

## دراسات نقدية ٢

### المهمة العاشرة

الباحث / عبد الله مجزع الرويلي  
الرقم الجامعي / 242000241



Chapter

2023

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE PERCEPTIONS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
BEHAVIORS IN THEIR SUPERVISORS AND CREATIVITY CLIMATE

**Author:** SHIVICKA JAIN

نعم، تحتوي المراجع على مصادر حديثة تعود إلى آخر 5-10 سنوات وعلى سبيل المثال:

Chapter

1. مصدر من عام 2021: تم الاستشهاد بـ Srivastava et al. (2021) في الصفحة 4، حيث يناقش التطورات في أدوات تطوير البرمجيات وتأثيرها على إدارة الأعمال.
2. مصدر من عام 2019: تم الاستشهاد بـ Kane et al. (2019) في الصفحة 4، حيث يتناول العلاقة بين الابتكار وأداء المنظمات.
3. مصدر من عام 2016: تم الاستشهاد بـ Khalili (2016) في الصفحة 8، والذي يناقش دور المناخ الإبداعي في تعزيز الإبداع.

هذه الأمثلة توضح أن المراجع تتضمن أبحاثاً حديثة وذات صلة بمجال الدراسة، مما يعكس التطورات الجديدة في المجال

## TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND CREATIVITY CLIMATE

8

among individuals. The organizational environment, specifically culture, has an impact on individual employee perceptions, such as climate. However, the individual employee factors (e.g., personality) will also have an impact on how the objective reality is perceived, resulting in potentially different climate perceptions across employees of objective organizational reality, and thus, different behavioral and attitudinal reactions within the same environment. In other words, while culture of creativity is expected to influence employee outcomes, such as creativity, innovation, skills; the perceptions of the culture, that is, climate, in relation to creativity is also important to consider. Scholars emphasize that for enhancing this skill, there is a need for a creativity culture and climate in the organization (Tesluk et al., 1997).

Indeed, research has found that in order to enhance creativity, it is essential that employees perceive an environment as conducive to display those skills or develop them (Ekvall, 1999); and that creativity climate plays an important role in promoting and supporting creativity (Andriopoulos, 2001; Khalili, 2016; Nemanich & Keller, 2007; P. Wang et al., 2013). Thus, this study examined the perceived creativity climate by employees. Specifically, given that climate for creativity is an important facilitating factor to employee creativity, it was important to identify the factors that impact the perceptions of creativity climate for employees.

Preliminary research shows that psychological climate, as discussed above, can be affected by the organizational culture, systems, and structures, as well as leadership (Schulte et al., 2006). According to Richards and Engle (1986), "Leadership is about articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished" (p. 206). Research shows that clear communication of employee goals and procedures for developing new products, promotion of cross-functional teams, rewards and recognition, training and support, humor, prestige-free discussions lead to a higher possibility of enhancing creativity

## TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND CREATIVITY CLIMATE

4

### The Relationship Between Employee Perceptions of Transformational Leadership Behaviors in their Supervisors and Creativity Climate

#### Chapter I: Introduction

The current decade has been considered by many, including scholars, as a world of innovation and development (Dutta et al., 2017). There have been numerous improvements in the software development tools to support business management applications, content management systems, customer service and feedback, and many other organizational functions (Srivastava et al., 2021). These advancements have significantly impacted how businesses started operating and maintaining themselves in the market over the past decade (Sharman, 2018). For example, the company's demand for growth and development is increasing as they undergo structural changes (Fabiano, 2019). In addition, with globalization and technological advancements, organizations operate in a competitive business environment, and global competition forces companies to seek ways to improve their products and services to survive and thrive (Kaweske, 2021).

Indeed, researchers and practitioners, including a meta-analysis of 62 studies over 20 years, have linked innovation and organizational performance (Rousseau et al., 2016). Innovation has been considered the main strength for organizational success (Kane et al., 2019). For example, innovation has been linked to improved employee-manager relations and customer service (BDC, 2022). Lack of innovation shows a strong relation to financial and share losses, increased turnover, reduced margins and profits, decreased productivity and efficiency, and other negative outcomes (European Central Bank, 2021).

Given the importance of innovation in an organization's success, researchers and practitioners have been exploring factors to foster it. Some of the factors that facilitate workplace innovation are support and a cross-functional environment for teams, less hierarchical systems of

نعم، تحتوي الرسالة على مزيج من المصادر القديمة والحديثة لتغطية تاريخ البحث بشكل شامل:

Chapter

1. تتضمن الرسالة مصادر حديثة من السنوات الأخيرة، مثل:

- Srivastava et al (2021) في الصفحة 4

- Kane et al (2019) في الصفحة 4

- BDC (2022) في الصفحة 4

2. كما تشمل مصادر أقدم لتأسيس الأساس النظري للبحث، مثل:

- Rhodes (1961) في الصفحة 5

- Lewin (1936) في الصفحة 7

هذا المزيج من المصادر القديمة والحديثة يوفر تغطية شاملة لتطور البحث في مجال القيادة التحويلية ومناخ الإبداع عبر الزمن، مما يعزز الأساس النظري للدراسة ويربطه بالتطورات الحديثة في المجال.

### TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND CREATIVITY CLIMATE

7

Generally, the climate is defined as individuals' perceptions of organizational policies, practices, and structures (M. G. Patterson et al., 2004) which affect their behavior, attitudes, and feelings, thus formulating life in an organization (Ekvall, 1996). While creativity climate has been referred to as an organization's socio-environmental context like employee care, supervisory support on emotional and functional grounds, employees' willingness to take responsibility, share ideas and take initiatives, and the openness of communication. These factors help formulate a climate for supporting creativity (Ghosh, 2015).

The climate in organizations can be conceptualized at different levels. A group-level climate is defined as a measure of shared or aggregated understanding of beliefs and focus, which establishes the inner environment of the organization (Zohar & Luria, 2005). While at the individual level (as discussed above), it encompasses the psychological climate measured by individual-level perceptions of the organizational environment which helps employees relate themselves to it (Baltes, 2001; S. P. Brown & Leigh, 1996). This study was concerned with individual-level climate of creativity.

In order to enhance creativity, it is essential that employees are provided with an environment that supports those skills and helps develop them (Ekvall, 1999). Research has found that creativity climate plays an important role in promoting and supporting creativity (Andriopoulos, 2001; Khalili, 2016; Nemanich & Keller, 2007; P. Wang et al., 2013). In his seminal work, Lewin highlighted that the behavior of an individual is a function of their objective environment, that is, the physical and social surroundings, and their subjective perception of that environment (Lewin, 1936). In the case of creativity, the concepts specified above in Four Ps model, and explained by Lewin's (1936) assertion, showcase an interplay of organizational environment playing an essential role in developing and encouraging creativity

### TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND CREATIVITY CLIMATE

5

functioning, a learning culture, and providing consistent feedback and development (Kane et al., 2019). Employee creativity has also been identified as one of the essential contributors to innovation; it is specified as the first and the most necessary prelude towards the production of novel ideas leading to the possibility of innovation to take place. In other words, creativity is the first step of idea generation that creates the possibility for innovation, that is, an act of putting those ideas into application (Hulpke, 2019; Peek, 2021). As such, researchers and practitioners have begun to study and apply creativity in organizations at different levels.

According to the World Economic Forum, creativity has been ranked in the top 10 skills of 2020 at the third position as the essential skill for future jobs. The source states that it related to nine out of the top 10 skills that had been listed (Gray, 2016). Researchers have also found that organizations that promote creativity have an increase in employee efficiency, motivation, job satisfaction, teamwork, and heightened strategic thinking tactics along with the creation of new products and methods (Isaksen et al., 1993; Tavares, 2016). Creative employees are more adaptable to change as they tend to play an important role in the identification and implementation of the same. They are encouraged to participate in critical thinking, thus producing ways to improve and find solutions for the problems being faced (Isaksen et al., 1993). Research has further shown that creative work can increase meaningfulness, job satisfaction, and engagement while improving employee performance and retention (Jaussi et al., 2007).

The traditional conceptualization of creativity has investigated the Four Ps—the creative person, product, process, and place (environment; Rhodes, 1961). Here the person refers to the creative individual or group, process refers to the mental mechanism of being engaged in a creative activity, the product is the result, and the place refers to the setting or the climate in which the creative person resides (Bereczki & Kárpáti, 2018). At the individual level, creativity

نعم، المراجع المستخدمة في الرسالة ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة وأهدافها و يمكن ملاحظة ذلك من خلال الأمثلة التالية:

**1. تم استخدام مراجع حديثة تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع في المؤسسات، مثل:**

- Kane et al (2019) الذي يناقش العلاقة بين الابتكار وأداء المنظمات.

- BDC (2022) الذي يربط الابتكار بتحسين العلاقات بين الموظفين والمديرين وخدمة العملاء.

**2. تم استخدام مراجع تتعلق بالقيادة التحويلية ومناخ الإبداع، وهو موضوع الدراسة الرئيسي:**

- Khalili (2016) الذي يناقش دور المناخ الإبداعي في تعزيز الإبداع.

- Nemanich & Keller (2007) الذي يدرس تأثير القيادة على التفكير الإبداعي.

**3. تم الاستشهاد بمراجع تؤسس للمفاهيم الأساسية في الدراسة:**

- Rhodes (1961) الذي قدم مفهوم "الأربعة P" للإبداع (الشخص، المنتج، العملية، المكان).

- Lewin (1936) الذي ناقش تأثير البيئة الموضوعية والذاتية على سلوك الفرد.

هذه الأمثلة توضح أن المراجع المستخدمة ترتبط بشكل مباشر بموضوع الدراسة وأهدافها، حيث تغطي جوانب القيادة التحويلية، مناخ الإبداع، وأهمية الابتكار في المنظمات.

نعم، تم استخدام المراجع بشكل مناسب لدعم الحجج والنظريات المقدمة في الرسالة ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الأمثلة التالية:

1. لدعم أهمية الابتكار في نجاح المنظمات، تم الاستشهاد بدراسة تحليلية شاملة أجريت على مدى 20 عامًا (Rousseau et al., 2016) وكذلك دراسة حديثة (Kane et al., 2019).
  2. لتأسيس مفهوم الإبداع، تم استخدام نموذج "الأربعة P" لـ Rhodes (1961)، والذي يعد مرجعًا أساسيًا في مجال دراسات الإبداع.
  3. لشرح تأثير البيئة على سلوك الفرد، تم الاستشهاد بعمل Lewin (1936) الرائد في هذا المجال.
  4. لتوضيح أهمية مناخ الإبداع، تم الاستشهاد بعدة دراسات حديثة مثل Khalili (2016) و Nemanich & Keller (2007).
  5. لدعم فكرة تأثير القيادة على مناخ الإبداع، تم الاستشهاد بتعريف Richards و Engle (1986) للقيادة، والذي يربط بين القيادة وخلق البيئة المناسبة.
- هذا يوضح أن الاستشهادات متصلة بشكل منطقي مع محتوى البحث، حيث تدعم الحجج والنظريات المقدمة في الرسالة بشكل مناسب ومتسق.

نعم، تم توثيق المراجع في الرسالة وفقاً لمعايير أكاديمية معتمدة، وتحديداً باستخدام أسلوب APA ويظهر ذلك من خلال:

### 1. التنسيق في النصوص:

- يتم ذكر اسم المؤلف وسنة النشر داخل النص بطريقة متسقة، مثل: (Kane et al., 2019) و(Rhodes, 1961)، وهو متوافق مع أسلوب APA.

### 2. قائمة المراجع:

- تحتوي قائمة المراجع على تفاصيل كاملة لكل مصدر، بما في ذلك أسماء المؤلفين، سنة النشر، عنوان المصدر، وبيانات النشر (مثل الناشر أو رابط المجلة). هذا يتماشى مع معايير APA.

### 3. التنسيق المتسق:

- تم الحفاظ على تنسيق موحد لجميع المراجع سواء في النصوص أو في القائمة النهائية، مما يعكس الالتزام بمعايير التوثيق الأكاديمية.

بالتالي، يمكن القول إن الرسالة تلتزم بتوثيق المراجع بشكل صحيح ومتسق وفقاً لمعايير APA.

نعم، تم الاقتباس من المراجع بشكل دقيق وواضح في الرسالة ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الأمثلة التالية:

1. في الصفحة 4، تم الاقتباس بدقة من Kane et al (2019) حول أهمية الابتكار للنجاح التنظيمي.
  2. في الصفحة 5، تم الاقتباس بشكل صحيح من Rhodes (1961) حول نموذج "الأربعة P" للإبداع.
  3. في الصفحة 7، تم نقل تعريف Lewin (1936) بدقة حول تأثير البيئة الموضوعية والذاتية على سلوك الفرد.
  4. في الصفحة 8، تم الاقتباس بوضوح من تعريف Richards وEngle (1986) للقيادة.
- وتظهر هذه الأمثلة أن الاقتباسات متوافقة مع نصوص المراجع الأصلية دون تحريف أو إساءة تفسير، مما يعزز مصداقية البحث ودقته العلمية.

نعم، يبدو أن عدد المراجع في هذه الرسالة كافٍ لدعم البحث بشكل شامل:

1. تتضمن الرسالة مجموعة واسعة من المراجع تغطي مختلف جوانب موضوع الدراسة، بما في ذلك الإبداع والقيادة التحويلية ومناخ الإبداع.
  2. تم استخدام مراجع من فترات زمنية مختلفة، بدءًا من الدراسات الكلاسيكية مثل Lewin (1936) وصولاً إلى الدراسات الحديثة مثل Kane et al (2019).
  3. تشمل المراجع دراسات من مصادر متنوعة، بما في ذلك الدراسات الأكاديمية والتقارير الصناعية مثل تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي.
  4. تم الاستشهاد بدراسات تحليلية شاملة مثل التحليل التلوي لـ Rousseau et al (2016) الذي يغطي 62 دراسة على مدى 20 عامًا.
  5. تتضمن الرسالة مراجع تغطي مختلف مستويات التحليل، بما في ذلك المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي.
- هذا التنوع والشمول في المراجع يعكس عمق البحث وتغطيته الجيدة لموضوع الدراسة، مما يدعم الاستنتاج بأن عدد المراجع كافٍ لدعم البحث بشكل شامل.

نعم، تم ربط المراجع ببعضها البعض لتوضيح الفجوات في الأدبيات وتقديم تحليل نقدي يوضح كيف تتكامل أو تتناقض مع بعضها البعض ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الأمثلة التالية:

1. تم ربط الدراسات التي تناولت أهمية الابتكار في نجاح المنظمات، حيث تم الجمع بين التحليل التلوي لـ Rousseau et al (2016) والدراسة الحديثة لـ Kane et al (2019) لتأكيد هذه النقطة.
2. تم توضيح الفجوة في الأدبيات فيما يتعلق بدراسة مناخ الإبداع على المستوى الفردي، حيث أشارت الباحثة إلى أن معظم الدراسات ركزت على المستويات الإجمالية.
3. تم ربط مفهوم الإبداع بنموذج "الأربعة P" لـ Rhodes (1961) وتعريف Franken (1994) لتقديم فهم شامل للمفهوم.
4. تم الربط بين مفهوم المناخ الإبداعي والثقافة الإبداعية، مع توضيح الفروق بينهما من خلال الاستشهاد بدراسات مختلفة مثل Tesluk et al (1997) و Ekvall (1996) [6-7].
5. تم تحليل العلاقة بين القيادة ومناخ الإبداع من خلال ربط دراسات مختلفة، مثل Richards و Engle (1986) و Amabile (2014) و Hunter (2007) [8-9].

لقد تضمنت الدراسة مراجع أجنبية موثوقة تعكس الأدبيات الدولية في مجال القيادة التحويلية ومناخ الإبداع ويلاحظ ذلك من خلال الأمثلة التالية:

1. تم الاستشهاد بدراسات من مجلات علمية دولية مرموقة، مثل دراسة Kane et al (2019) التي ناقشت أهمية الابتكار للنجاح التنظيمي.
  2. تم الاعتماد على نظريات وأطر مفاهيمية عالمية، مثل نموذج "الأربعة P" للإبداع لـ Rhodes (1961).
  3. تم استخدام تقارير من منظمات دولية مثل المنتدى الاقتصادي العالمي لدعم أهمية الإبداع في المستقبل الوظيفي.
  4. تم الاستشهاد بدراسات من باحثين دوليين معروفين في مجال القيادة والإبداع، مثل Amabile (2014) و Ekvall (1996) [6-9].
  5. تضمنت الدراسة مراجعة لأبحاث من دول مختلفة، بما في ذلك الولايات المتحدة وكندا وإيران، مما يعكس تنوعًا في المصادر الدولية.
- هذا التنوع في المراجع الأجنبية يضمن أن الدراسة تعكس الأدبيات الدولية في مجال القيادة التحويلية ومناخ الإبداع، مما يعزز موثوقية البحث وشموليته.

Jain, S. (2023). *The relationship between employee perceptions of transformational leadership behaviors in their supervisors and creativity*



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

