

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

أحمد محمد أحمد يحيى

2021202707

مشروع تخرج – 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول – 2024

## الشكر والتقدير

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

زوجتي، أشكرك على تواجدك بجانبني إن دعمك إبقاني 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.

## المستخلص

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. لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة تضمنت (36) مؤشراً 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.

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

## جدول المحتويات

|     |                                                |
|-----|------------------------------------------------|
| II  | الشكر والتقدير.....                            |
| III | المستخلص.....                                  |
| IV  | جدول المحتويات.....                            |
| VI  | قائمة الأشكال.....                             |
| VII | قائمة الجداول.....                             |
| 8   | الفصل الأول.....                               |
| 8   | المقدمة.....                                   |
| 8   | 1.1. المقدمة.....                              |
| 9   | 2.1. مشكلة البحث.....                          |
| 9   | 3.1. أهمية البحث.....                          |
| 10  | 4.1. اسئلة البحث.....                          |
| 10  | 5.1. أهداف البحث.....                          |
| 11  | 6.1. فرضيات البحث.....                         |
| 11  | 7.1. نموذج البحث.....                          |
| 12  | 8.1. منهجية البحث.....                         |
| 12  | 1.8.1. تصميم البحث.....                        |
| 13  | 2.8.1. طرق جمع البيانات.....                   |
| 13  | 3.8.1. مجتمع البحث والعينة.....                |
| 14  | 4.8.1. أداة البحث.....                         |
| 14  | 5.8.1. تقنيات التحليل الإحصائي.....            |
| 15  | 6.8.1. الاعتبارات الأخلاقية.....               |
| 15  | 9.1. الدراسة الميدانية.....                    |
| 15  | 10.1. الهيكل العام والخطة الزمنية للدراسة..... |

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| 17 | الفصل الثاني.....                                    |
| 17 | الدراسات السابقة.....                                |
| 17 | 1.2. المقدمة.....                                    |
| 17 | 2.2. القيادة التحويلية.....                          |
| 18 | 3.2. أبعاد القيادة التحويلية.....                    |
| 19 | 1.3.2. التأثير المثالي.....                          |
| 19 | 2.3.2. الدافع الملهم.....                            |
| 20 | 3.3.2. التحفيز الفكري.....                           |
| 20 | 4.3.2. الاعتبار الفردي.....                          |
| 20 | 4.2. الابداع التنظيمي.....                           |
| 21 | 5.2. أثر القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي..... |
| 24 | 6.2. الملخص.....                                     |
| 25 | المراجع.....                                         |
| 29 | الملاحق.....                                         |
| 29 | عناصر الاستبيان.....                                 |

## قائمة الأشكال

|         |                           |
|---------|---------------------------|
| 12..... | الشكل 1.1 : نموذج الدراسة |
| 12..... | الشكل 2.1: بصلة الدراسة   |

## قائمة الجداول

الجدول 1.1 : الخطة الزمنية للدراسة.....16

## الفصل الأول

### المقدمة

#### 1.1. المقدمة

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

حفز ذلك المنظمات للسعي في إيجاد طرق حديثة مبتكرة والتخلص من الأساليب والإجراءات التقليدية من خلال إيجاد المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على الابتكار. على الرغم من أن العديد من العوامل داخل وخارج المنظمة تؤثر على مستوى الإبداع لدى موظفيها. إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تلعب فيها القيادة الإدارية داخل المنظمة 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 والتحديات السريعة.

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

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

## 2.1. مشكلة البحث

تواجه المنظمات اليوم العديد من المشكلات التي تتطلب من قيادتها والعاملين فيها التفكير في تقليل الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على التجربة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الصدد. حيث أن الإبداع التنظيمي يعد عاملاً أساسياً في الاستجابة للتغيرات المتلاحقة، الأمر الذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة ومتجددة. حيث أجمع الباحثين والمدرء الإداريين على أن حاجة المنظمات إلى الإبداع هي حاجة ملحة فرضتها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع، إضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة (Al-Ababneh, 2020).

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

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

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

## 3.1. أهمية البحث

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

### 1.3.1. الأهمية العلمية:

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

### 2.3.1. الأهمية العملية:

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

## 4.1. أسئلة البحث

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

يتفرع من هذا السؤال سؤالين فرعيين :

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

## 5.1. أهداف البحث

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

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

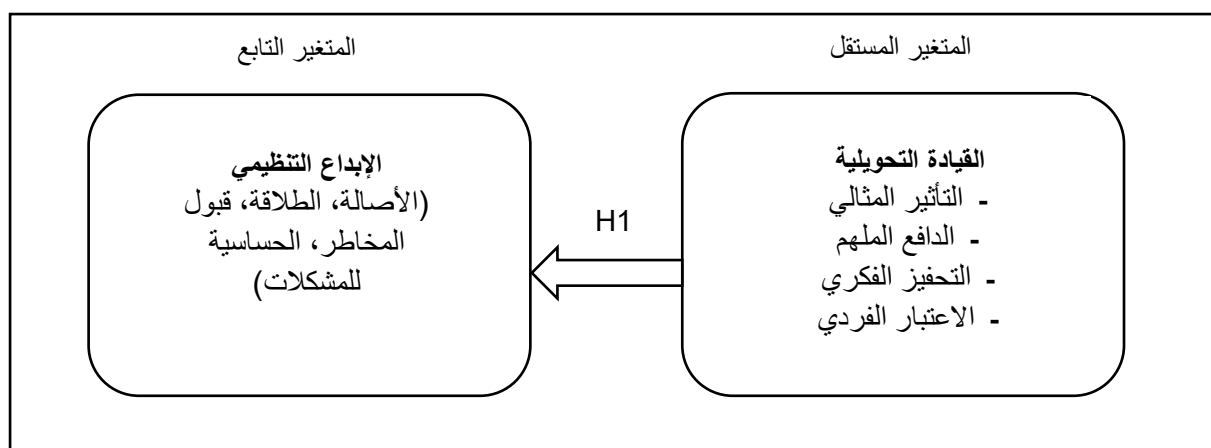
## 6.1. فرضيات البحث

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

- H1: القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بالإبداع التنظيمي في منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة.
- H1a: التأثير المثالي يرتبط بشكل إيجابي بالإبداع التنظيمي في منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة.
- H1b: يرتبط الدافع الملهم بشكل إيجابي بالإبداع التنظيمي في منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة.
- H1c: يرتبط التحفيز الفكري بشكل إيجابي بالإبداع التنظيمي في منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة.
- H1d: يرتبط الاعتبار الفردي بشكل إيجابي بالإبداع التنظيمي في منظمات القطاع المصرفي بمدينة جدة.

