل من 60 سنة
☐ 60 سنة وأكثر

1.3. Education Level

- ☐ Diploma or lower
☐ Bachelor
☐ Master
☐ Doctoral

المستوى التعليمي

- ☐ دبلوم فأقل
☐ بكالوريوس
☐ ماجستير
☐ دكتوراه

1.4. Full experience

- ☐ Less than 5 years.
☐ 5-10 years.
☐ 10-15 years.
☐ 15-20 years.
☐ More than 20 years.

عدد سنوات الخبرة

- ☐ أقل من 5 سنوات
☐ 5-10 سنوات
☐ 10-15 سنة
☐ 15-20 سنة
☐ أكثر من 20 سنة

القسم 2: الاستبيان

يحتوي هذا القسم على عبارات تقيس مدى استخدام القيادة التحويلية في منطمتك، وهي تتكون من أربعة أبعاد.

تحتوي كل عبارة على مقياس رقمي مصنف وفقاً لدرجة الحدوث والتوافر، من 1 = لا على الإطلاق، 2 = من حين لآخر، 3 = أحياناً، 4 = غالباً، 5 = كثيراً إن لم يكن دائماً.

من فضلك اختر الرقم الذي يعبر عن تقديرك ويتفق مع رأيك في كل عبارة.

Section 2: Questionnaire

This section contains statements that measure the extent to which transformational leadership is used in your organization, and it consists of four dimensions.

Each statement has a numerical scale rated according to degree of occurrence and availability, from 1 = not at all, 2 = occasionally, 3 = sometimes, 4 = often, 5 = very often if not always.

Please choose the number that expresses your appreciation and agrees with your opinion of each statement.

Idealised Influence: Refers to a charismatic ability of a leader to develop a vision and to influence followers to accept and share that vision. التأثير المثالي: يشير إلى القدرة الكاريزمية للقائد على تطوير الرؤية والتأثير على أتباعه لقبول تلك الرؤية ومشاركتها.					
لا على الإطلاق Not at all (1)	من حين لآخر Once in a while (2)	أحياناً Sometimes (3)	غالباً Fairly often (4)	كثيراً إن لم يكن دائماً Frequently if not always (5)	مؤشر Indicator
					2.1. Instil pride in others for being associated with me. غرس الفخر في الآخرين لارتباطهم بي.
					2.2. Go beyond self-interest for the good of the group. أتجاوز المصالح الذاتية من أجل صالح الجماعة.
					2.3. Act in ways that build others' respect for me. أتصرف بطرق لكسب احترام الآخرين لي.
					2.4. Display a sense of power and confidence.

					أظهر الشعور بالقوة والثقة.
					2.5. Talk about my most important values and beliefs. أتحدث عن أهم معتقداتي وقيمي.
					2.6. Specify the importance of having a strong sense of purpose أحدد أهمية وجود أو إمتلاك شعور قوي للعمل.
					2.7. Consider the moral and ethical consequences of Decisions أراعي العواقب الاخلاقية والمعنوية للقرارات.
					2.8. Emphasise the importance of having a collective sense of mission. التأكيد على أهمية وجود شعور جماعي للمهمة.
Inspirational Motivation: Refers to the leader's ability to communicate high expectations, use symbols to focus efforts, express important purposes in simple ways (Bass, 1990). الدافع الملهم: يشير إلى قدرة القائد على توصيل التوقعات العالية، واستخدام الرموز لتركيز الجهود، والتعبير عن الأغراض المهمة بطرق بسيطة (Bass، 1990).					
					2.9. Talk optimistically about the future. أتحدث بتفاؤل عن المستقبل.
					2.10. Talk enthusiastically about what needs to be Accomplished. أتحدث بحماس عن ما يجب انجازه.
					2.11. Articulate a compelling vision of the future. أقدم رؤية مقنعة للمستقبل.
					2.12. Express confidence that goals will be achieved. أظهر الثقة بأن الأهداف ستتحقق.
Intellectual Stimulation: Avolio et al (2009) described it as the leader's endeavor to create a climate conducive to the development of innovation and creativity, which manifests itself in the growth of new ideas, providing creative solutions to problems, and motivating employees to find new methods in carrying out the tasks they face. التحفيز الفكري: Avolio et al (2009) بأنه سعي القائد إلى خلق مناخ ملائم لتنمية الابتكار والإبداع، الذي يظهر على نمو الأفكار الجديدة، وتقديم حلول إبداعية للمشكلات، وتحفيز الموظفين على إيجاد أساليب جديدة في تنفيذ المهام التي يواجهونها.					
					2.13. Re-examine critical assumptions to questions whether they are appropriate أعيد مراجعة الافتراضات الحاسمة للتأكد من مناسبتها.
					2.14. Seek differing perspectives when solving problems أطلب وجهات نظر مختلفة عند حل المشاكل
					2.15. Get others to look at problems from many different angles اجعل الآخرين ينظرون الى المشاكل من زوايا مختلفة
					2.16. Suggest new ways of looking at how to complete assignments أقترح طرق جديدة للنظر في كيفية اكمال المهام
Individual Consideration: Leadership in organizations plays an important role in shaping creativity, attitude and responsiveness of employees to organizational change and acceptance of innovations. In					

that sense, individualized consideration of attitude, creativity and organizational changes, which implies to be taken into account and support to each subordinate, is an important dimension of transformational leadership (Teymournejad & Elghaei, 2017).

الاعتبار الفردي: تلعب القيادة في المنظمات دوراً مهماً في تشكيل الإبداع والمواقف واستجابة الموظفين للتغيير التنظيمي وقبول الابتكارات. وبهذا المعنى، فإن الاعتبار الفردي للمواقف والإبداع والتغييرات التنظيمية، والذي يعني ضمناً أخذها في الاعتبار ودعم كل مرؤوس، يعد بُعداً مهماً للقيادة التحويلية (Teymournejad & Elghaei, 2017).

					2.17. Spend time teaching and coaching أقضي وقتاً لأعلم وأدرب
					2.18. Treat other to look at problems from many different angles أدرب العاملين على النظر للمشاكل من زوايا مختلفة.
					2.19. Consider each individual as having different needs, abilities and aspirations from others أنظر لكل فرد بأنه يملك قدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين
					2.20. Help others to develop their strengths أساعد الآخرين على تطوير قدراتهم

القسم 3:

يحتوي هذا القسم على قائمة بمجموعة من البيانات المتعلقة بالإبداع التنظيمي لمنظمتك.

من فضلك اختر الرقم الذي يعبر عن تقديرك ويتفق مع رأيك في كل عبارة.

Questionnaire - Section 3

This section contains a list of a group of statements related to the organisational creativity of your organization.

Please, choose the number that reflects your estimates and agrees with your opinion in each statement.

Organizational creativity :is the creation of a valuable, useful new product, service, idea, procedure, or process by individuals working together in a complex social system (Sirková M. et al, 2014). الإبداع التنظيمي: هو إنشاء منتج أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية جديدة ذات قيمة ومفيدة من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد (Sirková M. et al, 2014).					
لا على الإطلاق Not at all (1)	من حين لآخر Once in a while (2)	أحياناً Sometimes (3)	غالباً Fairly often (4)	كثيراً إن لم يكن دائماً Frequently if not always (5)	مؤشر Indicator

					3.1. I feel that I have a special contribution to produce new ideas that I present in the field of work أشعر أن لدي مساهمة مميزة في إنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل
					3.2. I have skill in debate and dialogue, and I have the ability to persuade لدي مهارة في النقاش والحوار ولدي القدرة على الإقناع
					3.3. <u>I strive to present valuable ideas</u> أسعى إلى تقديم أفكار قيمة
					3.4. I try to present solutions whose results last for a long time أحاول تقديم حلول تدوم نتائجها لفترة طويلة
					3.5. I have the ability to present more than one idea within a short period of time لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
					3.6. I have the ability to express my thoughts fluently لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة
					3.7. I have the ability to suggest quick solutions to face work problems لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
					3.8. I have the ability to express my thoughts easily لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بسهولة
					3.9. I accept failure as the experience that precedes success أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح
					3.10. I have the ability to stand up for my thoughts لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري
					3.11. I take the initiative to adopt new ideas and methods and search for solutions to problems. أبادر إلى تبني أفكار وأساليب جديدة والبحث عن حلول للمشكلات
					3.12. I take responsibility for the work I do and I am ready to face the results

					أتحمل مسؤولية العمل الذي أقوم به ومستعد لمواجهة النتائج
					3.13. I anticipate work problems before they happen_ أتوقع مشاكل العمل قبل حدوثها
					3.14. I plan to face the work problems that may arise أخطط لمواجهة مشاكل العمل التي قد تنشأ
					3.15. I can often anticipate a solution to my problems أستطيع في كثير من الأحيان أن أتوقع حلاً لمشكلاتي
					3.16. I have an accurate vision to discover the problems that others suffer from at work لدي رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل