

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

أحمد محمد أحمد يحي

2021202707

المشروع النهائي – 2
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – 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، وأمل أن أكون قد جعلتكم فخورين بي.

زوجتي، أشرك على تواجدك بجانبني إن دعمك ابقاني 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.

الإهداء

اهدي هذا النجاح إلى من علمني الوقوف بكل ثبات وثقة إلى أُمي الغالية وأبي الحبيب ادامكم الله عزاء وفخرا لي.

و إلى كل من ساهم في تشجيعي بكتابة بحث تخرجي، وإلى اخواتي الغاليات واخواني الأوفياء وزوجتي الرائعة الذين وقفوا معي إلى نهاية مسيرتي الناجحة.

مستخلص الدراسة

الهدف: هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في القطاع المصرفي بمدينة جدة. ومن المتصور أن؛ قيادة التحول لديها العديد من الأدوار الإيجابية التي تلعبها في المنظمة. يساعد على رفع مستوى الإنجاز، والتطوير الذاتي، وتعزيز تطوير العمل الجماعي، ورفع مستويات أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في المنظمة، وزيادة الثقة بالنفس بين الموظفين، وتشجيع الموظفين على القيام بأعمال أفضل من خلال التقدير والمكافآت والحوافز.

المنهجية: لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبيان تضمنت (36) عبارة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل وفحص الفرضيات. تكونت عينة الدراسة من (381) موظفاً من القطاع المصرفي بمدينة جدة.

النتائج: وجدت الدراسة أن المنظمات محل الدراسة كانت تمارس القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) بدرجة متوسطة، كما وجد أيضاً أن درجة الإبداع التنظيمي كان متوسطاً، في حين وجد أن مستوى ممارسة بعد الحافز الملهم كان ضعيفاً في منظمات قطاع المصرفي محل الدراسة. وفي تحليل العلاقات في فرضيات الدراسة وجد أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية معنوية قوية بين متغير القيادة التحويلية وجميع أبعاده (التأثير المثالي، والحافز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) وبين متغير الإبداع التنظيمي، يساعد في إحداث الإبداع في الأداء على مستوى المنظمة.

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، الإبداع التنظيمي، القطاع المصرفي، مدينة جدة.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
4	مستخلص الدراسة
5	جدول المحتويات
7	جدول الأشكال
8	جدول الجداول
10	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
11	1.1. المقدمة
12	2.1. مشكلة الدراسة
13	3.1. أهمية الدراسة
14	4.1. اسئلة الدراسة
15	5.1. أهداف الدراسة
16	6.1. فرضيات الدراسة
16	7.1. نموذج الدراسة
17	8.1. الدراسة الميدانية
17	9.1. مخطط المشروع
19	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
20	1.2. المقدمة
20	2.2. القيادة التحويلية
22	3.2. أبعاد القيادة التحويلية
24	4.2. الابداع التنظيمي
26	5.2. أثر القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي
32	6.2. الخاتمة
33	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
34	1.3. المقدمة
34	2.3. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

35	3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)
36	4.3. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
38	5.3. طريقة جمع البيانات.....
39	6.3. أنواع البيانات
40	7.3. إجراءات التحليل الإحصائي.....
40	8.3. الخاتمة.....
41	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
42	1.4. المقدمة.....
42	2.4. توصيف عينة الدراسة
50	3.4. اختبارات الصدق والثبات لاستبيانات الدراسة
56	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث.....
58	5.4. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة
60	6.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
68	7.4. الخاتمة.....
69	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
70	1.5. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
70	2.5. توصيات الدراسة.....
70	3.5. الخاتمة.....
71	قائمة المراجع
76	ملحق (أ) عناصر الاستبيان
83	ملحق (ب) إحصاءات الدراسة.....
120	Abstract.....

جدول الأشكال

16	الشكل 1.1 : نموذج الدراسة
18	الشكل 2.1: مخطط المشروع
27	الشكل 1.2: نموذج مفاهيم من مصدر (Teymournejad & Elghaei, 2017)
29	الشكل 2.2: نموذج مفاهيم من مصدر (محمد وآخرون، 2021)
30	الشكل 3.2: نموذج مفاهيم من مصدر (المایل & الشريف، 2021)
31	الشكل 4.2: نموذج مفاهيم من مصدر (جودة وآخرون، 2016)
36	الشكل 1.3: بصلة الدراسة المصدر من (الباحث)
44	الشكل 1.4: تصنيف العينة وفقا لاسم المنظمة
45	الشكل 2.4: تصنيف العينة وفقا للجنس
47	الشكل 3.4: تصنيف العينة وفقا للفئة العمرية
48	الشكل 4.4: تصنيف العينة وفقا للمستوى التعليمي
50	الشكل 5.4: تصنيف العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة
62	الشكل 6.4: العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي
65	الشكل 7.4: العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) والإبداع التنظيمي

جدول الجداول

38	جدول 1.3 : احصائيات العبارات المستخدمة لقياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية)
39	جدول 2.3 : احصائيات العبارات المستخدمة لقياس المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)
43	جدول 1.4: توصيف عينة الدراسة وفقا لاسم المنظمة
44	جدول 2.4: توصيف عينة الدراسة وفقا للجنس
46	جدول 3.4: توصيف عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية
47	جدول 4.4: توصيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي
49	جدول 5.4: توصيف عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة
52	جدول 6.4: نتائج SPSS الخاصة باختبار صدق الاتساق الداخلي والصدق التقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة
54	جدول 7.4: قياس ثبات استبيان الدراسة
56	جدول 8.4: عناصر مقياس ليكرت الخماسي
56	جدول 9.4: دلالة المتوسطات الحسابية
57	جدول 10.4: المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
59	جدول 11.4: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة
61	جدول 12.4: ملخص النموذج بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي
61	جدول 13.4: تحليل التباين (ANOVA) بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي
62	جدول 14.4: المعاملات بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي
64	جدول 15.4: ملخص النموذج بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والحافز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) والإبداع التنظيمي
64	جدول 16.4: تحليل التباين (ANOVA) بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والحافز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) والإبداع التنظيمي
64	جدول 17.4: المعاملات بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والحافز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) والإبداع التنظيمي
65	جدول 18.4: المعاملات بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والحافز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) والإبداع التنظيمي

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

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. يعد الإبداع التنظيمي أحد المواضيع الهامة وعامل مهم في نجاح المنظمات والمحافظة على إستمراريتها بالبقاء و النمو في بيئة تنافسية متغيرة، ولتحقيق ميزتها التنافسية. حيث يترتب على الإبداع التنظيمي ظهور أفكار لتحسين وتطوير بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة، يمكن للمنظمة تبنيها لرفع مستوى الاستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين وكسب رضاهم وولائهم. ويشمل ذلك تطبيق أساليب وتقنيات جديدة في إدارة الموارد، وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي توقعات العملاء. كما يسهم الإبداع التنظيمي في تعزيز الثقافة المؤسسية التي تشجع على المبادرة والتجديد، مما يؤدي إلى زيادة المرونة والتكيف مع التغيرات البيئية والسوقية، وبالتالي دعم النمو المستدام للمنظمة في الأجل الطويل.

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 دورا هاما في خلق البيئة الإدارية المناسبة التي تمكن من خلق وتأصيل الإبداع (Reuvers et al, 2008).

من الأساليب القيادية التي اوجدها 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 والتحولات السريعة.

لقد اظهرت 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 الدراسة

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 والمدراء 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 (AI-Ababneh, 2020).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

لقد اظهرت 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.

2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي

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 والتحولات السريعة.

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

3.1. أهمية الدراسة

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 واثرها على إبداع العاملين التنظيمي من جانبيين:

1.3.1. على المستوى النظري

تنبع 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. على المستوى التطبيقي

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 الدراسة

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 ثلاثة أسئلة فرعية :

1. ما مدى ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في منظمات قطاع المصرفي بمدينة جدة؟
2. ماهي مستوى الإبداع التنظيمي في منظمات قطاع المصرفي بمدينة جدة؟
3. ما هي أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والحافز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) التي تؤثر بشكل كبير على الإبداع التنظيمي في منظمات قطاع المصرفي بمدينة جدة؟

5.1. أهداف الدراسة

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. تقدير الاثر الفعلي لإعداد الإطار النظري لهذه الدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات المعاصرة المرتبطة مباشرة بالدراسة، والتعرف على مضامينها الفكرية، واستخلاص أهم المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية، والنظر في توجهاتها لبناء الإطار العلمي للدراسة.
2. التعرف على مدى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة.
3. التحقق من مستوى الإبداع التنظيمي في منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة.
4. معرفة مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والحافز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) الإبداع التنظيمي في منظمات قطاع المصرفي بمدينة جدة.
5. تقديم توصيات عملية تساعد صناع القرار من تحسين الإبداع في منظماتهم وإثراء المعرفة العلمية حول أهمية ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات.

6.1. فرضيات الدراسة

على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها ومراجعة الأدبيات السابقة، وضع الباحث فرضية أساسية انشق منها أربع 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.

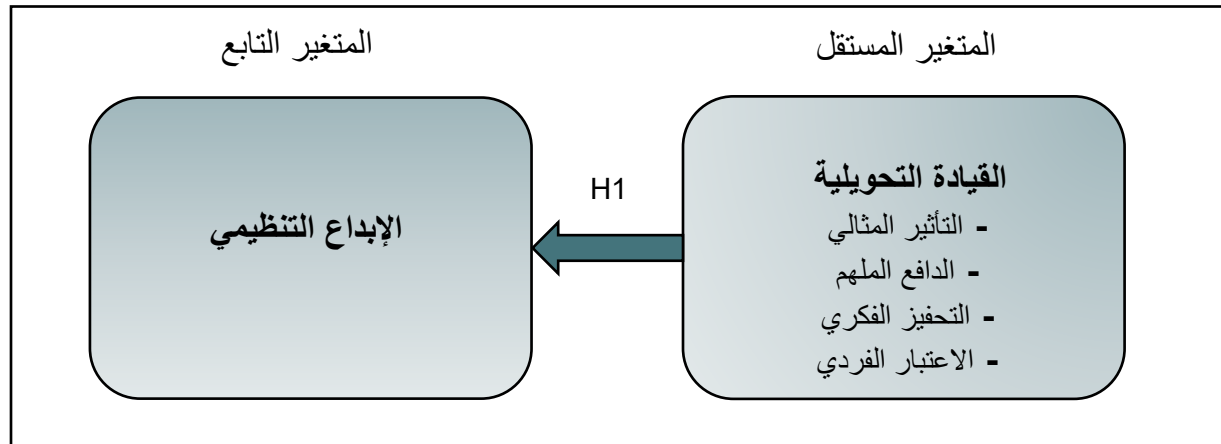
H1b: يرتبط الدافع الملهم بشكل إيجابي بالإبداع التنظيمي في منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة.

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 الدراسة

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. 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.

9.1. مخطط المشروع

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 مدعومة 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 كما هو موضح في خطة الدراسة الزمنية في الشكل 2.1.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

الشكل 2.1: مخطط المشروع

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.2. المقدمة

لعب القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية دوراً هاماً في التنمية الاقتصادية للبلاد حيث أنه يساهم بشكل إيجابي في تنويع الناتج المحلي الإجمالي. وبناء على ذلك فإن أسلوب القيادة له تأثير كبير على الأداء التنظيمي، وكذلك على الابتكار التنظيمي. ولذلك، في البيئة الاقتصادية الحالية المتغيرة والمحاطة بالتهديدات الداخلية والخارجية، تحتاج جميع المنظمات العامة أو الخاصة إلى أسلوب قيادة قادر على التعامل مع العوامل المؤثرة المختلفة. في الآونة الأخيرة، حظيت القيادة كمفهوم باهتمام العديد من الباحثين والممارسين والأكاديميين. نظر (Susilo، 2018) إلى القيادة على أنها عملية توجيه والتأثير على الأنشطة المتعلقة بالعمل لأتباعها. القيادة هي عملية التأثير وتحديد الأهداف التنظيمية، وتحفيز سلوك التابعين لتحقيق الأهداف، وكذلك التأثير على مجموعاتهم وثقافتهم. وأوضح كذلك أنه يجب أن يكون القائد قادراً على التأثير على مرؤوسيه لأداء المهام التي يؤمر بها دون إكراه حتى يتصرف المرؤوسون ويؤدون طوعاً وفقاً لمتطلبات المنظمة من خلال توجيه قيادتهم. في الوقت نفسه، تعتبر القيادة التحويلية واحدة من القضايا الحاسمة التي ينبغي اعتمادها في المنظمات المختلفة، وخاصة في مؤسسات القطاع الخاص. يقال في الأدبيات أن القيادة هي قدرة القائد على إقناع الآخرين في المنظمة بالسعي إلى تحقيق أهداف محددة بحماس. وبهذا المعنى، تولي المنظمات أهمية أكبر للقيادة وليس للإدارة نفسها عندما يتعلق الأمر بنجاح المنظمة. من ناحية أخرى، ينظر إلى الإبداع على أنه استخدام الخيال أو الأفكار الأصلية للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. ولا يقتصر الإبداع على المنتجات أو الخدمات، فهو يشمل جميع المجالات مثل الأعمال والتصنيع والتكنولوجيا والطب والإدارة والتعليم وحتى الدفاع. يقوم الباحث في هذا الفصل بمناقشة مفهوم القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي. يشرح القسم الأول من هذا الفصل القيادة التحويلية كمفهوم، بالإضافة إلى مكوناتها الرئيسية وخصائصها وأهميتها للمنظمة. علاوة على ذلك، تتضمن مراجعة الأدبيات أيضاً مناقشة الإبداع للمنظمة، وأهميته للأداء التنظيمي، ونجاح المنظمة ويختتم الفصل بذكر ملخص لما تم عرضه في الفصل.

2.2. القيادة التحويلية

يبدل العديد من الباحثين والدارسين والكتاب جهوداً أكاديمية مختلفة لتسليط الضوء على أهمية القيادة التنظيمية، باعتبارها أحد عوامل النجاح الرئيسية. ووفقاً لـ (Korejan & Shahbazi, 2016)، أصبحت القيادة التنظيمية في بيئة اليوم المتغيرة أكثر أهمية، وتعتبر أحد عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة. بالإضافة

إلى ذلك، يحتاج المديرون رفيعو المستوى إلى إظهار قدراتهم، كما يشعر جميع المديرين على جميع مستويات المنظمة أيضًا بالحاجة إلى التعاون مع الآخرين لتحقيق النتائج المرجوة. علاوة على ذلك، فإنهم بحاجة إلى معرفة كيفية التأثير على الآخرين، وتحفيزهم للعمل، وتحمل مسؤولية النتائج. وأضافوا أن قيادة التحول تشير إلى القادة الذين يسعون إلى خلق أفكار ووجهات نظر جديدة لخلق مسار جديد للنمو والازدهار أمام المنظمة.

بينما اعتبر Abazeed (2018) القيادة التحويلية هي القيادة التي تساعد على رفع مستوى الإنجاز والتطوير الذاتي، كما تعزز تنمية الجماعات والمنظمات. علاوة على ذلك، فإن القائد التحويلي يرفع مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية للمتدربين ويزيد ثقة الموظفين بأنفسهم، مما يؤثر عليهم لتغيير أهدافهم من الرعاية والاهتمام إلى البقاء إلى الإنجاز الأعلى والتقدم وتطوير الذات.

هناك الكثير من الدراسات بحثت في مفهوم القيادة التحويلية من حيث دورها في المنظمات، من بين هؤلاء Kark et al. (2003) & Abazeed (2018) وضحو أن القيادة التحويلية تعني تحويل الموظف إلى قائد من خلال تزويده بفرص التمكين الوظيفي والاستقلال. كما رأى Avev et al. (2008)، أن القيادة التحويلية تعني تحفيز الموظفين في ثلاث مجالات، زيادة مستوى الاستقلالية والثقة الشخصية للموظف، وتحقيق التماسك الاجتماعي بين الموظف وفريق العمل، وكذلك من خلال ربط قيم المنظمة بقيم الموظفين.

في حين، ذكر (Alarifi، 2014) في دراسته أن القيادة التحويلية هي أسلوب القيادة العالمية التي ترتبط بالتوقعات والأهداف التنظيمية للأداء وتقديم المكافآت أو العقاب اعتماداً على الأعمال التي يفعلوها الموظفون. استناداً إلى هذا الأسلوب يقوم القادة أو المديرون وأعضاء فريق العمل بوضع أهداف تنظيمية محددة مسبقاً معاً للقيام بالعمل معاً. في هذا الأسلوب، يقوم القادة بتدريب الموظفين من خلال الصلاحيات التي يفشلون فيها. أكدت القيادة التحويلية أنها ترتبط بالفهم الإنساني وتعتمد على المستوى العالي من التواصل بين الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية، في حين يتم تمكين الجميع ليصبحوا مجتمعاً تعليمياً منتجاً ويلبي الاحتياجات العليا.

من ناحية أخرى، يرى (Khan et al., 2009) أن القيادة التحويلية مهمة جدًا في البيئة التنافسية، لأنها تعتبر فعالة وناجحة في إعدادات العمل المختلفة مثل الإعدادات المتعلقة بالكمبيوتر، الحد من التوتر، وبيئة الابتكار والإبداع والتطوير. بالإضافة إلى ذلك، وجد أن القائد التحويلي قادر على ترتيب القيم والأعراف لدى أتباعه وتشجيعهم على إحداث تغييرات على مستواهم الشخصي والتنظيمي ومساعدتهم على الأداء بما يفوق التوقعات.

3.2. أبعاد القيادة التحويلية

يرى García-Morales et al. (2008) أنه تم تسليط الضوء على القيادة التحويلية كعامل استراتيجي للتأثير على الابتكار والمعرفة، كما أكد أن القيادة التحويلية ليست مثل القيادة التبادلية، لأنها تحاكي الابتكار والمعرفة وتولد مزايا للأداء التنظيمي؛ ولذلك أوصى بضرورة التزام القادة بهذا النمط من القيادة، وفهم التقييم الذاتي لطريقة تصرفهم. هناك العديد من الأبحاث التي تحاول تحديد أبعاد القيادة التحويلية. وجد (Bass et al., 2003) أن القيادة التحويلية لها خمسة أبعاد، وهي: القيادة المثالية، والكاريزما المنسوبة، والدافع الملهم، والمحاكاة الفكرية، والاعتبار الفردي. تشير القيادة المثالية إلى تصرفات القائد الكاريزمية التي تركز على القيم والمعتقدات والشعور بالرسالة، في حين أن الكاريزما المنسوبة تتكون من الكاريزما الاجتماعية للقائد، أي تصور القائد على أنه واثق وقوي. في حين الدافع الملهم يشمل التقنيات التي يستخدمها القادة لتعزيز أتباعهم من خلال الأخذ في الاعتبار المستقبل المتفائل والأهداف المحددة. بينما التحفيز الفكري، يشير إلى تحدي الأتباع لممارسة التفكير الإبداعي وإيجاد حلول للمشكلات الصعبة. ومن ناحية أخرى يشمل الاعتبار الفردي السلوك الذي يظهره القائد، الذي يساهم في إرضاء التابعين من خلال توجيه ودعم وإيلاء الاهتمام لاحتياجاتهم الشخصية.

ناقش (Alarifi, 2014) بأن القيادة التحويلية تعكس نوعاً من القيادة يقوم فيها القادة بتحريك أتباعهم إلى ما هو أبعد من المصالح الذاتية المباشرة من خلال التأثير المثالي (الكاريزما)، أو الإلهام، أو التحفيز الفكري، أو الاعتبار الفردي. بجانب ذلك أشار Bass and Riggio (2006) أن القادة التحويليين يتجاوزون علاقات التبادل ويلهمون الأفراد لأداء يفوق التوقعات. كما وجدت دراسات أخرى أربعة أبعاد رئيسية لأسلوب القيادة

التحويلية، والتي تأتي على النحو التالي: التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري (Alarifi، 2014).

1.3.2. التأثير المثالي

يعرف التأثير المثالي بأنه أحد أبعاد القادة التحويليين، وذلك للإشارة إلى كاريزما القائد التي توفر الرؤية والشعور بالرسالة، وتغرس الفخر، وتكسب الاحترام والثقة. كما وصف بالجودة الكاريزمية للقيادة التحويلية، من حيث السلوكيات والصفات التي تظهر بمثابة نموذج كاريزمي للأتباع. بالإضافة إلى ذلك، يشير بُعد التأثير المثالي إلى القدرة الكاريزمية للقائد على تطوير رؤية والتأثير على أتباعه لقبول تلك الرؤية ومشاركتها.

2.3.2. الدافع الملهم

عرف Bass & Avolio (1990) الدافع الملهم على أنه مدى توصيل القادة للرؤية بطريقة جذابة لأتباعهم، ويستخدم الرموز لتركيز جهد الأتباع، ونماذج السلوكيات المناسبة. علاوة على ذلك، تم تفسير الدافع الملهم من قبل Teymournejad & Elghaei (2017)، على أنه هو القدرة على تحفيز ورفع دوافع المتابعين من خلال جذب عواطفهم. وهذا يعني أن الدافع الملهم يؤكد على العاطفة والدوافع الداخلية بدلاً من التفاعلات اليومية للزعيم والأتباع.

3.3.2. التحفيز الفكري

تم تصويره كواحد من أهم أبعاد القيادة التحويلية. إنه يشير إلى قدرة القائد على تعزيز الذكاء والعقلانية لدى تابعة وحل المشكلات الدقيقة التي تواجه العمل. يوصف Avolio et al. (2009) بعد التحفيز الفكري لدى القائد بأنه قدرته على خلق مناخ يفضي إلى تطوير الابتكار والإبداع، وذلك ينعكس على تنمية الأفكار الجديدة، وتوفير حلول إبداعية للمشاكل، وتحفيز الموظفين على إيجاد طرق جديدة في تنفيذ المهام التي تواجهها.

4.3.2. الاعتبار الفردي

يبحث هذا البعد عن مفهوم قيادة التحول التي تسعى إلى أسلوب القيادة الذي يستمع باهتمام إلى المدخلات، وشكاوى الموظفين، وهو على استعداد بشكل خاص للانتباه إلى احتياجات الموظفين من أجل التنمية الشخصية، والمهارات اللينة والمهنية. من ناحية أخرى، جادل Teymournejad & Elghaei (2017) عن وضع القيادة في المنظمات على أنها تلعب دورًا مهمًا في تشكيل الإبداع والموقف والاستجابة للموظفين للتغيير التنظيمي وقبول الابتكارات. وبهذا المعنى، فإن الاعتبار الفردي في الموقف والإبداع والتغيرات التنظيمية ودعم كل مرؤوس، هو بعد مهم للقيادة التحويلية.

4.2. الإبداع التنظيمي

تلقى مفهوم الإبداع نفسه اهتمامًا هائلًا من قبل العديد من العلماء والباحثين والأكاديميين، وكذلك العديد من الكتاب. وفقًا لـ Al-Ababneh (2020) يُعتبر الإبداع أحد أكثر السلوكيات البشرية تعقيدًا. كان يعتقد أن الإبداع يتأثر بمجموعة واسعة من التجارب الاجتماعية والتنموية والتعليمية التي تؤدي إلى الإبداع بطرق مختلفة في مختلف المجالات. ظهر مفهوم الإبداع كمصطلح حديث من نتائج الجهود الرائدة، حيث ناقش Al-Ababneh (2020) الإبداع على المستوى التنظيمي الذي تم تعريفه بطرق مختلفة. عرف الإبداع على أنه إنتاج الأفكار الجديدة والمناسبة في أي نشاط بشري، مثل العلم والفنون والتعليم والأعمال في الحياة اليومية. من ناحية أخرى، تركز بعض تعريفات الإبداع على النشاط الفكري وعمليات التفكير التي تخلق أفكارًا جديدة لحل المشكلات الحالية. حيث جادل Diliello & Houghton (2008)، بأن تنشأ أهمية الإبداع بسبب قدرتها على إنتاج أفكار جديدة ومناسبة لحل المشكلات المعقدة، وزيادة الكفاءة بالتالي تعزيز الفعالية الكلية. حيث أنها تركز مبدئين وهما "العثور على المشكلات"، و"حل المشكلات"، مما يجعل الإبداع بحاجة إلى العديد من المهارات.

من ناحية أخرى، أكد Ghosh (2014) على أن الإبداع يشير إلى شيء جديد وذو قيمة إلى حد ما. لذلك، تم النظر إلى الإبداع باعتباره عنصرا من عناصر الابتكار، مع الفارق أن الأخير يشمل التسويق، ويعني

ضمننا التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية. حيث أن عمل الابتكار والإبداع معًا يحقق نجاحًا قويًا للمنظمة. في حين يرى Tan (2007) أن الإبداع ظاهرة فردية وثقافية تسمح للأفراد بتحويل الإمكانيات إلى واقع، حيث تعتبر مدى قدرة الفرد على خلق وتطوير أفكار جديدة ومبتكرة ومفيدة حول منتجات الشركة أو ممارساتها أو خدماتها أو إجراءاتها. أكد باحثون أنه عندما يتم تنفيذ الأفكار المتولدة في الإبداع بنجاح، فإنها تصبح ابتكارًا، مما توصلوا إلى أن إبداع الفرد هو سابقة مهمة وشرط مسبق للابتكار.

علاوة على ذلك، فقد تصور Sirková et al (2014) بأن الإبداع هو عامل حاسم في القدرة الابتكارية والقدرة التنافسية وزيادة أداء الشركات والمنظمات. تكمن أهمية الإبداع في المقام الأول في ارتباطه الوثيق بالابتكار، فضلاً عن حقيقة أنه يُنظر إليه على أنه عامل محدد للتنمية الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات في جميع المدن والمناطق والبلدان. وتماشياً مع ذلك، يرى (Tej et al., 2013) أنه من أجل تعزيز الابتكار باعتباره أحد نتائج الإبداع، يجب على المنظمة نفسها أن تكون مبدعة وتتشرب ثقافة الابتكار. مما يجعل ذلك من الإبداع مصطلح يستخدم في سياقات تنظيمية مختلفة - في سياق الإستراتيجية أو الابتكار أو التطوير التنظيمي أو القيادة.

إن الإبداع على نطاقه الواسع يشمل الأفراد والمنظمات، حيث ستطرق الدراسة في البحث عن الإبداع التنظيمي الذي عرف من قبل Blomberg (2014) بأنه عملية نفسية اجتماعية تعاونية تتم في المنظمة تتأثر بالعوامل السياقية والتنظيمية.

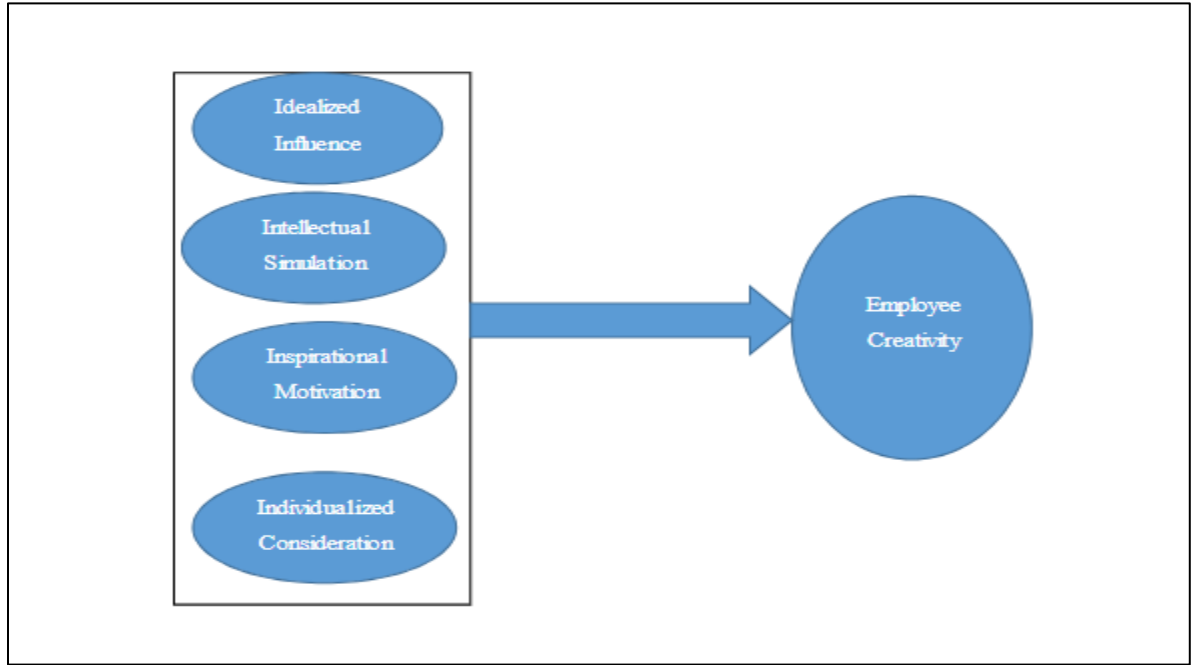
أعتبر Hyypiä & Parjanen (2013) أن نجاح المنظمة وبقائها يعتمدان على قدرتها على خلق المعرفة والابتكارات الجديدة، حيث تعتبر المعرفة هي مورد المنظمة الأكثر قيمة لأنها تجسد الأصول غير الملموسة والروتين والعمليات الإبداعية التي يصعب تقليدها؛ كما أوضح أيضاً أن توليد وتنفيذ الأفكار والمنتجات والعمليات الجديدة المهمة قد تنشأ أيضاً من موظف واحد أو من الجهود المشتركة بين اثنين أو أكثر من الموظفين الذين لم يتم تعيينهم لهذه المهمة. وبالتالي تشير هذه الأنواع من الابتكارات إلى أن الابتكارات يمكن

أن تظهر من العاملين في الخط التشغيلي والمهنيين أو المديرين المتوسطين عبر حدود الإدارات والمهن الحالية.

5.2. أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي

في عالم اليوم، تواجه المنظمات الكثير من التحديات التي لا تستطيع أساليب القيادة التقليدية مواجهتها Khan, et al (2009). لذلك، تحتاج المنظمات الآن إلى قادة بدلاً من المسؤولين. يمكن للقادة بتفانيهم القوي أن يمنحوا حياة جديدة للمنظمة من خلال بدء التغيير التنظيمي. وهذا يعني وجود القادة ذوي الأسلوب التحويلي يعتبر أكثر فعالية من غيرهم في تشجيع الابتكارات داخل المنظمة.

من ناحية أخرى، يرى Teymournejad & Elghaei (2017) أن القيادة تلعب دوراً مهماً في تشكيل الإبداع والمواقف واستجابة الموظفين للتغيير التنظيمي وقبول الابتكارات في المنظمات. كما يعتبر الاعتبار الفردي للمواقف والإبداع والتغييرات التنظيمية، والذي يتضمن درجة الاهتمام والدعم لكل مرؤوس، يعد بُعداً مهماً للقيادة التحويلية، كما هي موضحة في الشكل 1.2. إضافة إلى ذلك، يعد البنك مؤسسة مالية تنافسية يركز فيها المدبرون بشكل خاص على التفوق على المنافسين. ولذلك، فإن تحديد ونشر القادة التحويليين في النظام المصرفي، يحفز الموظفين بشكل كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهذا يدل على أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على نجاح المنظمة، لأنها تمتلك القدرة على دفع الموظفين للقيام بمهامهم الوظيفية بشكل أفضل. علاوة على ذلك، للقيادة التحويلية سياسات وإجراءات آلية تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في بيئة العمل التنظيمية. ولذلك فإن القادة التحويليين لديهم القدرة على إحداث تغييرات فعالة في المنظمة، كما يمكنهم التأثير على التطوير التنظيمي والاستجابة للبيئة المتغيرة. حيث تسمح القيادة التحويلية للشركات بالمنافسة في بيئة مضطربة وغير متوقعة وتحسين أدائها. إن تحويل المنظمة إلى منظمة خلاقة ومبتكرة يتطلب العديد من الإجراءات والاستراتيجيات ونماذج محلية مناسبة لتسريع التغييرات البيئية؛ وبالتالي، يتعين على المنظمات التكيف مع هذه التغييرات للبقاء على قيد الحياة في هذه البيئة التنافسية. كما تحتاج المنظمات إلى الإبداع والابتكار من أجل إعادة الإعمار هذه. يعد أسلوب القيادة أحد العوامل المؤثرة على إبداع الموظفين بشكل مباشر وغير مباشر.



الشكل 1.2: نموذج مفاهيم من مصدر (Teymournejad & Elghaei, 2017)

وقد تمت مناقشة أساليب القيادة، والقيادة التحويلية كأحد المفاهيم الجديدة للقيادة، مع الأخذ في الاعتبار جميع أبعاد القيادة التحويلية، حيث أن السلوكيات الرئيسية التي تميز القيادة التحويلية تشمل التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية. البعد الأول للقيادة التحويلية هو التأثير المثالي، الذي يصف القادة الذين يعملون كنماذج قوية، يمكن الاعتماد عليهم ويوجهون الأتباع لتحقيق الرؤية والرسالة. كما أوضح Long et al. (2012) أن الدافع الملهم هو تحفيز المتابعين ورفع دافعيتهم من خلال مناشدة عواطفهم. يركز الدافع الملهم على العاطفة والدوافع الداخلية بدلاً من التفاعلات اليومية للقائد والأتباع. التحفيز الفكري هو تحفيز الأتباع من قبل القيادة لاكتشاف حلول جديدة وتفكير جديد لحل المشكلات التنظيمية من قبل الأتباع. الاعتبار الفردي هو مراعاة الفروق الفردية بين المتابعين والتواصل معهم وتحفيزهم من خلال تحديد مسؤوليات التعلم والتجربة، حيث يتم دعم الناس من قبل القادة ويظهر القادة الاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم الشخصية.

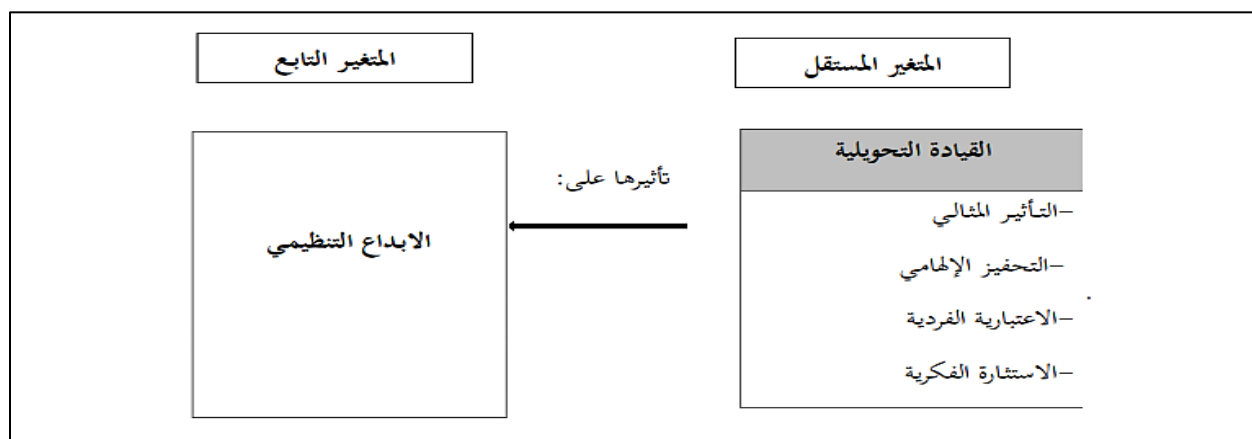
من ناحية أخرى، وفقاً لـ Dissanayake et al (2017) هناك العديد من العوامل التي تم تحديدها كمحددات رئيسية لمفهوم الإبداع بما في ذلك المناخ التنظيمي والثقافة، حيث أكد أن الإبداع هو شيء يقوم به أشخاص مبدعون، مما يعني أن العامل البشري في المنظمة يمكن أن يضيف قيمة إلى نجاح الشركة. بجانب ذلك، أفاد أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تحفز الناس على أن يصبحوا عقولاً مبدعة في المنظمة، وهي: الاحتياجات الاجتماعية، والاحتياجات الإبداعية، والمهارات الفكرية، والتي تعتبر من السبل التي يمكن غرسها في الموظفين ليكونوا مفكرين مبدعين.

قام عبد العزيز (2019) بدراسة أثر ممارسة ابعاد القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي لدى العاملين في إدارات رعاية الشباب بجامعة اسيوط في مصر. وزع على 150 منهم استبياناً بطريقة عشوائية ثم تم تحليلها ببرنامج التحليل الاحصائي SPSS والمتوسط الحسابي واختبار فروق دلالة الفروق الاحصائية ومعامل الارتباط والدرجة المقدرة والنسبة المئوية. تم فيها فحص العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية الاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي والحافز الإلهامي والاعتبار الفردي على أبعاد الابداع التنظيمي من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات. وقد وجدت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباطية قوية وطردية بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي، حيث وجد ممارسة بعد التأثير المثالي كان في المرتبة الأولى فيما كان ممارسة بعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة، ومن ناحية أبعاد المتغير التابع وجد أن ممارسة بعد الطلاقة كان في المرتبة الأولى ومقابل لها وجد ممارسة بعد المرونة في إدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط أتى في المرتبة الأخيرة.

وبالمثل، ناقش رباعي & خوني (2012) دور القيادة التحويلية في مؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية درس فيها أبعاد القيادة التحويلية مشابهاه للتي درسها عبدالعزيز (2019) ومدى تحقيق هذه الأبعاد للإبداع التنظيمي في المؤسسة بأبعادها المرونة والحساسية للمشكلات المشابهة لعبدالعزیز (2019) بالإضافة إلى إضافة بعدين الأصالة وروح المخاطرة. تم جمع 50 استبيان تدرس وجهة نظر جميع رؤساء المؤسسة، واستخدم لتحليلها اختبار الفا كرونباخ والتكرارات والنسب المئوية ومعامل ارتباط بيرسون والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعادلة الانحدار الخطي البسيط بالإضافة إلى معادلة التباين ANOVA. اظهرت نتائج التحليلات

وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي للمتغيرات الديموغرافية من الجنس والسن والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

كما فحص محمد وآخرون (2021) سلوكيات أبعاد القيادة التحويلية مماثلة للأبعاد التي درسها كلا من عبدالعزيز (2019) ورباحي & خوني (2012) وأثرها على أبعاد الإبداع التنظيمي من الليونة وتقبل المخاطر لدى موظفين قسم البطالة في الصندوق الوطني للتأمين في الجزائر، كما هو موضح في الشكل 2.2. استخدم محمد وآخرون الاستمارة جمع 51 منها وتم فحصها وتحليلها من خلال برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS والمتوسطات الحسابية واختبار اختبار الفا كرونباخ ومعامل صدق المحك واختبار التوزيع الطبيعي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعددة واختبار t للعينات المستقلة وتحليل التباين الاحادي. خلصت الدراسة لوجود تأثير دلالة معنوي لسلوكيات القيادة التحويلية على الابداع الموظفين كما اثبت وجود تأثير ايجابي لأبعاد القيادة التحويلية على ابداع الموظفين.

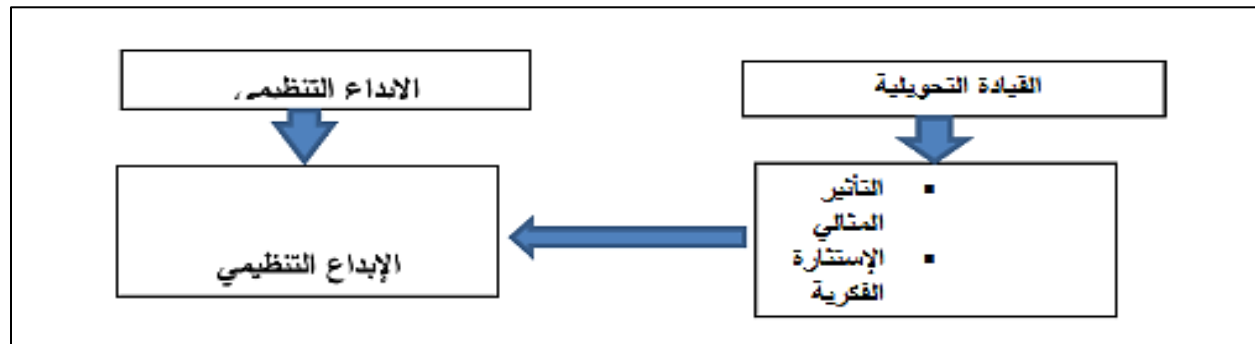


الشكل 2.2: نموذج مفاهيم من مصدر (محمد وآخرون، 2021)

في المقابل، بحثت كريمة (2023) في أبعاد القيادة التحويلية المشابهة للأبعاد التي درسها (عبد العزيز، 2019؛ رباحي & خوني، 2012؛ محمد وآخرون، 2021)، بالإضافة إلى بعد التمكين ودورها في تطوير الابداع التنظيمي بأبعاده (الطلاقة الفكرية، الاحساس بالمشكلات، القدرة على التحليل والاستقطاب) في مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا في مصر. وزعت استبيانات الدراسة بطريقة عمدية على 90 شخص،

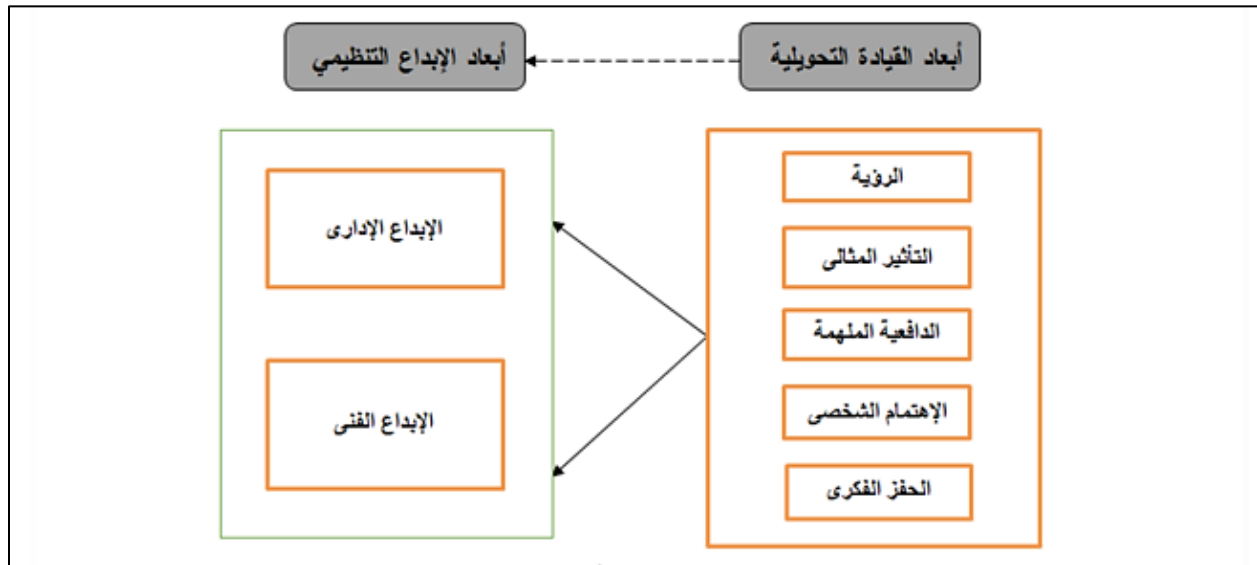
واستخدمت الباحثة عدة معالجات احصائية لتحليلها وهي برنامج الحزم الاحصائية الاجتماعية SPSS والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومعامل الاتساق الداخلي والفا كرونباخ والنسبة المئوية t و Retest والوزن النسبي والأهمية النسبية واختبار كا². وجدت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين أبعاد القيادة التحويلية وتطوير الابداع التنظيمي، كما وجدت افتقار القيادات محل الدراسة لإيجاد حلول الجديدة للمشكلات وتقديم أفكار جديدة لتطوير اساليب العمل، مما جعلها توصي القيادات بممارسة القيادة التحويلية للسعي في التجديد والتغيير المستمر بما يتناسب مع البيئات التنظيمية الحديثة.

من ناحية أخرى، جادل المايل & الشريف (2021) في مدى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها الاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي والتحفيز بالإضافة إلى التمكين على أبعاد الابداع التنظيمي من الأصالة والطلاقة والاحساس بالمشكلة والمخاطرة والمرونة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة في جامعة المرقب في ليبيا، كما هي موضحة في الشكل 3.2. استخدم البحث أداة الاستبيان وزع على 79 أكاديمي تم تحليله من خلال البرنامج الاحصائي SPSS ومعامل الارتباط والفا كرونباخ والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. توصلت نتائج التحليل إلى وجود درجة ممارسة عالية لأبعاد القيادة التحويلية، تأتي على الترتيب التالي: التأثير المثالي، يليه التمكين، ثم التحفيز واخيرا بعد الاستثارة الفكري، كما وجد ارتباط ايجابي قوي بين متغيري القيادة التحويلية والابداع التنظيمي.



الشكل 3.2: نموذج مفاهيم من مصدر (المايل & الشريف، 2021)

علاوة على ذلك قام جودة وآخرون (2016) بدراسة أثر القيادة التحويلية من وجهة نظر كافة المديرين والموظفين على الابداع التنظيمي في شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء، حيث وزع الاستبيانات على عينة 303 منهم حللت من خلال برنامج الحزم الاحصائية الاجتماعية SPSS. وجدت الدراسة وجود تأثير ايجابي قوي لأبعاد القيادة التحويلية من التأثير المثالي والرؤية والدافعية الملهمة والاهتمام الشخصي بالآخرين على أبعاد الابداع التنظيمي من الابداع الإداري والابداع الفني، موضح العلاقات المدروسة في الشكل 4.2.



الشكل 4.2: نموذج مفاهيم من مصدر (جودة وآخرون، 2016)

6.2. الخاتمة

أوضحت الدراسات السابقة أهمية استفادة المديرين من تبني القيادة التحويلية لإتاحة الفرص للموظفين لتقديم اقتراحاتهم وأفكارهم وحلولهم الجديدة وتحفيزهم للإبداع في منظماتهم. الإبداع هو جزء أساسي من الابتكار الذي يعتبر القوة الدافعة للنمو الاقتصادي والقدرة التنافسية. أدى ذلك إلى مناقشة مفهوم القيادات التحويلية، وأبعادها الرئيسية، ودور كل بعد من هذه الأبعاد. بالإضافة إلى ذلك، تناول الفصل أيضاً، مفهوم الإبداع والإبداع التنظيمي وأهم العوامل التي تشجع الموظفين على الإبداع. بالإضافة إلى ذلك، كما عرض الفصل مدى تأثير ممارسة القيادة التحويلية على المنظمة وإبداع الموظفين في المنظمات، ستقوم هذه الدراسة الحالية بدراسة أكثر أبعاد القيادة التحويلية دراسة وهي الاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي والاعتبار الفردي والدافع الملهم وأثر ممارستها على أبعاد الإبداع التنظيمي التي سيتم دراستها لم يتم جمعها في دراسة واحدة وهي الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات وتقبل المخاطر، حيث سيتم دراستها في قطاع لم يتم تطبيق الدراسة عليها مسبقاً وهي القطاع المصرفي.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3. المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية التي يتبعها البحث للوصول إلى أهداف الدراسة. شمل توضيح المقاصد الإجرائية التي تدل عليها متغيرات الدراسة وابعادها، ووصف المنهجية المتبعة في هذا البحث بشكل تفصيلي. عرض البحث الفئة المستهدف دراستها وحجمها، واستخراج منها حجم العينة، وحدد الطريقة المتبعة في اخذ الاجابات من عينة الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، ذكر أنواع بيانات البحث، ثم شرح الطريقة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة، وحدد التقنيات الاحصائية لتحليل البيانات المجمعة.

2.3. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

1.2.3. القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

وضح (Hu et al (2012). بأن القيادة التحويلية تشير إلى القائد الذي ينقل تابعه إلى ما هو أبعد من المصالح الذاتية المباشرة، ويرفع مستوى نضج التابع والاهتمامات المتعلقة به. تناولت الدراسة أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، وهي:

التأثير المثالي: يعبر عن سلوكيات القادة التي تشجع المرؤوسين على النظر إليهم كنموذج مثالي لدورهم القيادي، ويتمثل هذا السلوك في خلق قيم تلهم المرؤوسين في العمل كما توفر معاني للأعمال التي يقوموا بها (Skeese, 2005).

الدافع الملهم: يشير إلى قدرة القائد على توصيل التوقعات العالية، واستخدام الرموز لتركيز الجهود، والتعبير عن الأغراض المهمة بطرق بسيطة (Bass, 1990).

التحفيز الفكري: يعرف Bass (1985) التحفيز الفكري بأنه عملية يعمل فيها القادة على زيادة وعي التابعين بالمشاكل والتأثير عليهم للنظر إلى المشاكل من منظور جديد. ويظهر ذلك عندما يساعد القائد التابعين على أن يصبحوا أكثر ابتكارًا وإبداعًا..

الاعتبار الفردي: يشير الاعتبار الفردي إلى سلوك القائد في إعطاء الاهتمام الشخصي لكل تابع على حدة، من خلال معرفة الحاجات والرغبات الفردية، بالإضافة إلى تدريب تقدم أتباعهم وتقديم النصح لهم (Bass, 1990).

2.2.3. الإبداع التنظيمي (المتغير التابع)

يشير الإبداع التنظيمي إلى إنشاء منتج أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية جديدة ذات قيمة ومفيدة من قبل أفراد يعملون معًا في نظام اجتماعي معقد (Sirková M. et al, 2014).

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

صمم البحث لدراسة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في القطاع المصرفي في جدة، من خلال اتباع نهج وإستراتيجيات وطرق محددة، تتمثل في (انظر الشكل 1.3):

1. فلسفة البحث: تعتبر هذه الدراسة دراسة موضوعية، حيث تقوم بجمع البيانات التي تدعم أو تدحض النظرية، ثم تقوم بالإجراءات اللازمة لاختبارها (Creswell, & Creswell, 2018).

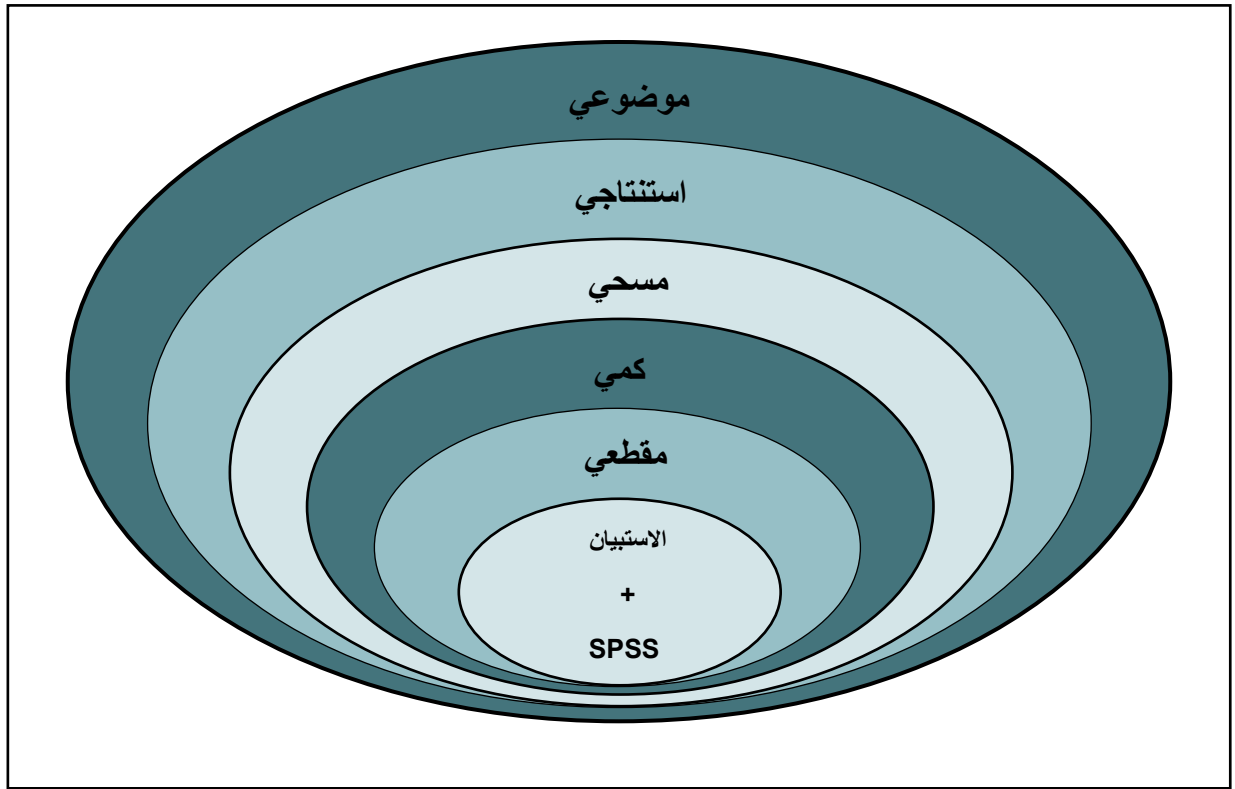
2. منهج البحث: اعتمدت الدراسة على منهج وصفي استنتاجي لاختبار الفرضيات وفحص العلاقات بين المتغيرات لتأكيد أو دحضها.

3. استراتيجية البحث: استخدم الباحث استراتيجية المسح لجمع البيانات وتحليل وتقدير الوضع الراهن لموضوع تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في بيئة سبع بنوك في مدينة (المحمودي، 2019).

4. نوع البحث: بناء على أهداف أسئلة وفرضيات الدراسة في فحص العلاقات بين المتغيرات المدروسة، اعتمدت الدراسة على الطريقة الكمية في اختيار اداتها.

5. الأفق الزمني: تم مسح البيانات عرضياً، خلال فترة زمنية واحدة وهي شهر يوليو من عام 2024.

6. طرق جمع وتحليل البيانات: اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع استجابات عينة الدراسة، ثم حلل باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) للوصول لنتائج الدراسة.



الشكل 1.3: بصلة الدراسة المصدر من (الباحث)

4.3. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

هدف الباحث دراسة مجموعة من العناصر تمثلوا بمجتمع الدراسة، ولكبر حجمهم وصعوبة اخذ الاستجابات منهم جميعا، حدد الباحث حجم العينة التي تم اختيارها منهم وفقا لأساليب معينة.

1.4.3. مجتمع الدراسة

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 الإشرافية 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 أرقام السوق السعودي، بلغ إجمالي عدد الموظفين في تلك الفروع 53,573 موظفاً، وذلك في آخر تحديث للتقارير في عام 2021.

2.4.3. عينة الدراسة

حدد الباحث عينة الدراسة، لتسهيل تعميم نتائج استجاباتهم لتمثل مجتمع الدراسة المحدد من قبل موظفي البنوك السبعة المستهدفة. لحساب حجم العينة استخدم معادلة Thompson (2012) بالصيغة 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.

3.4.3. طرق وتقنيات أخذ البيانات

تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة ليكون لدى كل فرد نفس الفرصة للمشاركة في هذه الدراسة. لتعمم نتائج تحليل استجاباتهم التي تمثل مجتمع الدراسة المحدد من قبل موظفي البنوك، تم اتباع الطريقة المنتظمة، من خلال ترقيم الموظفين ثم تقسيم حجم المجتمع على حجم العينة لتوزيع المجتمع بطريقة معتدلة ومنتظمة $53,573 \div 381 \approx 141$ ، على أن أول شخص اختير كان يحمل الرقم التسلسلي الموضوع 38.

5.3. طريقة جمع البيانات

قام الباحث بإجراء هذه الدراسة على البنوك التجارية من خلال نشر استبيان المسح إلكترونيا. حيث تم تطوير الاستبيان باللغتين العربية والإنجليزية بناءً على دعم إحدى الأدبيات السابقة، وتم التعديل عليها لتتناسب مع موظفي القطاع المصرفي في مدينة جدة. احتوى الاستبيان على خطاب النشر الذي ذكر فيه عنوان الدراسة والهدف منها، الوقت المستغرق لإنهاء المشاركة بها، بالإضافة إلى ذكر عدد من الاعتبارات الأخلاقية المتبعة وإيميل 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. تناول الاستبيان الخصائص الديموغرافية للمشاركين فيما يتعلق بالجنس والعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة. ثم اجمالي 36 عبارة، وزعت على كلا من القيادة التحويلية (المتغير المستقل) والإبداع التنظيمي (المتغير التابع) عن طريق نماذج قوئل.

1.5.3. القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

بناءً على Alarifi (2014) احتوى الاستبيان على 20 عبارة تقيس مدى استخدام القيادة التحويلية في منظمات القطاع المصرفي (انظر جدول 1.3). وتضمنت أربعة أبعاد: التأثير المثالي والدافع الملهم والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي. حيث اعتمد بعد التأثير المثالي على ثماني عبارات، بينما اعتمد كلا من بعد الدافع الملهم والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي على أربعة عبارات. تم قياس العبارات عبر مقياس ليكرت الخماسي على أساس القيم المتوسطة، وهو ما يناسب منهج الدراسة الوصفية وتحليلها الكمي. صنفت المقاييس وفقاً لدرجة الحدوث، من 1 = لا على الإطلاق، 2 = من حين لآخر، 3 = أحياناً، 4 = غالباً، 5 = كثيراً إن لم يكن دائماً.

جدول 1.3 : احصائيات العبارات المستخدمة لقياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

المتغير	أبعاد المتغير	عدد العناصر	المصدر
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	8-1	Alarifi (2014)
	الدافع الملهم	12-9	
	التحفيز الفكري	16-13	
	الاعتبار الفردي	20-17	
	العدد الكلي	20	

المصدر: الباحث

2.5.3. الإبداع التنظيمي (المتغير التابع)

وضح جدول 2.3 احتواء الاستبيان على 16 عبارة تقيس مدى توفر الإبداع التنظيمي (المتغير التابع) في البنوك، وذلك اعتماداً على استبيان رباعي وخوني (2012). حيث تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يقيس درجة الحدث، من 1 = لا على الإطلاق، إلى 5 = كثيراً إن لم يكن دائماً.

جدول 2.3 : احصائيات العبارات المستخدمة لقياس المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)

المتغير	أبعاد المتغير	عدد العناصر	المصدر
الإبداع التنظيمي	الإبداع التنظيمي	16-1	رباعي وخوني (2012)
	العدد الكلي	16	

المصدر: الباحث

6.3. أنواع البيانات

1.6.3. البيانات الثانوية

قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة من مقالات وكتب ورسائل علمية متعلقة بموضوع القيادة التحولية والإبداع التنظيمي لفهم المفاهيم والنظريات الموجودة في المجال، وتحديد الفجوات في الأبحاث السابقة التي يمكن ملؤها بالدراسة الحالية.

2.6.3. البيانات الأولية

بعد وضع الفرضيات قام الباحث بإعداد وتطوير استبيان 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.

7.3. إجراءات التحليل الإحصائي

قام الباحث باستخدام تقنية معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات استبيان الدراسة ومدى اتساقها، كما استخدم تقنية التحليل العاملي الاستكشافي لاختبار صدقها قبل استخدامها. بعد جمع البيانات بطريقة المسح قام الباحث باتباع عدة أساليب إحصائية لتحليلها وهي تقنية التحليل الوصفي لتمكين الباحث من توصيف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة من حيث العمر والمستوى التعليمي والخبرة. بالإضافة إلى تحليل الإجابات المجمعة، من خلال استخدام برنامج SPSS الإصدار 29 للوصول إلى استنتاجات اختبار فرضيات الدراسة.

8.3. الخاتمة

لخص مناقشة منهجية البحث، التعريفات الإجرائية للقيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، حيث اختارت هذه الدراسة الموضوعية المنهج الوصفي الاستنتاجي لاختبار الفرضيات وفحص العلاقات بين المتغيرات بطريقة كمية. استخدمت هذه الدراسة الكمية أداة المسح الاستبيان لجمع البيانات خلال شهر يوليو من عام 2024، ثم تحليلها باستخدام تحليل SPSS. هدفت لدراسة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي لدى سبعة بنوك في جدة لتمثل المجتمع المستهدف من القطاع المصرفي، حيث وزع الاستبيان على عينة حجمها 381 موظفا بطريقة غير عشوائية منتظمة للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها. وهي ما سيتم مناقشته في الفصل الرابع.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1.4. المقدمة

في هذا الفصل، تم استعراض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها، وذلك باستخدام برنامج SPSS الإصدار 29. يتناول الفصل أولاً توصيف عينة الدراسة، مع التركيز على خصائصها الديموغرافية والإحصائية. ثم ينتقل إلى اختبار الصدق والثبات لاستبيانات الدراسة لضمان دقة وموثوقية البيانات المستخدمة. بعد ذلك، يتم تقديم الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، مما يساعد في فهم الاتجاهات العامة للبيانات. كما يتم تحليل معاملات الارتباط الخطي بين المتغيرات لتحديد العلاقات المتبادلة بينها. أخيراً، يقوم باختبار الفرضيات المطروحة ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها بناءً على التحليلات الإحصائية.

2.4. توصيف عينة الدراسة

تناول هذا الجزء من الدراسة توصيف عينة البحث المكونة من 381 فرداً، حيث تم تجميع استجاباتهم لتمثيل مجموعة متنوعة من المنظمات. حيث حلت الأبعاد الديموغرافية للعينة، والتي تشمل اسم المنظمة، الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة. لتوصيف هذه الأبعاد بشكل دقيق، تم استخدام أساليب إحصائية تعتمد على احتساب التكرارات والنسب المئوية، مما اتاح لنا تقديم رؤية واضحة حول التوزيعات السكانية للعينة وضمان شمولية التوصيف.

1.2.4. اسم المنظمة

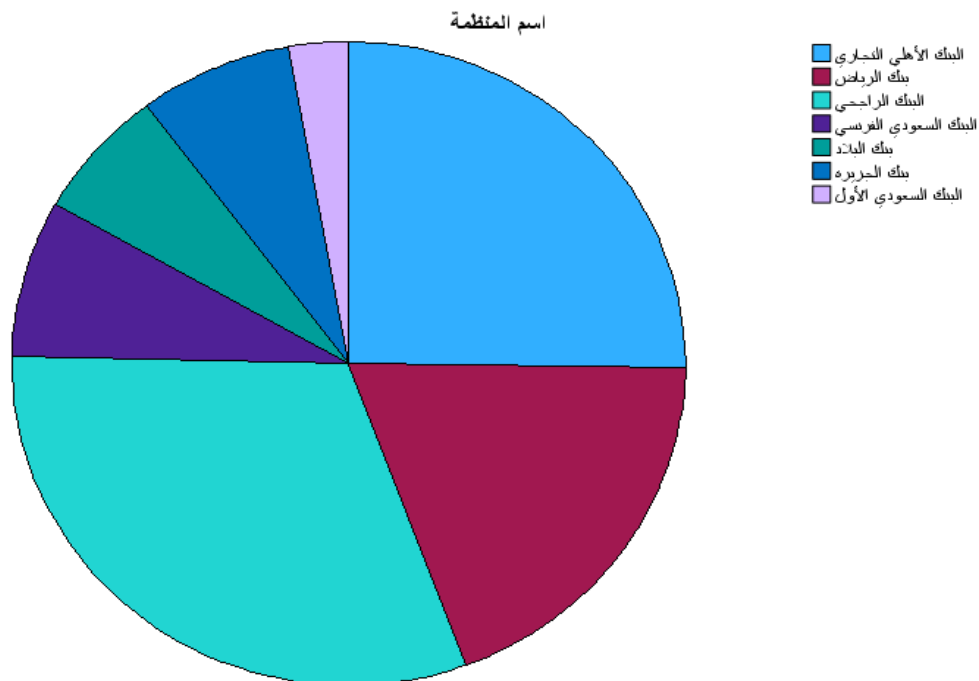
لاستيفاء العينة محل الدراسة، قامت الدراسة بالتحري من أسماء المنظمات التي يعمل بها افراد عينة الدراسة الميدانية. حيث شملت على سبعة بنوك من القطاع المصرفي في مدينة جدة التي تمثلت بالتالي: البنك الأهلي التجاري، بنك الرياض، البنك الراجحي، البنك السعودي الفرنسي، بنك البلاد بنك الجزيرة، والبنك السعودي الأول (انظر لجدول 1.4).

جدول 1.4: توصيف عينة الدراسة وفقاً لاسم المنظمة

النسبة المئوية	التكرار (ن)	فئات البعد	البعد
25.2%	96	البنك الأهلي التجاري	اسم المنظمة
19.2%	73	بنك الرياض	
31.0%	118	البنك الراجحي	
7.9%	30	البنك السعودي الفرنسي	
6.6%	25	بنك البلاد	
7.3%	28	بنك الجزيرة	
2.9%	11	البنك السعودي الأول	
100.0%	381	إجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية (ن = 381 فرد)

يظهر الجدول 1.4 تكرارات المشاركة الخاصة بالبنوك المدروسة، فقد وجد أن تفاوتاً في المشاركات رتب تنازلياً على النحو التالي: شارك 118 فرداً من البنك الراجحي الذين تمثلت نسبة مشاركتهم 31.0% من إجمالي مشاركات أفراد العينة، كما شارك برقم تكراري مقارب من موظفي البنك الأهلي التجاري حيث بلغ عددهم 96 فرداً مشاركاً عادت نسبة 25.2% من أفراد العينة. بجانب ذلك، شارك عدد 73 موظفاً من بنك الرياض في الدراسة وهم ما شكلوا نسبة 19.2% من العينة، في حين كانوا الأقل مشاركةً موظفين البنك السعودي الفرنسي حيث بلغ عددهم 30 شخص بنسبة 7.9% من العينة، وبنسبة مقاربة جداً تمثلت بـ 7.3% من المشاركين يعملون في بنك الجزيرة وقد بلغ عددهم 28 موظفاً، وأقل من ذلك بقليل بما يعادل 6.6% من المشاركين هم موظفين في بنك البلاد وقد تمثل عددهم بـ 25 موظفاً، وكان الأقل مشاركة هم موظفي البنك السعودي الأول الذين تمثلت نسبة مشاركتهم 2.9% الذي عادل 11 فرداً مشاركاً في هذه الدراسة. أشارت هذه النتائج إلى أن المشاركين كانوا من جميع البنوك المستهدفة في الدراسة الميدانية للدراسة، وكان موظفو بنك الراجحي هم الأكثر مشاركةً في هذه الدراسة (انظر للشكل 1.4).



الشكل 1.4: تصنيف العينة وفقاً لاسم المنظمة

2.2.4. بعد الجنس

تضمنت الدراسة تحليل البعد الديموغرافي المتعلق بجنس المشاركين، الذي تم تقسيمه إلى فئتين: الذكور والإناث، كما هو موضح في الجدول 2.4.

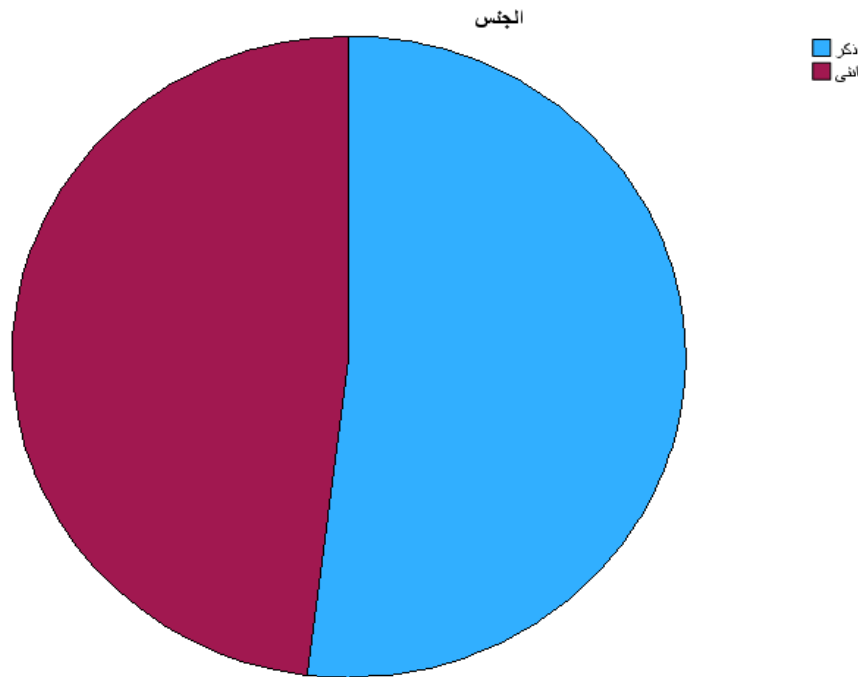
جدول 2.4: توصيف عينة الدراسة وفقاً للجنس

البعد	فئات البعد	التكرار (ن)	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	198	52.0%
	انثى	183	48.0%
	إجمالي	381	100.0%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية (ن = 381 فرد)

وجد في النتائج الإحصائية لجدول 2.4 أن هناك تقارب كبير بين عدد المستجيبين، حيث بلغ عدد المشاركين الذكور 198 فرداً الذين تمثلوا بما يعادل 52.0% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين تمثلت النسبة

المتبقية التي تعادل 48.0% من إجمالي العينة بمشاركين إناث وقد بلغ عددهم 183 مفردة. نستنتج من ذلك، أن أغلب المشاركين في هذه الدراسة من موظفين البنوك كانوا ذكوراً (انظر للشكل 2.4).



الشكل 2.4: تصنيف العينة وفقاً للجنس

3.2.4. بعد الفئة العمرية

في تحليل البعد الديموغرافي المتعلق بالفئة العمرية للمشاركين في هذه الدراسة، تم تقسيم الفئات العمرية إلى ست فئات: المشاركون بعمر أقل من 21 سنة، المشاركون بعمر من 21 إلى أقل من 30 سنة، الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة، من 40 إلى أقل من 50 سنة من المشاركين، والفئة من 50 إلى أقل من 60 سنة، ومن بلغوا 60 سنة وأكثر، كما هو موضح في جدول 3.4.

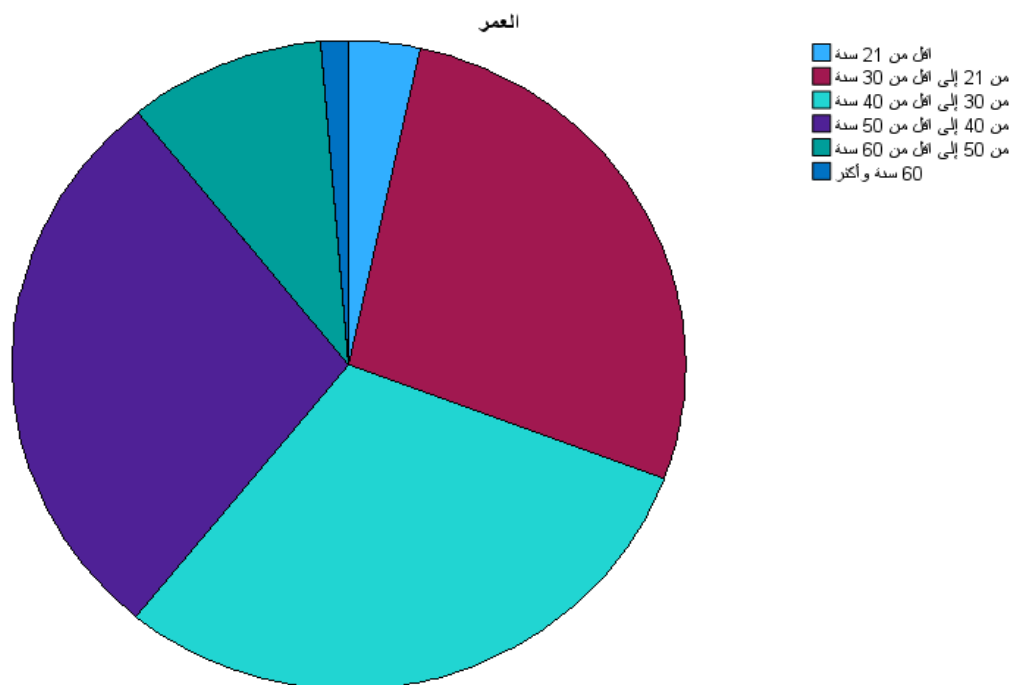
جدول 3.4: توصيف عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار (ن)	فئات البعد	البعد
3.4%	13	أقل من 21 سنة	الفئة العمرية
27.3%	104	من 21 إلى أقل من 30 سنة	
30.2%	115	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
28.3%	108	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
9.4%	36	من 50 إلى أقل من 60 سنة	
1.3%	5	60 سنة وأكثر	
100.0%	381	إجمالي	

(ن = 381 فرد)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

في جدول 3.4 للفئات العمرية الخاصة بالمشاركين، وجد أن أكثر المشاركين كانوا ممن تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة فقد بلغ عدد مشاركتهم 115 فرداً مشاركاً بنسبة 30.2 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وتنازليا وجد أن نسبة 28.3 % مشاركة كانت من الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة وقد بلغ عددهم 108 موظفاً مشاركاً في الدراسة. وأقل من ذلك بقليل، فقد وجد نسبة 27.3 % من المشاركين تتراوح أعمارهم من 21 إلى أقل من 30 سنة وقد بلغ عددهم 104 موظفاً مشاركاً في الدراسة. وبالنسبة للتفاوت الكبير في المشاركة فقد وجد أن نسبة المشاركين ممن تتراوح أعمارهم من 50 إلى أقل من 60 سنة كانت 9.4 % وقد بلغ عددهم 36 فرداً، في حين وجد نسبة 3.4 % من المشاركات كانوا من الفئة العمرية الأقل من 21 سنة وقد بلغ عددهم 13 فرداً مشاركاً، بينما وجد أقل نسبة مشاركة كانت من كبار العمر الذين بلغت أعمارهم 60 عاماً وأكثر وتمثلت 1.3 % الذي بلغ عددهم 5 أفراد من عينة الدراسة (انظر للشكل 3.4).



الشكل 3.4: تصنيف العينة وفقاً للفئة العمرية

4.2.4. بعد المستوى التعليمي

حللت الدراسة بعد المستوى التعليمي كأحد أبعاد عينتها الديموغرافية، حيث شملت على أربعة مستويات تعليمية للمشاركين في الدراسة وهي درجة الدبلوم أو أقل، ودرجة البكالوريوس، ودرجة الماجستير، ودرجة الدكتوراة، وضحت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول 4.4.

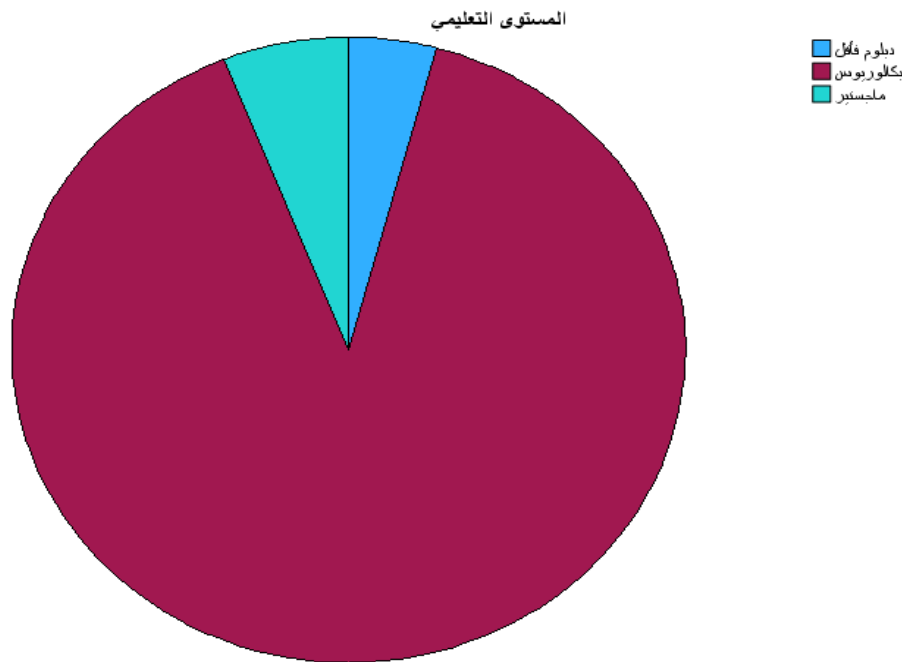
جدول 4.4: توصيف عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار (ن)	فئات البعد	البعد
4.2%	16	دبلوم أو أقل	المستوى التعليمي
89.8%	342	بكالوريوس	
6.0%	23	ماجستير	
100.0%	381	إجمالي	

(ن = 381 فرد)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

أظهرت نتائج التحليل في الجدول 4.4 أن أكثر من نصف المشاركين الذين بلغ عددهم 342 فرداً حاصلين على درجة البكالوريوس وقد تمثلوا نسبة 89.8 % من أفراد العينة، وأقل من ذلك بكثير فقد شارك 23 فرداً من الحاصلين على درجة الماجستير وهم من شكلوا نسبة أن 6.0 % من أفراد العينة، في حين اقل الفئات مشاركة كانوا ممن كانت لديهم درجة الدبلوم الدراسية أو أقل من ذلك فقد بلغ عددهم 16 فرداً مشاركاً الذين مثلوا نسبة 4.2 % من عينة الدراسة. أشارت هذه النتائج إلى أن أغلب المشاركين كانوا حاصلين على درجة البكالوريوس من الجامعات (انظر للشكل 4.4).



الشكل 4.4: تصنيف العينة وفقاً للمستوى التعليمي

5.2.4. بعد عدد سنوات الخبرة

بحثت الدراسة في تحليل البعد الديموغرافي المتعلق بعدد سنوات خبرة المشاركين، الذي تم تقسيمه إلى خمس فئات: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، من 15 إلى أقل من 20 سنة، من 20 سنة فأكثر، كما هو موضح في الجدول 5.4.

جدول 5.4: توصيف عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

البعد	فئات البعد	التكرار (ن)	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	55	14.4%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	102	26.8%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	105	27.6%
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	84	22.0%
	من 20 سنة فأكثر	35	9.2%
	الاجمالي	381	100.0%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية (ن = 381 فرد)

عرض جدول 6.4 النتائج الإحصائية لعدد سنوات خبرة المشاركين في الدراسة، حيث وجد أن أعلى نسبة مشاركة كانت من الموظفين الذين عملوا خلال فترة زمنية من 10 إلى أقل من 15 سنة فقد بلغ عددهم 105 فرداً وقد شكلت نسبة مشاركتهم 27.6 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وأقل من ذلك بقليل كان نسبة 26.8 % من مشاركة الموظفين ذو الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات وقد بلغ عددهم 102 فرداً مشاركاً. في حين شارك بنسبة 22.0 % من الموظفين ذو الخبرة من 15 إلى أقل من 20 سنة وقد بلغ عددهم 84 فرداً من أفراد العينة. وقد شارك 55 موظفاً ممن كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات والذين مثلوا نسبة 14.4 % من إجمالي العينة، في حين كان الأقل مشاركة في الدراسة هم ذوي الخبرة الطويلة التي بلغت خبرتهم من 20 سنة وأكثر كانت مشاركاتهم قليلة تمثلت بعدد 35 مشاركة وهي ما شكلت نسبة 9.2 % من إجمالي المشاركين من أفراد العينة في الدراسة (انظر للشكل 5.4).



الشكل 5.4: تصنيف العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

3.4. اختبارات الصدق والثبات لاستبيانات الدراسة

لدعم مصداقية الدراسة قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات لاستبيانات الدراسة، لتقييم موثوقية الاداة والتأكد من أن اتساق البيانات المجمعة للدراسة. اشتمل اختبارات الصدق على اختبار صدق الاتساق الداخلي للتأكد من دقة المؤشرات وتماسكها في قياس ابعادها من خلال استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis (EFA)، الذي يساعد في التعرف على البنية الأساسية للبيانات. بالإضافة إلى اختبار الصدق التقاربي لفحص مدى قوة ارتباط درجات الاستبيان بالمقاييس، وذلك من خلال حساب متوسطات التباين المستخرجة (Average Variance Extracted (AVE)، والتي تعكس مدى تفسير المتغيرات المشتركة للعوامل المدروسة. علاوة على ذلك، البحث في ثبات الاستبيانات لقياس مدى التناسق في الإجابات عبر المؤشرات المختلفة عند تكرار عملية القياس، ويتم تقديره باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). اعتمدت هذه الاختبارات على برنامج SPSS الإصدار 29 لضمان دقة وموثوقية النتائج.

1.3.4. صدق استبيانات الدراسة

اعتمدت الدراسة على اختبارين لفحص صدق الاستبيان: صدق الاتساق الداخلي والصدق التقاربي، حيث تم تطبيق إجراءات إحصائية معينة لكل منهما.

صدق الاتساق الداخلي: اعتمدت الدراسة على اختبار صدق الاتساق الداخلي لتقييم دقة المؤشرات المستخدمة في قياس الأبعاد والمتغيرات المستهدفة، وكذلك لفحص مدى التماسك بين المؤشرات التي تنتمي إلى نفس البعد. تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي كأداة إحصائية لتحليل النتائج، حيث تم تحديد الأبعاد أو المتغيرات التي ترتبط بقوة مع المؤشرات. كما تم حساب معامل الارتباط بين درجات المؤشرات والدرجات الكلية للأبعاد، واستبعاد المؤشرات التي تقل قيمة معامل ارتباطها عن 0.5.

الصدق التقاربي: يُعتبر اختبار الصدق التقاربي أداة لتقييم مدى توافق المؤشرات المتعددة في قياس البعد أو المتغير الخاص بها. بعد الحصول على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، قامت الدراسة بفحص هذا الصدق باستخدام قيم معاملات الارتباط لتحديد جودة كل بعد أو متغير في تفسير التباين بين المؤشرات المرتبطة. استخدم الباحث تقنية حساب متوسط التباين المستخرج لضمان أن تكون القيمة الناتجة أكبر من 0.5، مما يعني أن البعد أو المتغير قادر على تفسير جزء كبير من التباين بين المؤشرات المرتبطة به (Hair et al., 2006).

ظهرت نتائج اختبارات صدق الاستبيان الإحصائية في جدول 6.4. حيث ذكر فيه كلا من درجة معامل الارتباط، والانحراف المعياري، وقيمة P-Value لكل مؤشر. بالإضافة إلى قيمة KMO لكل متغير ومتوسطات التباين المستخرجة AVE لكل بعد ومتغير في الدراسة، التي استخرجت من تحليل SPSS إصدار 29 بالإضافة إلى حساب المتوسطات عن طريق برنامج Microsoft Excel.

جدول 6.4: نتائج SPSS الخاصة باختبار صدق الاتساق الداخلي والصدق التقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة

متوسط التباين المستخرج AVE		KMO	P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	المؤشرات	المتغير	
0.686	0.655	0.851	<0.001	1.483	0.418	ت م 1	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
			<0.001	1.212	0.669	ت م 2		
			<0.001	1.201	0.722	ت م 3		
			<0.001	1.262	0.796	ت م 4		
			<0.001	1.245	0.704	ت م 5		
			<0.001	1.303	0.687	ت م 6		
			<0.001	1.226	0.669	ت م 7		
			<0.001	1.202	0.571	ت م 8		
	0.708		<0.001	1.304	0.698	د ه 1	الدافع الملهم	
			<0.001	1.298	0.674	د ه 2		
			<0.001	1.268	0.789	د ه 3		
			<0.001	1.303	0.672	د ه 4		
	0.714		<0.001	1.375	0.661	ح ك 1	التحفيز الفكري	
			<0.001	1.226	0.758	ح ك 2		
			<0.001	1.279	0.726	ح ك 3		
			<0.001	1.262	0.71	ح ك 4		
0.701	<0.001	1.412	0.663	ع ف 1	الاعتبار الفردى			
	<0.001	1.244	0.747	ع ف 2				
	<0.001	1.382	0.688	ع ف 3				
	<0.001	1.383	0.704	ع ف 4				
0.697	0.908	<0.001	1.409	0.657	د ظ 1	الإبداع التنظيمي		
		<0.001	1.329	0.688	د ظ 2			
		<0.001	1.218	0.731	د ظ 3			
		<0.001	1.137	0.734	د ظ 4			
		<0.001	1.25	0.767	د ظ 5			
		<0.001	1.168	0.689	د ظ 6			
		<0.001	1.204	0.728	د ظ 7			
		<0.001	1.237	0.71	د ظ 8			
		<0.001	1.205	0.741	د ظ 9			
		<0.001	1.232	0.694	د ظ 10			
		<0.001	1.21	0.72	د ظ 11			
		<0.001	1.157	0.707	د ظ 12			
		<0.001	1.188	0.685	د ظ 13			
		<0.001	1.199	0.638	د ظ 14			
		<0.001	1.184	0.639	د ظ 15			
		<0.001	1.154	0.625	د ظ 16			

(ن = 381 فرد)

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من (0.001)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من جدول 6.4، التالي:

وجد أن في مقياس تطبيق القيادة التحويلية: أن هناك اثنان من معاملات الارتباط التي تقيس متغير القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) ترتبط ارتباطاً معتدلاً بالأبعاد التابعة لها، وذلك عند قيم أكبر من 0.40، في حين وجد أن الثمانية عشرة من معاملات ارتباط متغير القيادة التحويلية المتبقية ترتبط ارتباطاً قوياً بالأبعاد التابعة لها، وذلك عند قيم أكبر من 0.60. كما وجد أن قيم كل معاملات الارتباط لمؤشرات أبعاد (التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يثبت من صدق الاتساق الداخلي لمؤشرات أبعاد متغير القيادة التحويلية. بجانب ذلك، وجد أن حساب متوسط التباين المستخرج لمتغير القيادة التحويلية ككل هو 0.686، كذلك وجد أن قيم متوسط التباين المستخرج لأبعاد متغير القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) هي: 0.655، 0.708، 0.714، 0.701 على التوالي، حيث إن جميع قيم متوسط التباين المستخرج كانت أكبر من القيمة المطلوبة التي تعادل 0.5، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي لمؤشرات متغير القيادة التحويلية في الاستبيان.

علاوة على ذلك، وجد أن لدى مقياس مستوى الابداع التنظيمي معاملات ارتباط للمؤشرات عالية فهي ترتبط ارتباطاً قوياً بالمتغير الذي تقيسه، وهي عند قيم أكبر من 0.60. كما وجد أن جميع قيم معاملات الارتباط لمؤشرات متغير الابداع التنظيمي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يؤكد من صدق الاتساق الداخلي لمؤشرات متغير الابداع التنظيمي. بجانب ذلك، وجد أن ناتج متوسط التباين المستخرج لمتغير الابداع التنظيمي يساوي 0.697 وهو أكبر من القيمة المطلوبة التي تعادل 0.5، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي لمؤشرات متغير الابداع التنظيمي في استبيان الدراسة.

كما وجد أن قيمة KMO لجميع مؤشرات متغير القيادة التحويلية تساوي 0.851، وقيمتها لجميع مؤشرات الابداع التنظيمي تساوي 0.908، وهو ما يدل على أن جودة نموذج الدراسة ممتازة ويمكن استخدامها لإجراء تحاليل الدراسة.

2.3.4. ثبات استبيانات الدراسة

يستخدم فحص ثبات استبيان الدراسة لضمان اتساق نتائج المؤشرات عند تكرار القياس على نفس عينة الدراسة خلال فترة زمنية محددة. تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتقييم ثبات الاتساق الداخلي للمؤشرات. يُظهر هذا المقياس مدى التوافق بين المؤشرات التي تقيس نفس البعد أو المتغير داخل الاستبيان، ويعتبر الاستبيان ثابتاً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (α) أكبر من 0.6 (George & Mallery, 2019).

أظهر جدول 7.4 نتائج اختبار ثبات الاستبيان الإحصائية. حيث ذكر فيه قيمة ألفا كرونباخ للأبعاد والمتغيرات مقابل لها القيم التفصيلية التي ستطراً على قيمة ألفا كرونباخ إذا تم حذف إحدى مؤشرات الدراسة. تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ من خلال برنامج SPSS التحليلي الإصدار 29.

جدول 7.4: قياس ثبات استبيان الدراسة

المتغير		عدد المؤشرات	رموز المؤشرات	ألفا كرونباخ إذا تم حذف المؤشر	ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	8	ت م 1	0.902	0.884
			ت م 2	0.903	
			ت م 3	0.904	
			ت م 4	0.904	
			ت م 5	0.901	
			ت م 6	0.904	
			ت م 7	0.902	
			ت م 8	0.903	
	الدافع الملهم	4	د ه 1	0.905	0.847
			د ه 2	0.904	
			د ه 3	0.903	
			د ه 4	0.902	
	التحفيز الفكري	4	ح ك 1	0.905	0.841
			ح ك 2	0.905	
			ح ك 3	0.905	
			ح ك 4	0.904	
	الاعتبار الفردي	4	ع ف 1	0.903	0.847
			ع ف 2	0.904	
			ع ف 3	0.903	
			ع ف 4	0.902	

		0.926	د ظ 1		
		0.925	د ظ 2		
		0.924	د ظ 3		
		0.924	د ظ 4		
		0.923	د ظ 5		
		0.925	د ظ 6		
		0.924	د ظ 7		
		0.925	د ظ 8		
		0.924	د ظ 9		
		0.925	د ظ 10		
		0.924	د ظ 11		
		0.924	د ظ 12		
		0.925	د ظ 13		
		0.926	د ظ 14		
		0.926	د ظ 15		
		0.927	د ظ 16		
0.929				16	الابداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (ن = 381 فرد)

أوضح جدول 7.4 أن قيم معاملات الثبات لمقاييس استبيان الدراسة:

في مقياس القيادة التحويلية: أظهرت النتائج الاحصائية أن قيم الفا كرونباخ لأبعاد متغير القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) هي: 0.884، 0.847، 0.841، 0.847 على التوالي، كما وجد أن قيمة الفا كرونباخ لمتغير القيادة التحويلية ككل تساوي 0.908 وهي قيم أكبر من 0.6 لذلك يتم قبولها، حيث تشير إلى وجود مستوى جيد للاتساق. ووفقاً لـ George & Mallery (2019) فقد بلغت القيم معدل أكبر من 0.7، مما يثبت من تحقق ثبات مقياس متغير القيادة التحويلية بمستوى اتساق جيدة.

عند مقياس الابداع التنظيمي: وجد أن قيمة الفا كرونباخ تساوي 0.929، الذي يشير إلى وجود مستوى ممتاز للاتساق. ووفقاً لـ George & Mallery (2019) فقد بلغت القيم معدل أكبر من 0.9، مما يثبت من تحقق ثبات مقياس متغير الابداع التنظيمي بمستوى اتساق ممتاز.

بناءً على النتائج الإحصائية لقياس صدق وثبات استبيان الدراسة، تم تحقيق صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يدل على صلاحية هذه الاستبيانات للتطبيق والوثوق بها، وإمكانية الاعتماد على نتائجها واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

تم قياس استجابات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات الاستبيان، اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي (انظر للجدول 8.4).

جدول 8.4: عناصر مقياس ليكرت الخماسي

لا على الإطلاق	من حين لآخر	أحياناً	غالباً	كثيراً إن لم يكن دائماً
1	2	3	4	5

يتم تحديد الاتجاهات العامة لنتائج المتوسطات الحسابية لمتغيرات وأبعاد الدراسة. بالإضافة إلى حساب الوزن النسبي المقابل لكل بعد ومتغير من خلال ضرب المتوسط الحسابي في $[20\% = 5 \div 100]$ ، لتحديد درجة ممارسة (مستوى الأهمية) المتغير في بنوك القطاع المصرفي في مدينة جدة، كما تم توضيح دلالة نتائج المتوسطات الحسابية في جدول 9.4.

جدول 9.4: دلالة المتوسطات الحسابية

قيمة المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الوزن النسبي %	مستوى الممارسة
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق تماماً	من 20 % إلى أقل من 36 %	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 % إلى أقل من 52 %	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 % إلى أقل من 68 %	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 % إلى أقل من 84 %	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق تماماً	من 84 % إلى أقل من 100 %	مرتفع جداً

يتم توصيف متغيرات الدراسة من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية من التحاليل الإحصائية معتمدة على مقياس ليكرت الخماسي. بالإضافة إلى إيجاد الانحرافات المعيارية الخاصة بقيم المتوسطات الحسابية لأبعاد ومتغيرات الدراسة. حيث من خلال دلالات المتوسطات الحسابية يتم تحديد الاتجاه العام ومستوى تطبيق

متغير القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) ومتغير الابداع التنظيمي، وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة، كما هو موضح في جدول 10.4.

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات		المتوسط الحسابي		الانحرافات المعيارية		الاتجاه العام		مستوى الممارسة	
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	3.01	2.80	0.943	0.781	محايد	محايد	متوسط	متوسط
	الدافع الملهم	2.55		1.07		غير موافق		منخفض	
	التحفيز الفكري	2.63		1.059		محايد		متوسط	
	الاعتبار الفردي	2.77		1.123		محايد		متوسط	
الابداع التنظيمي		3.02		0.849		محايد		متوسط	

المصدر: الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لتوصيف عينة الدراسة الميدانية (ن = 381 فرد)

أظهر جدول 10.4، الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، النتائج التالية لتوصيف المتغيرات:

■ عند توصيف المتغير المستقل (القيادة التحويلية): أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي المحايدة، مما يدل على أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنوك بمدينة جدة متوسطة. حيث بلغ المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة في المتغير ككل (2.80)، عند نسبة أعلى من المتوسط بقليل تمثلت بـ (56%) عند انحراف معياري بقيمة (0.781). كما أوضحت نتائج الإحصاءات الوصفية لأبعاد متغير القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والحافز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي)، أن الاتجاه العام لهم حسب وجهة نظر مفردات العينة هي المحايدة عند مستوى تطبيق متوسط، في حين كان الاتجاه العام لبعد (الدافع الملهم) حسب وجهة نظر مفردات العينة هي غير موافق عند مستوى تطبيق منخفض في بنوك مدينة جدة محل الدراسة. حيث وجد أن المتوسط الحسابي لبعد التأثير المثالي هو (3.01) بنسبة موافقة (60.2%) عند انحراف معياري (0.943)، والمتوسط الحسابي لبعد الدافع الملهم هو (2.55) بنسبة موافقة حوالي (51%) عند انحراف معياري (1.07)، والمتوسط الحسابي لبعد التحفيز الفكري هو (2.63) بنسبة موافقة حوالي (52.6%) عند انحراف معياري (1.059)، والمتوسط الحسابي لبعد الاعتبار الفردي هو (2.77) بنسبة موافقة حوالي (55.4%) عند انحراف معياري (1.123).

■ بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (الابداع التنظيمي): اوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي المحايدة، مما يدل على أن مستوى الابداع التنظيمي متوسط في منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة. حيث كان المتوسط الحسابي لأراء أفراد العينة يمثل (3.02)، عند نسبة أعلى من المتوسطة بقليل تمثلت بـ (60.4%) عند انحراف معياري يعادل (0.849).

بناء على النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الاحصائية الوصفية بما يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية) وأبعادها إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو المحايدة، وأن مستوى ممارسته متوسطة في القطاعات محل الدراسة. بينما كانت النتائج الاحصائية الوصفية بما يتعلق بالمتغير التابع (الابداع التنظيمي) أنها ذات مستوى تطبيق متوسط في منظمات القطاع المصرفي (البنوك) بمدينة جدة، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

5.4. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

أوضح الجدول 11.4 نتائج معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين متغيرات الدراسة، والتي تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 29.

جدول 11.4: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

Correlations							
الاعتبار الفردى	التحفيز الفكري	الدافع الملهم	التأثير المثالي	الإبداع التنظيمي	القيادة التحويلية		
0.739**	0.677**	0.724**	0.840**	0.615**	1	Pearson Correlation	القيادة التحويلية
<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		Sig. (2-tailed)	
381	381	381	381	381	381	N	
0.459**	0.428**	0.441**	0.510**	1	0.615**	Pearson Correlation	الإبداع التنظيمي
<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	Sig. (2-tailed)	
381	381	381	381	381	381	N	
0.457**	0.365**	0.463**	1	0.510**	0.840**	Pearson Correlation	التأثير المثالي
<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	Sig. (2-tailed)	
381	381	381	381	381	381	N	
0.420**	0.389**	1	0.463**	0.441**	0.724**	Pearson Correlation	الدافع الملهم
<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	Sig. (2-tailed)	
381	381	381	381	381	381	N	
0.427**	1	0.389**	0.365**	0.428**	0.677**	Pearson Correlation	التحفيز الفكري
<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	Sig. (2-tailed)	
381	381	381	381	381	381	N	
1	0.427**	0.420**	0.457**	0.459**	0.739**	Pearson Correlation	الاعتبار الفردى
	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	Sig. (2-tailed)	
381	381	381	381	381	381	N	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

أظهر جدول 11.4 قيم الارتباطات الخطية بين ممارسة القيادة التحويلية وأبعادها (كمتغير مستقل) وبين مستوى الإبداع التنظيمي (كمتغير تابع) للدراسة.

حيث وجد أن هناك ارتباط معنوي قوي موجب (0.651) بين القيادة التحويلية كمستقل وبين مستوى الإبداع التنظيمي كمستقل تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

كما وجد أن هناك ارتباط معنوي قوي موجب بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والحافز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) وبين مستوى الابداع التنظيمي كمتغير تابع، عند معامل ارتباط: 0.510، 0.441، 0.428، 0.459 على التوالي، وذلك عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

نلاحظ من تحليل الانحدار الخطي أن قيم معاملات الارتباط الخطي بين متغير القيادة التحويلية ككل وبين متغير الابداع التنظيمي مرتفعة، مما يدل على قوة الارتباط بينها. كما أن الارتباطات الخطية بين كل بعد من أبعاد متغير القيادة التحويلية وبين متغير الابداع التنظيمي مرتفعة، مما يدل على قوة الارتباط بينها. نستنتج من ذلك وجود ارتباط معنوي موجب بين متغير القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، والحافز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) وبين متغير الابداع التنظيمي عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

6.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

عند إتمام تحليل الارتباطات بين المتغيرات، يتم استخدام برنامج SPSS إصدار 29 لإجراء اختبارات على فرضيات الدراسة، مما يسهم في استخراج نتائج إحصائية تُناقش بناءً على ما توصلت له الدراسات السابقة.

الفرضية الرئيسية للدراسة:

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

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية، وهي:

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.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

تنص الفرضية على أن "القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بالإبداع التنظيمي في منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Regression Linear Simple Analysis بين ممارسة القيادة التحويلية (إجمالاً) كمتغير مستقل ومستوى الإبداع التنظيمي كمتغير تابع، كما هو موضح في الشكل 6.4 والجدول (12.4، 13.4، 14.4).

جدول 12.4: ملخص النموذج بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.615 ^a	0.378	0.376	0.670
a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية				

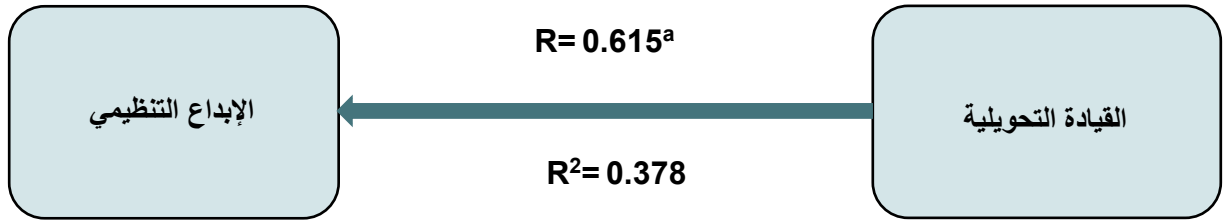
جدول 13.4: تحليل التباين (ANOVA) بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	103.549	1	103.549	230.430	<.001 ^b
	Residual	170.312	379	0.449		
	Total	273.860	380			
a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي						
b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية						

جدول 14.4: المعاملات بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.156	0.128		9.044	<.001	0.904	1.407
	القيادة التحويلية	0.668	0.044	0.615	15.180	<.001	0.582	0.755

a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي



الشكل 6.4: العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

يتضح من النتائج في الجداول (12.4، 13.4، 14 4) والشكل 6.4 بالأعلى، ما يلي:

- وجد أن قيمة (F) مرتفعة وهي (230.430) مما تشير إلى أن التباين بين المجموعات كبير مقارنةً بالتباين داخل المجموعات، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (F) المتمثل بقيمة (F sig.) أقل من (0.01)، مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات عند مستوى دلالة أقل من (0.001).

- وجد أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0.615^a)، مما يشير إلى وجود ارتباط موجب قوي بين ممارسة القيادة التحويلية (اجمالاً) ومستوى الإبداع التنظيمي.

- وجد أن معامل التحديد (R^2) تساوي (0.376)، مما يبين أن التغير في ممارسات القيادة التحويلية (اجمالاً) يؤثر على الإبداع التنظيمي في المنظمات بمقدار 38%، إذا 62% من الإبداع التنظيمي تتأثر بعوامل أخرى لم تتم دراستها في هذه الدراسة.

- وجد أن قيمة اختبار (t) تساوي (15.180) وهي قيمة موجبة أكبر من (1.96)، مما تشير على معنوية معامل الانحدار بيتا (β)، عند مستوى دلالة أقل من (0.001).

وبناء على النتائج السابقة، يتم قبول صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات تأثير إيجابي كبير بين أبعاد القيادة التحويلية (اجمالاً) كمتغير مستقل، والإبداع التنظيمي كمتغير تابع لدى منظمات القطاع المصرفي في مدينة جدة، لها دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.01). واعتماداً على ذلك، تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات (رباحي & خوني، 2012؛ جودة وآخرون، 2016؛ عبد العزيز، 2019؛ المايل & الشريف، 2021؛ محمد وآخرون، 2021؛ كريمة، 2023)، التي قامت بالبحث في علاقة القيادة التحويلية بالإبداع التنظيمي ووجدت أن ممارسة القيادة التحويلية أثرت بشكل إيجابي كبير على تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات. وفسرت بأن القيادة تلعب دوراً مهماً في تشكيل الإبداع في المنظمات من خلال تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يدل على أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على نجاح المنظمات.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أن "التأثير المثالي يرتبط بشكل إيجابي بالإبداع التنظيمي في منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة."

كما تنص الفرضية الفرعية الثانية على أن "يرتبط الدافع الملهم بشكل إيجابي بالإبداع التنظيمي في منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة."

في حين تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أن "يرتبط التحفيز الفكري بشكل إيجابي بالإبداع التنظيمي في منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة."

بالإضافة إلى الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أن "يرتبط الاعتبار الفردي بشكل إيجابي بالإبداع التنظيمي في منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة."

لاختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression Analysis بين كلا من بعد التأثير المثالي، وبعد الدافع الملهم، وبعد التحفيز الفكري، وبعد الاعتبار الفردي كمتغيرات مستقلة ومستوى تحقق الإبداع التنظيمي كمتغير تابع، كما هو موضح في الشكل 7.4 والجدول (15.4، 16.4، 17.4).

جدول 15.4: ملخص النموذج بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والحافز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) والإبداع التنظيمي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.615 ^a	0.378	0.372	0.673
a. Predictors: (Constant), التحفيز الفكري, الدافع الملهم, التأثير المثالي				

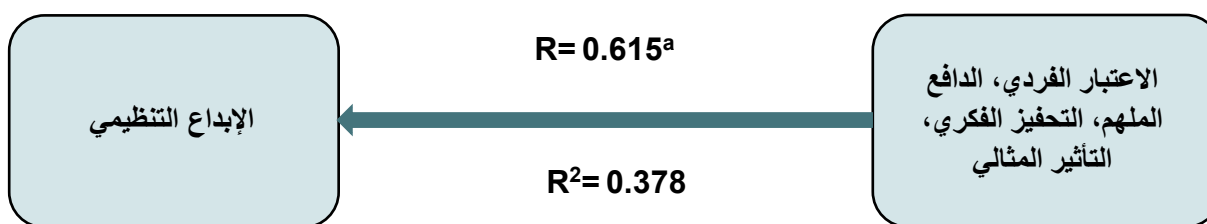
جدول 16.4: تحليل التباين (ANOVA) بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والحافز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) والإبداع التنظيمي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	103.647	4	25.912	57.239	<.001 ^b
	Residual	170.213	376	0.453		
	Total	273.860	380			
a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي						
b. Predictors: (Constant), التحفيز الفكري, الدافع الملهم, التأثير المثالي						

جدول 17.4: المعاملات بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والحافز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) والإبداع التنظيمي

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.156	0.129		8.945	<.001	0.902	1.410
	التأثير المثالي	0.256	0.044	0.285	5.814	<.001	0.170	0.343
	الدافع الملهم	0.127	0.039	0.160	3.302	0.001	0.051	0.203
	التحفيز الفكري	0.148	0.038	0.184	3.923	<.001	0.074	0.222
	الاعتبار الفردي	0.138	0.037	0.183	3.717	<.001	0.065	0.211

a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي



الشكل 7.4: العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) والإبداع التنظيمي

يتضح من النتائج في الجداول (15.4، 16.4، 17.4) والشكل 7.4 بالأعلى، ما يلي:

- وجد أن قيمة (F) مرتفعة وهي (57.239) مما تشير إلى أن التباين بين المجموعات كبير مقارنةً بالتباين داخل المجموعات، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (F) المتمثل بقيمة (F sig.) أقل من (0.01)، مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات عند مستوى دلالة أقل من (0.001).

- وجد أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0.615^a)، مما يشير إلى وجود ارتباط موجب قوي بين كلا من أبعاد (التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) ومستوى الإبداع التنظيمي.

- وجد أن معامل التحديد (R^2) تساوي (0.378)، مما يبين أن التغير في أبعاد (التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) تؤثر على الإبداع التنظيمي في المنظمات بمقدار 38%، إذا 62% من الإبداع التنظيمي تتأثر بعوامل أخرى لم تتم دراستها في هذه الدراسة.

- وجد أن لاختبار (t) قيم خاصة بأبعاد القيادة التحويلية، حيث كانت قيمة (t) لبعد التأثير المثالي تساوي (5.814)، كما أن قيمة (t) لبعد الدافع الملهم تساوي (3.302)، في حين أن قيمة (t) لبعد التحفيز الفكري تساوي (3.923)، بالإضافة إلى أن قيمة (t) لبعد الاعتبار الفردي تساوي (3.717)، وهي قيم موجبة أكبر من (1.96)، مما تشير إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) لأبعاد التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، بينما كان معنوية معامل الانحدار بيتا (β) لبعد الدافع الملهم عند مستوى دلالة تساوي (0.001).

وبناء على النتائج السابقة، يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات تأثير إيجابي كبير بين بعد التأثير المثالي كمتغير مستقل، والإبداع التنظيمي كمتغير تابع لدى منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة، لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.01). كما يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات تأثير إيجابي كبير بين بعد

الحافز الملهم كمتغير مستقل، والإبداع التنظيمي كمتغير تابع لدى منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة، لها دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.01). بالإضافة إلى قبول صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات تأثير ايجابي كبير بين بعد التحفيز الفكري كمتغير مستقل، والإبداع التنظيمي كمتغير تابع لدى منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة، لها دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.01). علاوة على ذلك تم قبول صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات تأثير ايجابي كبير بين بعد الاعتبار الفردي كمتغير مستقل، والإبداع التنظيمي كمتغير تابع لدى منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة، لها دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

وبناء على ما سبق، وجد أن نتائج هذه الدراسة من حيث العلاقة بين التأثير المثالي والإبداع التنظيمي والعلاقة بين الحافز الملهم والإبداع التنظيمي، والعلاقة بين التحفيز الفكري والإبداع التنظيمي، تتفق مع نتائج دراسات (رباعي & خوني، 2012؛ جودة وآخرون، 2016؛ عبد العزيز، 2019؛ المايل & الشريف، 2021) التي وجدت درجة ممارسة عالية لأبعاد القيادة التحويلية في المنظمات التي تمت دراستها، كما وجدت تأثير ايجابي قوي لأبعاد القيادة التحويلية من التأثير المثالي والحافز الملهم والتحفيز الفكري على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المنظمات. ومن جانب آخر، وجدت هذه الدراسة أن نتيجتها، من حيث العلاقة بين الاعتبار الفردي والإبداع التنظيمي، تتفق مع نتائج دراسات (محمد وآخرون، 2021؛ كريمة، 2023)، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وطردية لها دلالة معنوية بين بعد الاعتبار الفردي ومتغير الإبداع التنظيمي، ويفسر ذلك بأن القيادة التحويلية لديها القدرة على إحداث تغييرات فعالة في المنظمة، مما يسمح للمنظمات بالإبداع والابتكار في بيئة مضطربة وغير متوقعة وتحسين أدائها.

7.4. الخاتمة

اعتمد هذا الفصل على تحليل البيانات الإحصائية المجمعة باستخدام برنامج SPSS إصدار 29، مما أدى إلى استنباط نتائج مهمة في توصيف عينة الدراسة. تمثلت عينة الدراسة بموظفين ذكوراً من البنوك تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة كما يحملون شهادات جامعية في البكالوريوس وقد استغرقت مدة خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، وتوضح أن أكثر الموظفين مشاركةً من المنظمات محل الدراسة الميدانية كانوا موظفو بنك الراجحي. حيث أكدت التحاليل على صدق الاستبيان المستخدم في جمع بيانات الدراسة الأولية وثبات مقاييسه المستخدمة. حيث وضحت التحليلات مدى ممارسة متغير القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) ومدى الإبداع التنظيمي في منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة التي توصلت النتائج إلى أن درجة وجودها كان متوسط محل الدراسة المنفذة، في حين كان مستوى أهمية بعد (الحافز الملهم) كان ضعيفاً. كما عززت التحاليل من موثوقية الفرضيات المدروسة، حيث وجد علاقة ارتباطية إيجابية طردية قوية بين متغير القيادة التحويلية وجميع أبعاده (التأثير المثالي، والحافز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) وبين متغير الإبداع التنظيمي.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

1.5. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

2.5. توصيات الدراسة

3.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- المایل، ع & الشريف، م. (2021). مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب. *مجلة آفاق اقتصادية*، 7(14)، 98-73.
- المحمودي، م. (2019). *مناهج البحث العلمي*. (الطبعة الثالثة). دار الكتب، الجمهورية اليمنية، صنعاء.
- جودة، ع & الشربيني، ص & العراقي، ر. (2016). اثر القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي بالتطبيق على شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 40(4)، 1101-1077.
- رباحي، ر وخوني، ر. (2012). دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع التنظيمي (رسالة ماجستير). جامعة محمد خيضر – بسكرة – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- عبد العزيز، ر. (2019). اثر ممارسة ابعاد القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي بإدارات رعاية الشباب بجامعة اسبوط. *مجلة علوم الرياضة*، 32(20)، 203-171.
- كريمة، ن. (2023). دور القيادة التحويلية في تطوير الابداع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا. *المجلة العلمية لعلوم الرياضة*، 10(2)، 137-105.
- محمد، ب.، ومحمد، ص.، وبوعلام، م. (2021). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي-دراسة حالة بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة -تيارت-. *جامعة ابن خلدون-تيارت*.
- Abazeed, R. (2018). Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Learning in the Ministry of Communication and Information Technology in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1).
- 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 & Avolio, B. & Jung, D & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bass, B & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bass, B. (1985). *"Leadership and Performance Beyond Expectations"*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development". *Research in Organizational Change and Development*, 4, pp. 231-272.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in organizational change and development*, 4(1), 231-272.
- Blomberg, A. (2014). Organizational creativity diluted: a critical appraisal of discursive practices in academic research. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 935-954.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (5th ed). SAGE Publications, Inc., United States of America.

- DiLiello, T & Houghton, J. (2008). Creative potential and practised creativity: Identifying untapped creativity in organizations. *Creativity and Innovation Management*, 17(1), 37-46.
- Dissanayake, D. & Wastantha, H & Jinadasa, M. (2017). The Role of Organizational Creativity towards Innovations: A Conceptual Review on Services Sector Research Directions. *Journal of Social Sciences*.
- García-Morales, V & Lloréns-Montes, F & Verdú-Jover, A. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British journal of management*, 19(4), 299-319.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. (16th ed.). New York, USA: Routledge.
- Ghosh, K. (2014). Developing organizational creativity and innovation: Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation. *Management Research Review*, 38(11), 1126-1148.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hu, J., Wang, Z., Liden, R. C., & Sun, J. (2012). The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 23(5), 860-868.
- Hyypiä, M & Parjanen, S. (2013). Boosting creativity with transformational leadership in fuzzy front-end innovation processes. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 8, (21).

- Kark, R & Shamir, B & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, 88(2), 246.
- Khan, R. & Rehman, A & Fatima, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size. *African journal of business management*, 3(11), 678-684.
- Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of fundamental and applied sciences*, 8(3), 452-461.
- Long, C & Thean, L & Ismail, W & Jusoh, A. (2012). Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in a Malaysia college. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575-581.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenburch, 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., Taha V., Ferencová M., Šafárik P.J. (2014), AN Analytical Study on Organizational Creativity: Implications for Management. *Polish Journal of Management Studies*, 10(2).
- Skeese, M. (2005). "An assessment of Florida schools district Superintendent's Leadership Styles and organizational commitment of district principals". Unpublished PhD, Dissertation, P: 19.
- Susilo, D. (2018). Transformational leadership: a style of motivating employees. *Management and Economics Journal*, 2(2), 109-116.

- Tan, A. (2007). *Development of creativity efficacy scales*. Unpublished manuscript. Singapore: National Institute of Education.
- Tej, J., & Taha, V., Sirková, M. (2013). Insight into the use of creative management techniques and methods in regional context. *Law, Economics and Management*, 3(1).
- 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.

ملحق (أ) عناصر الاستبيان

عناصر الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اعزائي المشاركين 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

رابط الاستبيان: <https://forms.gle/UYAUT9ieCDehm8oW8>

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

Questionnaire link: <https://forms.gle/UYAUT9ieCDehm8oW8>

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
☐ أنثى

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.
- ☐ From 5 to less than 10 years.
- ☐ From 10 to less than 15 years.
- ☐ From 15 to less than 20 years.
- ☐ From 20 years and over.

عدد سنوات الخبرة

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة
- ☐ من 15 إلى أقل من 20 سنة
- ☐ 20 سنة فأكثر

القسم 2: الاستبيان

القيادة التحويلية

وضح (Hu et al (2012). بأن القيادة التحويلية تشير إلى القائد الذي ينقل تابعه إلى ما هو أبعد من المصالح الذاتية المباشرة، ويرفع مستوى نضج التابع والاهتمامات المتعلقة به.

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

Transformational Leadership

Hu et al. (2012) explained Transformational leadership refers to a leader who moves his follower beyond direct self-interests, and raises the follower's level of maturity and concerns.

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 the behaviors of leaders that encourage subordinates to view them as an ideal model for their leadership role. This behavior is represented in creating values that inspire subordinates at work and provide meaning to the work they do (Skeese, 2005).

التأثير المثالي: يعبر عن سلوكيات القادة التي تشجع المرؤوسين على النظر إليهم كنموذج مثالي لدورهم القيادي، ويتمثل هذا السلوك في خلق قيم تلهم المرؤوسين في العمل كما توفر معاني للأعمال التي يقوموا بها (Skeese, 2005).					
عبارة Statement	كثيرًا إن لم يكن دائماً Frequently if not always (5)	غالبًا Fairly often (4)	أحيانًا Sometimes (3)	من حين لآخر Once in a while (2)	لا على الإطلاق Not at all (1)
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 مايجب 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: Bass (1985) defines intellectual stimulation as a process in which leaders increase follower awareness of problems and influence followers to view problems from a new perspective. It appears when the leader helps followers to become more innovative and creative.				
التحفيز الفكري: يعرف Bass (1985) التحفيز الفكري بأنه عملية يعمل فيها القادة على زيادة وعي التابعين بالمشاكل والتأثير عليهم للنظر إلى المشاكل من منظور جديد. ويظهر ذلك عندما يساعد القائد التابعين على أن يصبحوا أكثر ابتكارًا وإبداعًا.				
				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 إلى المشاكل من زوايا مختلفة
				2.16. Suggest new ways of looking at how to complete assignments اقترح طرق جديدة للنظر في كيفية اكمال المهام
Individual Consideration: Refers to the leader's behavior of giving personal attention to each follower individually, by knowing individual needs and desires, in addition to coaching and advising their followers (Bass, 1990).				
الاعتبار الفردي: يشير الاعتبار الفردي إلى سلوك القائد في إعطاء الاهتمام الشخصي لكل تابع على حدة، من خلال معرفة الحاجات والرغبات الفردية، بالإضافة إلى تدريب تقدم أتباعهم وتقديم النصح لهم (Bass, 1990).				
				2.17. Spend time teaching and coaching أقضي وقتًا 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 معًا في نظام اجتماعي معقد (Sirková M. et al, 2014).

لا على الإطلاق Not at all (1)	من حين لآخر Once in a while (2)	أحيانًا Sometimes (3)	غالبًا Fairly often (4)	كثيرًا إن لم يكن دائمًا Frequently if not always (5)	عبارة Statement
					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. I strive to present valuable ideas 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

					أثقل 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

ملحق (ب) إحصاءات الدراسة

اسم المنظمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	البنك الأهلي التجاري	96	25,2	25,2	25,2
	بنك الرياض	73	19,2	19,2	44,4
	البنك الراجحي	118	31,0	31,0	75,3
	البنك السعودي الفرنسي	30	7,9	7,9	83,2
	بنك البلاد	25	6,6	6,6	89,8
	بنك الجزيرة	28	7,3	7,3	97,1
	البنك السعودي الأول	11	2,9	2,9	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	198	52,0	52,0	52,0
	انثى	183	48,0	48,0	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 21 سنة	13	3,4	3,4	3,4
	من 21 إلى أقل من 30 سنة	104	27,3	27,3	30,7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	115	30,2	30,2	60,9
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	108	28,3	28,3	89,2
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	36	9,4	9,4	98,7
	سنة وأكثر 60	5	1,3	1,3	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دبلوم فأقل	16	4,2	4,2	4,2
	بكالوريوس	342	89,8	89,8	94,0
	ماجستير	23	6,0	6,0	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	55	14,4	14,4	14,4
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	102	26,8	26,8	41,2
	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	105	27,6	27,6	68,8
	من 15 إلى أقل من 20 سنوات	84	22,0	22,0	90,8
	من 20 سنة فأكثر	35	9,2	9,2	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

صدق متغير القيادة التحويلية

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N	Missing N
ت م 1	2,51	1,483	381	0
ت م 2	3,08	1,212	381	0
ت م 3	3,12	1,201	381	0
ت م 4	3,06	1,262	381	0
ت م 5	3,14	1,245	381	0
ت م 6	3,01	1,303	381	0
ت م 7	3,14	1,226	381	0
ت م 8	3,05	1,202	381	0
د ه 1	2,29	1,304	381	0
د ه 2	2,55	1,298	381	0
د ه 3	2,62	1,268	381	0
د ه 4	2,76	1,303	381	0
ح ك 1	2,28	1,375	381	0
ح ك 2	2,65	1,226	381	0
ح ك 3	2,79	1,279	381	0
ح ك 4	2,81	1,262	381	0
ع ف 1	2,44	1,412	381	0
ع ف 2	2,71	1,244	381	0
ع ف 3	2,91	1,382	381	0
ع ف 4	3,00	1,383	381	0

Correlation Matrix^a

	1 تم	2 تم	3 تم	4 تم	5 تم	6 تم	7 تم	8 تم	1 ده	2 ده	3 ده	4 ده	1 ح ك	2 ح ك	3 ح ك	4 ح ك	1 ع ف	2 ع ف	3 ع ف	4 ع ف
Correlation 1 تم	1.000	,491	,400	,355	,457	,330	,404	,366	,443	,386	,399	,364	,341	,243	,330	,270	,360	,189	,362	,351
2 تم	,491	1.000	,570	,585	,486	,503	,465	,436	,328	,283	,283	,345	,173	,239	,264	,296	,163	,242	,242	,265
3 تم	,400	,570	1.000	,563	,618	,502	,573	,366	,206	,169	,322	,304	,204	,122	,191	,232	,187	,224	,238	,201
4 تم	,355	,585	,563	1.000	,637	,590	,535	,480	,194	,179	,257	,263	,075	,135	,138	,192	,193	,331	,175	,247
5 تم	,457	,486	,618	,637	1.000	,501	,500	,544	,326	,226	,343	,396	,204	,213	,166	,281	,362	,428	,338	,319
6 تم	,330	,503	,502	,590	,501	1.000	,556	,494	,200	,226	,231	,198	,099	,180	,151	,270	,298	,350	,252	,326
7 تم	,404	,465	,573	,535	,500	,556	1.000	,529	,260	,193	,276	,296	,250	,204	,307	,276	,289	,306	,346	,281
8 تم	,366	,436	,366	,480	,544	,494	,529	1.000	,271	,282	,241	,364	,264	,277	,240	,312	,264	,348	,228	,283
1 ده	,443	,328	,206	,194	,326	,200	,260	,271	1.000	,570	,619	,488	,301	,254	,237	,197	,241	,212	,221	,167
2 ده	,386	,283	,169	,179	,226	,226	,193	,282	,570	1.000	,556	,550	,309	,318	,189	,262	,271	,178	,358	,408
3 ده	,399	,283	,322	,257	,343	,231	,276	,241	,619	,556	1.000	,700	,245	,204	,233	,321	,331	,210	,339	,313
4 ده	,364	,345	,304	,263	,396	,198	,296	,364	,488	,550	,700	1.000	,310	,264	,230	,360	,335	,310	,334	,362
1 ح ك	,341	,173	,204	,075	,204	,099	,250	,264	,301	,309	,245	,310	1.000	,604	,547	,478	,403	,225	,283	,276
2 ح ك	,243	,239	,122	,135	,213	,180	,204	,277	,254	,318	,204	,264	,604	1.000	,545	,645	,280	,221	,290	,386
3 ح ك	,330	,264	,191	,138	,166	,151	,307	,240	,237	,189	,233	,230	,547	,545	1.000	,618	,333	,186	,279	,304
4 ح ك	,270	,296	,232	,192	,281	,270	,276	,312	,197	,262	,321	,360	,478	,645	,618	1.000	,317	,226	,252	,360
1 ع ف	,360	,163	,187	,193	,362	,298	,289	,264	,241	,271	,331	,335	,403	,280	,333	,317	1.000	,671	,520	,498
2 ع ف	,189	,242	,224	,331	,428	,350	,306	,348	,212	,178	,210	,310	,225	,221	,186	,226	,671	1.000	,523	,568
3 ع ف	,362	,242	,238	,175	,338	,252	,346	,228	,221	,358	,339	,334	,283	,290	,279	,252	,520	,523	1.000	,713
4 ع ف	,351	,265	,201	,247	,319	,326	,281	,283	,167	,408	,313	,362	,276	,386	,304	,360	,498	,568	,713	1.000

Sig. (1-tailed)	1 ت م	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	2 ت م ,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	3 ت م ,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,009	,000	,000	,000	,000	,000
	4 ت م ,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,071	,004	,003	,000	,000	,000	,000
	5 ت م ,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	6 ت م ,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,027	,000	,002	,000	,000	,000	,000
	7 ت م ,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	8 ت م ,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	1 د ه ,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	2 د ه ,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	3 د ه ,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	4 د ه ,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	1 ح ك ,000	,000	,000	,071	,000	,027	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	2 ح ك ,000	,000	,000	,009	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	3 ح ك ,000	,000	,000	,003	,001	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	4 ح ك ,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	1 ع ف ,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	2 ع ف ,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	3 ع ف ,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	4 ع ف ,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

a. Determinant = ١٤٣,٤٤٣-٥

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.851
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4151.875
	df	190
	Sig.	<.001

Communalities

	Initial	Extraction
1 ت م	.490	.407
2 ت م	.548	.529
3 ت م	.587	.554
4 ت م	.604	.652
5 ت م	.638	.610
6 ت م	.530	.527
7 ت م	.544	.527
8 ت م	.480	.426
1 د ه	.580	.548
2 د ه	.538	.536
3 د ه	.657	.695
4 د ه	.604	.579
1 ح ك	.530	.522
2 ح ك	.583	.632
3 ح ك	.526	.576
4 ح ك	.586	.591
1 ع ف	.605	.555
2 ع ف	.640	.640
3 ع ف	.600	.579
4 ع ف	.649	.621

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.325	36.624	36.624	6.889	34.445	34.445	3.881	19.406	19.406
2	2.360	11.798	48.422	1.935	9.676	44.121	2.568	12.842	32.248
3	1.702	8.511	56.933	1.296	6.478	50.598	2.459	12.296	44.544
4	1.696	7.981	64.913	1.188	5.938	60.536	2.398	11.992	60.536
5	.801	4.007	68.920						
6	.779	3.897	72.817						
7	.702	3.509	76.326						
8	.597	2.983	79.309						
9	.573	2.864	82.172						
10	.529	2.645	84.817						
11	.471	2.357	87.174						
12	.441	2.205	89.379						
13	.377	1.885	91.265						
14	.338	1.689	92.953						
15	.302	1.510	94.463						
16	.271	1.353	95.817						
17	.248	1.238	97.055						
18	.239	1.194	98.249						
19	.194	.968	99.217						
20	.157	.783	100.000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
ت م 5	,689	-,365		
ت م 7	,636	-,316		
د ه 4	,628		-,393	
ت م 2	,620	-,331		
ت م 1	,620			
ع ف 4	,617			-,364
د ه 3	,608		-,540	
ت م 8	,604			
ت م 4	,592	-,540		
ت م 6	,589	-,400		
ت م 3	,588	-,434		
ع ف 3	,587			-,402
ع ف 1	,583			-,333
ع ف 2	,565		,327	-,461
ح ك 4	,565	,335		,358
د ه 2	,547		-,413	
د ه 1	,534		-,496	
ح ك 2	,518	,450		,346
ح ك 1	,508	,426		
ح ك 3	,504	,375		,371

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 4 factors extracted. 7 iterations required.

تحليل العائلي الاستكشافى

Factor

	1	2	3	4
ت م 4	,796			
ت م 3	,722			
ت م 5	,704			
ت م 6	,687			
ت م 7	,669			
ت م 2	,669			
ت م 8	,571			
ت م 1	,418	,388		
د ه 3		,789		
د ه 1		,698		
د ه 2		,674		
د ه 4		,672		
ح ك 2			,758	
ح ك 3			,726	
ح ك 4			,710	
ح ك 1			,661	
ع ف 2				,747
ع ف 4				,704
ع ف 3				,688
ع ف 1				,663

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Factor Transformation Matrix

Factor	1	2	3	4
1	,633	,470	,420	,449
2	-,737	,242	,583	,241
3	,111	-,839	,309	,434
4	,208	-,128	,622	-,744

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

صدق متغير الأبداع التنظيمي

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N	Missing N
دظ 1	2,78	1,409	381	0
دظ 2	2,93	1,329	381	0
دظ 3	3,05	1,218	381	0
دظ 4	2,93	1,137	381	0
دظ 5	2,87	1,250	381	0
دظ 6	2,96	1,168	381	0
دظ 7	2,88	1,204	381	0
دظ 8	2,97	1,237	381	0
دظ 9	2,99	1,205	381	0
دظ 10	3,16	1,232	381	0
دظ 11	3,23	1,210	381	0
دظ 12	3,24	1,157	381	0
دظ 13	3,13	1,188	381	0
دظ 14	3,06	1,199	381	0
دظ 15	3,08	1,184	381	0
دظ 16	3,13	1,154	381	0

Correlation Matrix^a

	د ظ 1	د ظ 2	د ظ 3	د ظ 4	د ظ 5	د ظ 6	د ظ 7	د ظ 8	د ظ 9	د ظ 10	د ظ 11	د ظ 12	د ظ 13	د ظ 14	د ظ 15	د ظ 16
Correlation د ظ 1	1,000	,713	,626	,572	,598	,415	,432	,313	,365	,388	,333	,283	,364	,295	,341	,298
د ظ 2	,713	1,000	,561	,544	,544	,459	,464	,442	,447	,419	,348	,383	,312	,369	,281	,387
د ظ 3	,626	,561	1,000	,631	,754	,462	,508	,420	,488	,407	,419	,303	,352	,384	,453	,332
د ظ 4	,572	,544	,631	1,000	,565	,476	,490	,575	,436	,435	,396	,475	,408	,410	,323	,414
د ظ 5	,598	,544	,754	,565	1,000	,575	,614	,531	,525	,424	,463	,357	,366	,381	,441	,355
د ظ 6	,415	,459	,462	,476	,575	1,000	,603	,564	,563	,445	,416	,377	,343	,334	,333	,285
د ظ 7	,432	,464	,508	,490	,614	,603	1,000	,549	,634	,442	,453	,445	,424	,318	,361	,324
د ظ 8	,313	,442	,420	,575	,531	,564	,549	1,000	,529	,621	,507	,476	,397	,353	,268	,325
د ظ 9	,365	,447	,488	,436	,525	,563	,634	,529	1,000	,458	,576	,520	,454	,392	,410	,422
د ظ 10	,388	,419	,407	,435	,424	,445	,442	,621	,458	1,000	,619	,496	,475	,431	,362	,316
د ظ 11	,333	,348	,419	,396	,463	,416	,453	,507	,576	,619	1,000	,612	,551	,454	,465	,408

	دظ 12	,283	,383	,303	,475	,357	,377	,445	,476	,520	,496	,612	1,000	,596	,520	,490	,595
	دظ 13	,364	,312	,352	,408	,366	,343	,424	,397	,454	,475	,551	,596	1,000	,544	,578	,540
	دظ 14	,295	,369	,384	,410	,381	,334	,318	,353	,392	,431	,454	,520	,544	1,000	,531	,497
	دظ 15	,341	,281	,453	,323	,441	,333	,361	,268	,410	,362	,465	,490	,578	,531	1,000	,586
	دظ 16	,298	,387	,332	,414	,355	,285	,324	,325	,422	,316	,408	,595	,540	,497	,586	1,000
Sig. (1-tailed)	دظ 1		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	دظ 2	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	دظ 3	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	دظ 4	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	دظ 5	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	دظ 6	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	دظ 7	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	دظ 8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

دظ 9	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
دظ 10	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
دظ 11	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
دظ 12	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
دظ 13	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
دظ 14	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
دظ 15	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
دظ 16	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Determinant = ٥٠٠٨٥-٥

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,908
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3701,682
	df	120
	Sig.	<.001

	Communalities	
	Initial	Extraction
دظ 1	1,000	,432
دظ 2	1,000	,473
دظ 3	1,000	,534
دظ 4	1,000	,538
دظ 5	1,000	,589
دظ 6	1,000	,475
دظ 7	1,000	,531
دظ 8	1,000	,505
دظ 9	1,000	,549
دظ 10	1,000	,482
دظ 11	1,000	,518
دظ 12	1,000	,500
دظ 13	1,000	,469
دظ 14	1,000	,407
دظ 15	1,000	,408
دظ 16	1,000	,691

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,801	61,754	61,754	7,801	61,754	61,754
2	1,641	10,257	59,011			
3	1,136	7,099	66,111			
4	,781	4,881	70,992			
5	,665	4,154	75,146			
6	,586	3,660	78,806			
7	,523	3,267	82,074			
8	,470	2,934	85,008			
9	,450	2,812	87,820			
10	,377	2,359	90,179			
11	,341	2,133	92,313			
12	,313	1,956	94,268			
13	,280	1,752	96,020			
14	,253	1,580	97,601			
15	,223	1,392	98,993			
16	,161	1,007	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
دظ 5	,767
دظ 9	,741
دظ 4	,734
دظ 3	,731
دظ 7	,728
دظ 11	,720
دظ 8	,710
دظ 12	,707
دظ 10	,694
دظ 6	,689
دظ 2	,688
دظ 13	,685
دظ 1	,657
دظ 15	,639
دظ 14	,638
دظ 16	,625

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

ثبات متغير القيادة التحويلية
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.908	.908	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ت م 1	2.51	1.483	381
ت م 2	3.08	1.212	381
ت م 3	3.12	1.201	381
ت م 4	3.06	1.262	381
ت م 5	3.14	1.245	381
ت م 6	3.01	1.303	381
ت م 7	3.14	1.226	381
ت م 8	3.05	1.202	381
د ه 1	2.29	1.304	381
د ه 2	2.55	1.298	381
د ه 3	2.62	1.268	381
د ه 4	2.76	1.303	381
ح ك 1	2.28	1.375	381
ح ك 2	2.65	1.226	381
ح ك 3	2.79	1.279	381
ح ك 4	2.81	1.262	381
ع ف 1	2.44	1.412	381
ع ف 2	2.71	1.244	381
ع ف 3	2.91	1.382	381
ع ف 4	3.00	1.383	381

Inter-Item Correlation Matrix

	1 ت م	2 ت م	3 ت م	4 ت م	5 ت م	6 ت م	7 ت م	8 ت م	1 د ه	2 د ه	3 د ه	4 د ه	1 ح ك	2 ح ك	3 ح ك	4 ح ك	1 ع ف	2 ع ف	3 ع ف	4 ع ف
1 ت م	1,000	,491	,400	,355	,457	,330	,404	,366	,443	,386	,399	,364	,341	,243	,330	,270	,360	,189	,362	,351
2 ت م	,491	1,000	,570	,585	,486	,503	,465	,436	,328	,283	,283	,345	,173	,239	,264	,296	,163	,242	,242	,265
3 ت م	,400	,570	1,000	,563	,618	,502	,573	,366	,206	,169	,322	,304	,204	,122	,191	,232	,187	,224	,238	,201
4 ت م	,355	,585	,563	1,000	,637	,590	,535	,480	,194	,179	,257	,263	,075	,135	,138	,192	,193	,331	,175	,247
5 ت م	,457	,486	,618	,637	1,000	,501	,500	,544	,326	,226	,343	,396	,204	,213	,166	,281	,362	,428	,338	,319
6 ت م	,330	,503	,502	,590	,501	1,000	,556	,494	,200	,226	,231	,198	,099	,180	,151	,270	,298	,350	,252	,326
7 ت م	,404	,465	,573	,535	,500	,556	1,000	,529	,260	,193	,276	,296	,250	,204	,307	,276	,289	,306	,346	,281
8 ت م	,366	,436	,366	,480	,544	,494	,529	1,000	,271	,282	,241	,364	,264	,277	,240	,312	,264	,348	,228	,283
1 د ه	,443	,328	,206	,194	,326	,200	,260	,271	1,000	,570	,619	,488	,301	,254	,237	,197	,241	,212	,221	,167
2 د ه	,386	,283	,169	,179	,226	,226	,193	,282	,570	1,000	,556	,550	,309	,318	,189	,262	,271	,178	,358	,408

د ه 3	,399	,283	,322	,257	,343	,231	,276	,241	,619	,556	1,000	,700	,245	,204	,233	,321	,331	,210	,339	,313
د ه 4	,364	,345	,304	,263	,396	,198	,296	,364	,488	,550	,700	1,000	,310	,264	,230	,360	,335	,310	,334	,362
ح ك 1	,341	,173	,204	,075	,204	,099	,250	,264	,301	,309	,245	,310	1,000	,604	,547	,478	,403	,225	,283	,276
ح ك 2	,243	,239	,122	,135	,213	,180	,204	,277	,254	,318	,204	,264	,604	1,000	,545	,645	,280	,221	,290	,386
ح ك 3	,330	,264	,191	,138	,166	,151	,307	,240	,237	,189	,233	,230	,547	,545	1,000	,618	,333	,186	,279	,304
ح ك 4	,270	,296	,232	,192	,281	,270	,276	,312	,197	,262	,321	,360	,478	,645	,618	1,000	,317	,226	,252	,360
ع ف 1	,360	,163	,187	,193	,362	,298	,289	,264	,241	,271	,331	,335	,403	,280	,333	,317	1,000	,671	,520	,498
ع ف 2	,189	,242	,224	,331	,428	,350	,306	,348	,212	,178	,210	,310	,225	,221	,186	,226	,671	1,000	,523	,568
ع ف 3	,362	,242	,238	,175	,338	,252	,346	,228	,221	,358	,339	,334	,283	,290	,279	,252	,520	,523	1,000	,713
ع ف 4	,351	,265	,201	,247	,319	,326	,281	,283	,167	,408	,313	,362	,276	,386	,304	,360	,498	,568	,713	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ت م 1	53.41	215.852	.597	.490	.902
ت م 2	52.84	221.789	.576	.548	.903
ت م 3	52.80	223.477	.533	.587	.904
ت م 4	52.86	222.738	.524	.604	.904
ت م 5	52.77	218.954	.640	.638	.901
ت م 6	52.91	221.534	.537	.530	.904
ت م 7	52.78	220.920	.594	.544	.902
ت م 8	52.87	222.195	.570	.480	.903
د ه 1	53.63	222.980	.498	.580	.905
د ه 2	53.37	222.361	.517	.538	.904
د ه 3	53.29	221.245	.562	.657	.903
د ه 4	53.16	219.523	.592	.604	.902
ح ك 1	53.64	222.278	.486	.530	.905
ح ك 2	53.27	224.571	.490	.583	.905
ح ك 3	53.13	224.167	.477	.526	.905
ح ك 4	53.11	222.321	.535	.586	.904
ع ف 1	53.48	218.913	.554	.605	.903
ع ف 2	53.21	223.165	.521	.640	.904
ع ف 3	53.01	219.510	.553	.600	.903
ع ف 4	52.92	218.340	.583	.649	.902

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
55.92	244.070	15.623	20

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	381	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	381	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ثبات المتغير الإبداع التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,929	,930	16

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
دظ 1	2.78	1.409	381
دظ 2	2.93	1.329	381
دظ 3	3.05	1.218	381
دظ 4	2.93	1.137	381
دظ 5	2.87	1.250	381
دظ 6	2.96	1.168	381
دظ 7	2.88	1.204	381
دظ 8	2.97	1.237	381
دظ 9	2.99	1.205	381
دظ 10	3.16	1.232	381
دظ 11	3.23	1.210	381
دظ 12	3.24	1.157	381
دظ 13	3.13	1.188	381
دظ 14	3.06	1.199	381
دظ 15	3.08	1.184	381
دظ 16	3.13	1.154	381

Inter-Item Correlation Matrix

	دظ 1	دظ 2	دظ 3	دظ 4	دظ 5	دظ 6	دظ 7	دظ 8	دظ 9	دظ 10	دظ 11	دظ 12	دظ 13	دظ 14	دظ 15	دظ 16
دظ 1	1,000	,713	,626	,572	,598	,415	,432	,313	,365	,388	,333	,283	,364	,295	,341	,298
دظ 2	,713	1,000	,561	,544	,544	,459	,464	,442	,447	,419	,348	,383	,312	,369	,281	,387
دظ 3	,626	,561	1,000	,631	,754	,462	,508	,420	,488	,407	,419	,303	,352	,384	,453	,332
دظ 4	,572	,544	,631	1,000	,565	,476	,490	,575	,436	,435	,396	,475	,408	,410	,323	,414
دظ 5	,598	,544	,754	,565	1,000	,575	,614	,531	,525	,424	,463	,357	,366	,381	,441	,355
دظ 6	,415	,459	,462	,476	,575	1,000	,603	,564	,563	,445	,416	,377	,343	,334	,333	,285
دظ 7	,432	,464	,508	,490	,614	,603	1,000	,549	,634	,442	,453	,445	,424	,318	,361	,324
دظ 8	,313	,442	,420	,575	,531	,564	,549	1,000	,529	,621	,507	,476	,397	,353	,268	,325
دظ 9	,365	,447	,488	,436	,525	,563	,634	,529	1,000	,458	,576	,520	,454	,392	,410	,422
دظ 10	,388	,419	,407	,435	,424	,445	,442	,621	,458	1,000	,619	,496	,475	,431	,362	,316
دظ 11	,333	,348	,419	,396	,463	,416	,453	,507	,576	,619	1,000	,612	,551	,454	,465	,408
دظ 12	,283	,383	,303	,475	,357	,377	,445	,476	,520	,496	,612	1,000	,596	,520	,490	,595
دظ 13	,364	,312	,352	,408	,366	,343	,424	,397	,454	,475	,551	,596	1,000	,544	,578	,540
دظ 14	,295	,369	,384	,410	,381	,334	,318	,353	,392	,431	,454	,520	,544	1,000	,531	,497
دظ 15	,341	,281	,453	,323	,441	,333	,361	,268	,410	,362	,465	,490	,578	,531	1,000	,586
دظ 16	,298	,387	,332	,414	,355	,285	,324	,325	,422	,316	,408	,595	,540	,497	,586	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
دظ 1	45,60	160,861	,606	,655	,926
دظ 2	45,45	161,090	,641	,618	,925
دظ 3	45,34	161,803	,684	,688	,924
دظ 4	45,46	163,222	,688	,610	,924
دظ 5	45,52	160,061	,723	,693	,923
دظ 6	45,43	164,119	,635	,507	,925
دظ 7	45,50	162,314	,676	,570	,924
دظ 8	45,42	162,349	,654	,617	,925
دظ 9	45,39	161,891	,690	,569	,924
دظ 10	45,23	162,792	,642	,552	,925
دظ 11	45,16	162,419	,668	,582	,924
دظ 12	45,15	163,707	,657	,607	,924
دظ 13	45,26	163,765	,635	,551	,925
دظ 14	45,33	165,011	,586	,452	,926
دظ 15	45,31	165,220	,587	,547	,926
دظ 16	45,25	166,105	,573	,525	,927

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
48,39	184,495	13,583	16

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	381	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	381	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ثبات البعد الأول (التأثير المثالي) Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,884	,887	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
1 ت م	2,51	1,483	381
2 ت م	3,08	1,212	381
3 ت م	3,12	1,201	381
4 ت م	3,06	1,262	381
5 ت م	3,14	1,245	381
6 ت م	3,01	1,303	381
7 ت م	3,14	1,226	381
8 ت م	3,05	1,202	381

Inter-Item Correlation Matrix

	1 م	2 م	3 م	4 م	5 م	6 م	7 م	8 م
1 م	1.000	,491	,400	,355	,457	,330	,404	,366
2 م	,491	1.000	,570	,585	,486	,503	,465	,436
3 م	,400	,570	1.000	,563	,618	,502	,573	,366
4 م	,355	,585	,563	1.000	,637	,590	,535	,480
5 م	,457	,486	,618	,637	1.000	,501	,500	,544
6 م	,330	,503	,502	,590	,501	1.000	,556	,494
7 م	,404	,465	,573	,535	,500	,556	1.000	,529
8 م	,366	,436	,366	,480	,544	,494	,529	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1 م	21,61	44,450	,519	,325	,886
2 م	21,04	44,509	,675	,501	,867
3 م	21,00	44,503	,683	,546	,866
4 م	21,06	43,423	,714	,567	,863
5 م	20,97	43,562	,717	,578	,863
6 م	21,11	43,877	,656	,469	,869
7 م	20,98	44,336	,677	,499	,867
8 م	21,07	45,635	,605	,432	,874

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
24,12	56,899	7,543	8

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	381	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	381	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ثبات البعد الثاني (الدافع الملهم)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,847	,847	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
1 ده	2,29	1,304	381
2 ده	2,55	1,298	381
3 ده	2,62	1,268	381
4 ده	2,76	1,303	381

Inter-Item Correlation Matrix

	1 ده	2 ده	3 ده	4 ده
1 ده	1,000	,570	,619	,488
2 ده	,570	1,000	,556	,550
3 ده	,619	,556	1,000	,700
4 ده	,488	,550	,700	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
د هـ 1	7,93	11,001	,651	,457	,819
د هـ 2	7,67	11,026	,652	,431	,819
د هـ 3	7,59	10,531	,752	,598	,776
د هـ 4	7,46	10,801	,681	,528	,807

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10,22	18,334	4,282	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	381	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	381	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ثبات البعد الثالث (التحفيز الفكري) Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,841	,843	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ح ك 1	2,28	1,375	381
ح ك 2	2,65	1,226	381
ح ك 3	2,79	1,279	381
ح ك 4	2,81	1,262	381

Inter-Item Correlation Matrix

	ح ك 1	ح ك 2	ح ك 3	ح ك 4
ح ك 1	1,000	,604	,547	,478
ح ك 2	,604	1,000	,545	,645
ح ك 3	,547	,545	1,000	,618
ح ك 4	,478	,645	,618	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ح ك 1	8,24	10,431	,633	,433	,819
ح ك 2	7,87	10,699	,716	,534	,782
ح ك 3	7,73	10,677	,673	,469	,800
ح ك 4	7,71	10,695	,684	,517	,795

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10,52	17,940	4,236	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	381	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	381	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ثبات البعد الرابع (الإعتماد الفردي)
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,847	,848	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ع ف 1	2.44	1.412	381
ع ف 2	2.71	1.244	381
ع ف 3	2.91	1.382	381
ع ف 4	3.00	1.383	381

Inter-Item Correlation Matrix

	ع ف 1	ع ف 2	ع ف 3	ع ف 4
ع ف 1	1.000	,671	,520	,498
ع ف 2	,671	1.000	,523	,568
ع ف 3	,520	,523	1.000	,713
ع ف 4	,498	,568	,713	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ع ف 1	8.62	11.852	,651	,490	,820
ع ف 2	8.35	12.519	,694	,525	,803
ع ف 3	8.16	11.712	,693	,547	,801
ع ف 4	8.06	11.638	,702	,562	,797

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11.07	20.177	4.492	4

P-Value قيمة

Correlations

		تم 1	تم 2	تم 3	تم 4	تم 5	تم 6	تم 7	تم 8	ده 1	ده 2	ده 3	ده 4	حك 1	حك 2	حك 3	حك 4	عف 1	عف 2	عف 3	عف 4	دظ 1	دظ 2	دظ 3	دظ 4	دظ 5	دظ 6	دظ 7	دظ 8	دظ 9	دظ 10	دظ 11	دظ 12	دظ 13	دظ 14	دظ 15	دظ 16
تم 1	Pearson Correlation	1	,491**	,400**	,355**	,457**	,330**	,404**	,366**	,443**	,386**	,399**	,364**	,341**	,243**	,330**	,270**	,360**	,189**	,362**	,351**	,179**	,260**	,217**	,285**	,223**	,256**	,279**	,297**	,214**	,292**	,197**	,268**	,101*	,200**	,090	,017
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	,048	<.001	,079	,744	
	N	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
تم 2	Pearson Correlation	,491**	1	,570**	,585**	,486**	,503**	,465**	,436**	,328**	,283**	,343**	,175**	,239**	,264**	,296**	,163**	,242**	,242**	,265**	,132**	,225**	,197**	,144**	,170**	,192**	,176**	,149**	,171**	,272**	,228**	,245**	,287**	,162**	,234**	,137**	
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	,001	<.001	<.001	<.001	<.001	,010	<.001	<.001	,005	<.001	<.001	,004	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	,002	<.001	,007
	N	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
تم 3	Pearson Correlation	,400**	,570**	1	,563**	,618**	,502**	,573**	,366**	,206**	,169**	,322**	,304**	,204**	,122*	,191**	,232**	,187**	,224**	,238**	,201**	,250**	,366**	,303**	,328**	,235**	,328**	,264**	,270**	,255**	,309**	,244**	,353**	,296**	,356**	,303**	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	,017	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
تم 4	Pearson Correlation	,355**	,585**	,563**	1	,637**	,590**	,535**	,480**	,194**	,179**	,257**	,263**	,075	,135**	,138**	,192**	,193**	,331**	,175**	,247**	,139**	,208**	,262**	,278**	,237**	,196**	,244**	,291**	,239**	,214**	,181**	,354**	,342**	,201**	,229**	,318**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	,142	,009	,007	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	,007	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
تم 5	Pearson Correlation	,457**	,486**	,618**	,637**	1	,501**	,500**	,544**	,326**	,226**	,343**	,396**	,204**	,213**	,166**	,281**	,362**	,428**	,338**	,319**	,298**	,364**	,380**	,472**	,283**	,351**	,224**	,362**	,300**	,352**	,303**	,395**	,302**	,287**	,303**	,333**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	,001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
تم 6	Pearson Correlation	,330**	,503**	,500**	,591**	,501**	1	,556**	,494**	,200**	,226**	,231**	,198**	,099	,180**	,151**	,270**	,298**	,350**	,252**	,326**	,250**	,216**	,308**	,314**	,324**	,272**	,351**	,230**	,302**	,163**	,182**	,325**	,349**	,278**	,196**	,279**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381

ع ف 4	Pearson	,351 ^{**}	,265 ^{**}	,201 ^{**}	,247 ^{**}	,319 ^{**}	,326 ^{**}	,281 ^{**}	,283 ^{**}	,167 ^{**}	,408 ^{**}	,313 ^{**}	,362 ^{**}	,276 ^{**}	,386 ^{**}	,304 ^{**}	,360 ^{**}	,498 ^{**}	,568 ^{**}	,713 ^{**}	1	,260 ^{**}	,284 ^{**}	,373 ^{**}	,223 ^{**}	,330 ^{**}	,197 ^{**}	,304 ^{**}	,294 ^{**}	,317 ^{**}	,302 ^{**}	,292 ^{**}	,261 ^{**}	,405 ^{**}	,233 ^{**}	,275 ^{**}	,214 ^{**}
	Correlation																																				
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
دظ 1	Pearson	,179 ^{**}	,132 ^{**}	,250 ^{**}	,139 ^{**}	,298 ^{**}	,250 ^{**}	,188 ^{**}	,202 ^{**}	,233 ^{**}	,180 ^{**}	,348 ^{**}	,336 ^{**}	,198 ^{**}	,326 ^{**}	,195 ^{**}	,419 ^{**}	,278 ^{**}	,257 ^{**}	,206 ^{**}	,260 ^{**}	1	,713 ^{**}	,626 ^{**}	,572 ^{**}	,598 ^{**}	,415 ^{**}	,432 ^{**}	,313 ^{**}	,365 ^{**}	,388 ^{**}	,333 ^{**}	,283 ^{**}	,364 ^{**}	,295 ^{**}	,341 ^{**}	,298 ^{**}
	Correlation																																				
	Sig. (2-tailed)	<.001	.010	<.001	.007	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
دظ 2	Pearson	,260 ^{**}	,225 ^{**}	,366 ^{**}	,208 ^{**}	,364 ^{**}	,216 ^{**}	,303 ^{**}	,203 ^{**}	,251 ^{**}	,207 ^{**}	,369 ^{**}	,368 ^{**}	,249 ^{**}	,310 ^{**}	,250 ^{**}	,362 ^{**}	,237 ^{**}	,219 ^{**}	,303 ^{**}	,284 ^{**}	,713 ^{**}	1	,561 ^{**}	,544 ^{**}	,544 ^{**}	,459 ^{**}	,464 ^{**}	,442 ^{**}	,447 ^{**}	,419 ^{**}	,348 ^{**}	,383 ^{**}	,312 ^{**}	,369 ^{**}	,281 ^{**}	,387 ^{**}
	Correlation																																				
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
دظ 3	Pearson	,217 ^{**}	,197 ^{**}	,303 ^{**}	,262 ^{**}	,380 ^{**}	,300 ^{**}	,356 ^{**}	,359 ^{**}	,193 ^{**}	,261 ^{**}	,293 ^{**}	,351 ^{**}	,245 ^{**}	,306 ^{**}	,274 ^{**}	,364 ^{**}	,345 ^{**}	,391 ^{**}	,234 ^{**}	,373 ^{**}	,626 ^{**}	,561 ^{**}	1	,631 ^{**}	,754 ^{**}	,462 ^{**}	,508 ^{**}	,420 ^{**}	,488 ^{**}	,407 ^{**}	,419 ^{**}	,303 ^{**}	,352 ^{**}	,384 ^{**}	,453 ^{**}	,332 ^{**}
	Correlation																																				
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
دظ 4	Pearson	,285 ^{**}	,144 ^{**}	,328 ^{**}	,278 ^{**}	,472 ^{**}	,318 ^{**}	,343 ^{**}	,363 ^{**}	,213 ^{**}	,235 ^{**}	,343 ^{**}	,378 ^{**}	,161 ^{**}	,216 ^{**}	,281 ^{**}	,385 ^{**}	,341 ^{**}	,253 ^{**}	,199 ^{**}	,223 ^{**}	,572 ^{**}	,544 ^{**}	,631 ^{**}	1	,565 ^{**}	,476 ^{**}	,490 ^{**}	,575 ^{**}	,436 ^{**}	,435 ^{**}	,396 ^{**}	,475 ^{**}	,408 ^{**}	,410 ^{**}	,323 ^{**}	,414 ^{**}
	Correlation																																				
	Sig. (2-tailed)	<.001	.005	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.002	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
دظ 5	Pearson	,223 ^{**}	,170 ^{**}	,235 ^{**}	,237 ^{**}	,283 ^{**}	,324 ^{**}	,319 ^{**}	,330 ^{**}	,185 ^{**}	,210 ^{**}	,269 ^{**}	,286 ^{**}	,190 ^{**}	,299 ^{**}	,221 ^{**}	,319 ^{**}	,294 ^{**}	,344 ^{**}	,230 ^{**}	,330 ^{**}	,598 ^{**}	,544 ^{**}	,754 ^{**}	,565 ^{**}	1	,575 ^{**}	,614 ^{**}	,531 ^{**}	,525 ^{**}	,424 ^{**}	,463 ^{**}	,357 ^{**}	,366 ^{**}	,381 ^{**}	,441 ^{**}	,355 ^{**}
	Correlation																																				
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
دظ 6	Pearson	,256 ^{**}	,192 ^{**}	,328 ^{**}	,196 ^{**}	,351 ^{**}	,272 ^{**}	,323 ^{**}	,309 ^{**}	,218 ^{**}	,207 ^{**}	,256 ^{**}	,248 ^{**}	,231 ^{**}	,126 ^{**}	,130 ^{**}	,216 ^{**}	,239 ^{**}	,209 ^{**}	,175 ^{**}	,197 ^{**}	,415 ^{**}	,459 ^{**}	,462 ^{**}	,476 ^{**}	,575 ^{**}	1	,603 ^{**}	,564 ^{**}	,563 ^{**}	,445 ^{**}	,416 ^{**}	,377 ^{**}	,343 ^{**}	,334 ^{**}	,333 ^{**}	,285 ^{**}
	Correlation																																				
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.014	.011	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381

توصيف متغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
التأثير المثالي	381	4	1	5	3,01	,048	,943	,889
الدافع الملهم	381	4	1	5	2,55	,055	1,070	1,146
التحفيز الفكري	381	4	1	5	2,63	,054	1,059	1,121
الاعتبار الفردي	381	4	1	5	2,77	,058	1,123	1,261
القيادة التحويلية	381	4	1	5	2,80	,040	,781	,610
Valid N (listwise)	381							

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
الإبداع التنظيمي	381	4	1	5	3,02	,043	,849	,721
Valid N (listwise)	381							

Midocean University

Faculty of Management

Bachelor of Project Management



The Impact of Transformational Leadership on Organizational Creativity Among Employees in the Banking Sector in the City of Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia

Ahmed Mohamed Ahmed Yahya

2021202707

Final Project - 2

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor

Dr. Mona Moustafa Elashry

Faculty Member- Faculty of Management- Midocean University

2024 – Second Semester

Abstract

Purpose: The study aimed to reveal the impact of transformational leadership behaviors on organizational creativity in the banking sector in Jeddah. It is conceivable that; Transformation leadership has many positive roles to play in an organization. It helps to raise the level of achievement, self-development, promote the development of teamwork, raise higher levels of awareness of key issues in the organization, increase self-confidence among employees, and encourage employees to do better work through recognition, rewards and incentives.

Methodology: To achieve the objectives of the study, the researcher prepared a questionnaire that included (36) indicators to collect primary information from the study sample. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program will be used to analyze and examine the hypotheses. The study sample consisted of (381) employees from the banking sector in Jeddah.

Findings: The study found that the organizations under study practiced transformational leadership and its dimensions (ideal influence, intellectual stimulation, and individual consideration) to a moderate degree. It was also found that the degree of organizational creativity was average, while it was found that the level of practicing the dimension of inspirational motivation was weak in the banking sector organizations under study. In analyzing the relationships in the study hypotheses, it was found that there is a strong positive and significant correlation between the transformational leadership variable and all its dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration) and the organizational creativity variable, which helps in creating creativity in performance at the organizational level.

Originality & Implication:

Keywords: *Leadership, Transformational Leadership, Organizational Creativity, Banking Sector, Jeddah City.*