## 7.1. نموذج البحث

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

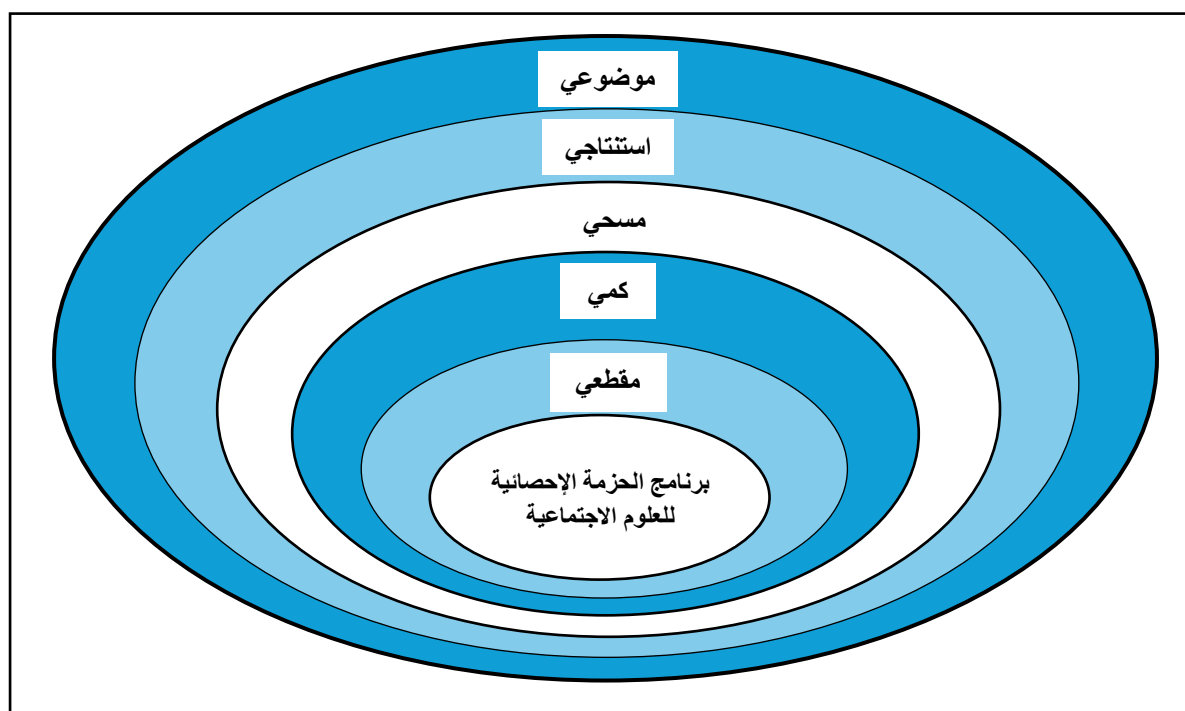


الشكل 1.1 : نموذج الدراسة

## 8.1. منهجية البحث

### 1.8.1. تصميم البحث

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



الشكل 2.1: بصلة الدراسة

### 2.8.1. طرق جمع البيانات

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

### 3.8.1. مجتمع البحث والعينة

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

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

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

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

#### 4.8.1. أداة البحث

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

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

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

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

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

#### 5.8.1. تقنيات التحليل الإحصائي

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

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

### 6.8.1. الاعتبارات الأخلاقية

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

### 9.1. الدراسة الميدانية

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

### 10.1. الهيكل العام والخطة الزمنية للدراسة

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

الجدول 1.1 : الخطة الزمنية للدراسة

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

## 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 لتبسيط 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 أيضاً 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 (2018) Kark et al. & Abazeed (2003) وضخوا 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، جادل 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. من ناحية أخرى، 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 جداً 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 القائد 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 (1990) "بأنه قدرة القائد على توصيل التوقعات العالية، واستخدام الرموز لتركيز الجهود نحو أهداف محددة، والتعبير عن أغراض مهمة بطرق بسيطة". من جانب آخر، 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 نوافع المتابعين من خلال جذب عواطفهم. وهذا يعني أن الدافع الملهم يؤكد على العاطفة والنوافع الداخلية بدلاً من التفاعلات اليومية للزعماء والأتباع.

### 3.3.2. التحفيز الفكري

تم تصويره كواحد من أهم أبعاد القيادة التحويلية. إنه يشير إلى قدرة القائد على تعزيز الذكاء والعقلانية لدى تابعيه 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 يستمتع 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 دوراً مهماً في تشكيل الإبداع والموقف والاستجابة للموظفين للتغيير التنظيمي وقبول الابتكارات. وبهذا المعنى، فإن الاعتبار الفردي في الموقف والإبداع والتغيرات التنظيمية ودعم كل مرسوم، هو بعد مهم للقيادة التحويلية.

### 4.2. الإبداع التنظيمي

تلقى مفهوم الإبداع نفسه اهتماماً هائلاً من قبل العديد من العلماء والباحثين والأكاديميين، وكذلك العديد من الكتاب. وفقاً لـ Al-Ababneh (2020) يُعتبر الإبداع أحد أكثر السلوكيات البشرية تعقيداً. 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 أفكاراً 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 مبدأين 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 عنصراً من عناصر الابتكار، مع الفارق أن الأخير يشمل التسويق، ويعني ضمناً التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية. حيث أن عمل الابتكار والإبداع معاً يحقق نجاحاً قوياً 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 ابتكاراً، 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 Sirková et al (2014) بأنه إنشاء منتج أو خدمة أو إجراء أو عملية قيمة ومفيدة من قبل الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد. كما عرف الإبداع التنظيمي بأنه عملية نفسية اجتماعية تعاونية تتم في المنظمة تتأثر بالعوامل السياقية والتنظيمية (Blomberg، 2014).

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 مروض، يعد بُعداً مهماً للقيادة التحويلية. إضافة إلى ذلك، يعد البنك مؤسسة مالية تنافسية يركز فيها المديرون 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 (Teymournejad & Elghaei, 2017). إن تحويل المنظمة إلى منظمة خلاقية 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.

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 رباحي & خوني (2012) دور القيادة التحويلية في مؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية درس فيها أبعاد القيادة التحويلية مشابهه 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. استخدم محمد وآخرون الاستمارة جمع 51 منها وتم فحصها وتحليلها من خلال برنامج الحزم الاحصائية 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.

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 و 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 جديدة 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. 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.

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.

## 6.2. المخلص

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 ابعاد القيادة التحويلية دراسة وهي الاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي والاعتبار الفردي والدافع الملهم وأثر ممارستها على ابعاد الابداع 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 مسبقا وهي القطاع المصرفي.

## 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.
- 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 & خوني، 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 اسيوط. *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. MKOD.2023.207047.1256/10.21608
- محمد، ب & محمد، ص & بوعلام، 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. (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.
- 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.
- 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.
- 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., Vinkenburg, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008).

Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.

Sirková M., Taha V., Ferencová M., Šafárik P.J. (2014), AN Analytical Study on Organizational Creativity: Implications for Management. *Polish Journal of Management Studies*, 10(2).

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.

## الملاحق

### عناصر الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

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

شاكرين وقدرين مشاركتكم.

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

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

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

We are grateful and appreciate your participation.

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

**Workplace in Jeddah city**

- ☐ Yes  
☐ No

**مكان العمل في مدينة جدة**

- ☐ نعم  
☐ لا

**Organization's Name**

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

**اسم المنظمة**

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

**القسم 1: البيانات العامة**

سيتناول القسم الأول الخصائص الديموغرافية للمشاركين.

من فضلك ، اختر إجابتك المناسبة لكل سؤال.

**Section 1: General Information**

The first section will examine about participants' demographic characteristics.

Please, choose your appropriate answer for each question.

**1.1. Gender**

- ☐ Male  
☐ Female

**الجنس**

- ☐ ذكر  
☐ انثى

**1.2. Age Groups**

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

**العمر**

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

**1.3. Education Level**

- ☐ Diploma or lower  
☐ Bachelor  
☐ Master  
☐ Doctoral

**المستوى التعليمي**

- ☐ دبلوم فأقل  
☐ بكالوريوس  
☐ ماجستير  
☐ دكتوراه

#### 1.4. Full experience

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

#### عدد سنوات الخبرة

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

#### القسم 2: الاستبيان

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

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

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

#### Section 2: Questionnaire

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

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

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

| <b>Idealised Influence:</b> Refers to a charismatic ability of a leader to develop a vision and to influence followers to accept and share that vision. |                                       |                             |                               |                                                            |                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التأثير المثالي: يشير إلى القدرة الكاريزمية للقائد على تطوير الرؤية والتأثير على أتباعه لقبول تلك الرؤية ومشاركتها.                                     |                                       |                             |                               |                                                            |                                                                                                        |
| لا على الإطلاق<br>Not at all<br>(1)                                                                                                                     | من حين لآخر<br>Once in a while<br>(2) | أحياناً<br>Sometimes<br>(3) | غالباً<br>Fairly often<br>(4) | كثيراً إن لم يكن دائماً<br>Frequently if not always<br>(5) | مؤشر<br>Indicator                                                                                      |
|                                                                                                                                                         |                                       |                             |                               |                                                            | 2.1. Instil pride in others for being associated with me.<br>غرس الفخر في الآخرين لارتباطهم بي.        |
|                                                                                                                                                         |                                       |                             |                               |                                                            | 2.2. Go beyond self-interest for the good of the group.<br>أتجاوز المصالح الذاتية من أجل صالح الجماعة. |
|                                                                                                                                                         |                                       |                             |                               |                                                            | 2.3. Act in ways that build others' respect for me.<br>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.<br>أتحدث عن أهم معتقداتي وقيمي.                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  | 2.6. Specify the importance of having a strong sense of purpose<br>أحدد أهمية وجود أو إمتلاك شعور قوي للعمل.                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  | 2.7. Consider the moral and ethical consequences of Decisions<br>أراعي العواقب الاخلاقية والمعنوية للقرارات.                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  | 2.8. Emphasise the importance of having a collective sense of mission.<br>التأكيد على أهمية وجود شعور جماعي للمهمة.                   |
| <b>Inspirational Motivation:</b> Refers to the leader's ability to communicate high expectations, use symbols to focus efforts, express important purposes in simple ways (Bass, 1990).<br><b>الدافع الملهم:</b> 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.<br>أتحدث بتفاؤل عن المستقبل.                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  | 2.10. Talk enthusiastically about what needs to be Accomplished.<br>أتحدث بحماس عن مايجب انجازه.                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  | 2.11. Articulate a compelling vision of the future.<br>أقدم رؤية مقنعة للمستقبل.                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  | 2.12. Express confidence that goals will be achieved.<br>أظهر الثقة بأن الأهداف ستتحقق.                                               |
| <b>Intellectual Stimulation:</b> Avolio et al. (2009) described it as the leader's endeavor to create a climate conducive to the development of innovation and creativity, which manifests itself in the growth of new ideas, providing creative solutions to problems, and motivating employees to find new methods in carrying out the tasks they face.<br><b>التحفيز الفكري:</b> Avolio et al. (2009) بأنه سعي القائد إلى خلق مناخ ملائم لتنمية الابتكار والإبداع، الذي يظهر على نمو الأفكار الجديدة، وتقديم حلول إبداعية للمشكلات، وتحفيز الموظفين على إيجاد أساليب جديدة في تنفيذ المهام التي يواجهونها. |  |  |  |  |                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  | 2.13. Re-examine critical assumptions to questions whether they are appropriate<br>أعيد مراجعة الافتراضات الحاسمة للتأكد من مناسبتها. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  | 2.14. Seek differing perspectives when solving problems<br>أطلب وجهات نظر مختلفة عند حل المشاكل                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  | 2.15. Get others to look at problems from many different angles<br>اجعل الآخرين ينظرون الى المشاكل من زوايا مختلفة                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  | 2.16. Suggest new ways of looking at how to complete assignments<br>أقترح طرق جديدة للنظر في كيفية اكمال المهام                       |
| <b>Individual Consideration:</b> Leadership in organizations plays an important role in shaping creativity, attitude and responsiveness of employees to organizational change and acceptance of innovations. In                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  |                                                                                                                                       |

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

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

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

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                       |                             |                               |                                                            |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Organizational creativity</b> :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).<br><b>الإبداع التنظيمي:</b> هو إنشاء منتج أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية جديدة ذات قيمة ومفيدة من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد (Sirková M. et al, 2014). |                                       |                             |                               |                                                            |                   |
| لا على الإطلاق<br>Not at all<br>(1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | من حين لآخر<br>Once in a while<br>(2) | أحياناً<br>Sometimes<br>(3) | غالباً<br>Fairly often<br>(4) | كثيراً إن لم يكن دائماً<br>Frequently if not always<br>(5) | مؤشر<br>Indicator |

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

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                                              |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | أتحمل مسؤولية العمل الذي أقوم به ومستعد لمواجهة النتائج                                                                                                      |
|  |  |  |  |  | 3.13. I anticipate work problems before they happen_<br>أتوقع مشاكل العمل قبل حدوثها                                                                         |
|  |  |  |  |  | 3.14. I plan to face the work problems that may arise<br>أخطط لمواجهة مشاكل العمل التي قد تنشأ                                                               |
|  |  |  |  |  | 3.15. I can often anticipate a solution to my problems<br>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<br>لدي رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل |