

دور القيادة التحويلية في تعزيز الابداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الأدوية بمنطقة جده

إعداد:

محمد وائل أبو عنزة

الرقم الأكاديمي: 251002230

الإشراف/

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جرّاد

العام الجامعي

2025م

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة العلمية، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله الغر الميامين القائل: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

مع انتهائي من هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أعترف لكل ذي فضل عليّ بفضلته، فهم أهلّ للشكر والثناء، ولذا اتقدم بالشكر الجزيل وبخالص المودة والتقدير للمشرفين على هذه الرسالة، الأستاذ الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد، والأستاذ الدكتور/ فايز علي جراد لما قدماه لي من إرشادات وتوجيهات علمية ومنهجية قيمة وسديدة، وعلى سعة صدرهما في الأخذ والعطاء طوال فترة الدراسة.

كما أتوجه بالشكر إلى القائمين على شركات الأدوية بمنطقة جده، الذين قدموا لي الدعم والمؤازرة فيما يتعلق بالحصول على المعلومات، والاستجابة على تساؤلات وفقرات أداة الدراسة.

كما أشكر كل من انتفعت بعلمه، وكل من ساعدني على إخراج هذه الدراسة إلى النور، فما وفقته فيه فمن الله، وما قصرت فمني ومن الشيطان، والله الهادي إلى سواء السبيل.

الباحث

مستخلص الدراسة

دور القيادة التحويلية في تعزيز الابداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الأدوية بمنطقة جده

إعداد: محمد وائل أبو عنزة

المستخلص

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الأدوية بمنطقة جدة. ولتحقيق هذا الهدف، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بمدخله المسحي والارتباطي. وتم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بعد التحقق من صدقها وثباتها. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الأدوية بمنطقة جدة والبالغ عددهم التقديري (3000) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها النهائي الصالح للتحليل (351) مفردة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS v.28) عبر توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت الإحصاء الوصفي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الكمية الهامة، أبرزها أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الإبداع الوظيفي كانا مرتفعين في الشركات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (3.87) و(3.61) على التوالي. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين المتغيرين ($r = 0.770$). وأثبت تحليل الانحدار وجود دور ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في تعزيز الإبداع الوظيفي، حيث فسرت ما نسبته (66.4%) من التباين فيه ($R^2 = 0.664$). وتبين أن بُعد "الاستثارة الفكرية" كان الأكثر تأثيراً ($Beta = 0.415$)، يليه بُعد "الدافعية الإلهامية" ($Beta = 0.258$)، ثم "التأثير المثالي" ($Beta = 0.135$)، وأخيراً "الاعتبارات الفردية" ($Beta = 0.085$)، وجميعها تأثيرات دالة إحصائياً.

وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة عدة توصيات، كان من أبرزها ضرورة تبني شركات الأدوية للقيادة التحويلية كنموذج معتمد في اختيار وتطوير القادة، وتصميم برامج تدريبية تركز بشكل

خاص على تنمية مهارات "الاستشارة الفكرية"، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع من خلال إنشاء أنظمة واضحة لتقديم ومكافأة الأفكار المبتكرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الإبداع الوظيفي، التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، شركات الأدوية، جدة.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
الصفحات التمهيدية	
أ	صفحة الغلاف.
ب	الشكر والعرفان.
ج	ملخص الدراسة.
هـ	قائمة المحتويات.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	- التمهيد.
2	- المقدمة.
5	- مشكلة الدراسة.
5	- أهمية الدراسة.
8	- تساؤلات الدراسة.
9	- أهداف الدراسة.
10	- متغيرات وأبعاد الدراسة.
12	- فرضيات الدراسة.
13	- حدود الدراسة.
13	- مصطلحات الدراسة.
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
16	- مقدمة
16	المحور الأول: الدراسات السابقة
16	- تمهيد
16	- ملخصات الدراسات السابقة
22	- تعقيب عام على الدراسات السابقة

المحور الثاني: الإطار النظري	
25	تمهيد.
25	المبحث الأول: القيادة التحويلية
27	المبحث الثاني: الإبداع الوظيفي
29	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي
30	خاتمة الإطار النظري
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
32	- تمهيد.
32	- منهج الدراسة.
33	- مصادر جمع البيانات.
33	- مجتمع الدراسة وعينتها.
34	- أداة الدراسة.
36	- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.
38	- طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.
39	- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	
43	- تمهيد.
43	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول للدراسة.
45	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني للدراسة.
47	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث للدراسة.
49	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع للدراسة.
53	- خلاصة بنتائج الدراسة.
الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة، توصياتها، مقترحاتها	
55	- تمهيد

55	- استنتاجات الدراسة.
55	- توصيات الدراسة وإجراءاتها التنفيذية.
60	- مقترحات بدراسات مستقبلية.
61	- خاتمة الدراسة.
قائمة المراجع	
64	أولاً: المراجع بالعربية.
65	ثانياً: المراجع بالإنجليزية.
قائمة الملاحق	
69	- ملحق الاستبانة في صورتها النهائية.
74	- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
76	- صفحة غلاف الدراسة باللغة الإنجليزية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- **المقدمة.**
- **مشكلة الدراسة.**
- **أهمية الدراسة.**
- **تساؤلات الدراسة.**
- **أهداف الدراسة.**
- **متغيرات وأبعاد الدراسة.**
- **فرضيات الدراسة.**
- **حدود الدراسة.**

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

يمثل هذا الفصل مدخلاً منهجياً للدراسة، حيث يحدد معالمها الأساسية من خلال عرض مقدمة شاملة، وتحديد دقيق للمشكلة البحثية وتساؤلاتها، وصولاً إلى صياغة الأهداف والفرضيات وتحديد أهمية الدراسة ومصطلحاتها.

1. المقدمة

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتنافسية الشديدة والتغيرات المتسارعة، لم يعد التميز خياراً، بل أصبح ضرورة حتمية لبقاء المنظمات ونموها. ومن هنا، يبرز الإبداع الوظيفي بوصفه محركاً جوهرياً للتطور والريادة، لا سيما في القطاعات الحيوية كصناعة الأدوية التي تعتمد بشكل أساسي على البحث والتطوير المستمر لتقديم حلول مبتكرة تسهم في تحسين جودة الحياة.

إن الإبداع الوظيفي، الذي يُعد عملية متكاملة لتوليد الأفكار الجديدة وتطبيقها بفاعلية، يؤدي دوراً محورياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات (بن عبد الله، 2023، ص. 81). إذ يسهم في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، وتحسين العمليات الداخلية، فضلاً عن تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات البيئية. وتشير الأدبيات إلى أن السلوك الإبداعي للعاملين لا ينشأ من فراغ، بل يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية (زينب عمر سالم، 2022، ص. 208). وفي هذا السياق، تؤكد نتائج بعض الدراسات أن تحفيز الموظفين على تبني سلوكيات إبداعية يتطلب بيئة عمل داعمة ومناخاً تنظيمياً محفزاً (Shafi et al., 2020). وعليه، فإن فهم الآليات التي يمكن من خلالها تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية يُعد مطلباً استراتيجياً لشركات الأدوية الساعية للريادة.

ومن ناحية أخرى، تبرز القيادة كأحد أبرز العوامل التنظيمية تأثيراً في سلوكيات العاملين ومخرجاتهم. ويُعد نمط القيادة التحويلية، على وجه الخصوص، من أكثر الأنماط القيادية قدرة على إحداث تغييرات جوهريّة في قيم الموظفين وتطلعاتهم (البديوي والأسمري، 2024، ص. 45). فالقائد التحويلي، بما يمتلكه من كاريزما ورؤية ملهمة وقدرة على الاستثارة الفكرية وتقديم الدعم الفردي،

يستطيع أن يحفز أتباعه لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق أهداف المنظمة السامية (Johnson and Smith, 2023, p. 305). وقد أظهرت دراسات عديدة أن الممارسات القيادية التحويلية تسهم في رفع مستويات الأداء الوظيفي والرضا والالتزام التنظيمي (الحاج والمغربي، 2020، ص. 104؛ دعاء محمد أحمد بدر، 2024).

وجدير بالذكر أن العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي قد حظيت باهتمام بحثي واسع، حيث أكدت دراسات متعددة وجود ارتباط إيجابي ومؤثر بينهما (الشمري والزرقاوي، 2025، ص. 50؛ Guo and Wei, 2025, p. 5). فالقادة التحويليون، من خلال تشجيعهم للتفكير النقدي والخروج عن المألوف، يخلقون مناخاً نفسياً آمناً يدفع الموظفين إلى المبادرة والمخاطرة المحسوبة وتجربة أفكار جديدة دون الخوف من الفشل (Müller and Schmidt, 2023, p. 850). وهذا بدوره يعزز من قدرتهم على توليد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم في العمل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الإبداعي الكلي للمنظمة.

وفي سياق قطاع الأدوية بمدينة جدة، الذي يُعد قطاعاً حيوياً واستراتيجياً في إطار رؤية المملكة (2030) الهادفة إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز الصناعات المعرفية، تزداد الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية حديثة قادرة على استثمار الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين. إن طبيعة العمل في هذا القطاع، القائمة على الدقة والابتكار، تتطلب قيادات قادرة على إلهام فرق العمل وتحفيزهم نحو التميز. وقد أشارت دراسة أجريت في مدينة جدة إلى أهمية تأثير القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي (الجهني والدوسري، 2020، ص. 215)، مما يبرز أهمية دراسة هذه العلاقة بشكل أكثر تحديداً في قطاع الأدوية.

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة الدور الذي تؤديه القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الأدوية بمدينة جدة. وتأتي هذه الدراسة لتسد فجوة بحثية محتملة من خلال التركيز على قطاع متخصص لم يحظَ بالدراسة الكافية في البيئة المحلية، وتقديم رؤى علمية وعملية لصناع القرار في هذا القطاع الحيوي.

2. مشكلة الدراسة

يواجه قطاع صناعة الأدوية تحديات متنامية تفرضها سرعة التقدم العلمي، وشدة المنافسة العالمية، وضرورة الالتزام بالمعايير التنظيمية الصارمة. وفي هذا الإطار، لم يعد الإبداع مجرد ميزة إضافية، بل أصبح ضرورة استراتيجية تضمن لشركات الأدوية قدرتها على تطوير منتجات جديدة، وتحسين عملياتها، والحفاظ على مكانتها في السوق. وعلى الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية الإبداع الوظيفي، إلا أن العديد من المنظمات، ومنها شركات الأدوية، قد تواجه صعوبات في ترجمة هذا الإدراك إلى ممارسات فعلية على أرض الواقع، مما يؤدي إلى وجود فجوة بين مستوى الإبداع المنشود والمستوى المتحقق فعلياً.

وقد لاحظ الباحث من خلال مراجعة الأدبيات والاهتمام بقطاع الأعمال في مدينة جدة، أن التركيز غالباً ما ينصب على الجوانب الفنية والتقنية للابتكار في شركات الأدوية، مع اهتمام أقل نسبياً بالعوامل التنظيمية والسلوكية التي تشكل البيئة الحاضنة للإبداع، وفي مقدمتها نمط القيادة السائد. وتؤيد ذلك نتائج دراسات سابقة أشارت إلى أن غياب القيادة الداعمة والمحفزة قد يكون أحد المعوقات الأساسية أمام إطلاق الطاقات الإبداعية لدى الموظفين (الرمحي، 2020، ص. 710). كما أن دراسة (العتيبي، 2022، ص. 125) أكدت أن السلوك الإبداعي للموظفين يتأثر بشكل كبير بالممارسات القيادية داخل المنظمة.

وعليه، وبالرغم من وجود دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع في سياقات تنظيمية مختلفة (مثل: غنيم، 2022؛ القحطاني والشهري، 2023؛ Johnson and Davies, 2024)، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي ركزت على هذه العلاقة بشكل خاص ضمن قطاع الأدوية في البيئة السعودية، وتحديدًا في مدينة جدة التي تُعد مركزاً اقتصادياً وصناعياً رئيسياً. هذه الندرة تمثل فجوة بحثية تستدعي الدراسة والتحليل لفهم طبيعة الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في هذا القطاع الحيوي.

لذا، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الأدوية بمنطقة جدة؟

3. تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:
ما دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الأدوية بمنطقة
جدة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة في شركات الأدوية بمنطقة جدة من
وجهة نظر العاملين؟

2. ما مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الأدوية بمنطقة جدة من وجهة نظرهم؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي
لدى العاملين في شركات الأدوية بمنطقة جدة؟

4. ما دور أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية،
الاعتبارات الفردية) في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الأدوية بمنطقة
جدة؟ وينبثق منه التساؤلات الآتية:

- ما دور بُعد "التأثير المثالي" في تعزيز الإبداع الوظيفي؟
- ما دور بُعد "الدافعية الإلهامية" في تعزيز الإبداع الوظيفي؟
- ما دور بُعد "الاستثارة الفكرية" في تعزيز الإبداع الوظيفي؟
- ما دور بُعد "الاعتبارات الفردية" في تعزيز الإبداع الوظيفي؟

4. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب علمية وعملية، يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

• الأهمية العلمية:

1. الإسهام في إثراء الأدب النظري العربي حول موضوعي القيادة التحويلية والإبداع
الوظيفي.

2. تناولها لقطاع حيوي ومهم (شركات الأدوية) لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث في البيئة المحلية.

3. تقديم إطار مفاهيمي يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي.

4. فتح آفاق بحثية جديدة لدراسات مستقبلية يمكن أن تتناول متغيرات أخرى في سياقات مشابهة.

• الأهمية العملية:

1. تزويد صناع القرار وقادة شركات الأدوية ببيانات ومعلومات حول واقع ممارسة القيادة التحويلية.

2. تقديم مؤشرات واضحة حول مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في هذا القطاع.

3. مساعدة المنظمات على تبني استراتيجيات فعالة لتنمية الممارسات القيادية التحويلية.

4. تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تصميم برامج تدريبية لتطوير المهارات القيادية والإبداعية.

• القيمة المضافة:

1. تقديم نموذج تطبيقي يمكن الاسترشاد به لفحص دور القيادة في تعزيز الإبداع بقطاعات أخرى.

2. توفير أداة قياس علمية (الاستبيان) يمكن للباحثين والمنظمات الاستفادة منها مستقبلاً.

3. ربط الممارسات الإدارية (القيادة) بالمخرجات الاستراتيجية (الإبداع) في سياق رؤية المملكة (2030).

4. تسليط الضوء على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري والقيادي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

5. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف عام يتمثل في: "التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الأدوية بمنطقة جدة". ولتحقيق هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة في شركات الأدوية بمنطقة جدة.
2. الكشف عن مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الأدوية بمنطقة جدة.
3. قياس العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي.
4. تحليل دور أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في تعزيز الإبداع الوظيفي.

6. متغيرات وأبعاد الدراسة

تتكون الدراسة من متغيرين رئيسيين، على النحو الآتي:

- **المتغير المستقل:** القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، وتتكون من الأبعاد الآتية:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence).
2. الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation).
3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation).
4. الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration).

- **المتغير التابع:** الإبداع الوظيفي (Job Creativity)، ويتكون من الأبعاد الآتية:

1. توليد الأفكار (Idea Generation).

2. تقييم وترويج الأفكار (Idea Evaluation and Promotion).

3. تطبيق الأفكار (Idea Implementation).

7. فرضيات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

- الفرضية الرئيسية (H1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الأدوية بمنطقة جدة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H1a): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد "التأثير المثالي" في تعزيز الإبداع الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثانية (H1b): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد "الدافعية الإلهامية" في تعزيز الإبداع الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H1c): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد "الاستثارة الفكرية" في تعزيز الإبداع الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H1d): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد "الاعتبارات الفردية" في تعزيز الإبداع الوظيفي.

8. حدود الدراسة

التزاماً بالدقة والموضوعية العلمية، يمكن تحديد نطاق الدراسة الحالية ضمن الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية (العلمية):** اقتصرَت هذه الدراسة على تناول متغيرين رئيسيين؛ حيث تم دراسة دور المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بأبعاده الأربعة المتمثلة في (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، في تعزيز المتغير التابع (الإبداع الوظيفي) بأبعاده الثلاثة المتمثلة في (توليد الأفكار، تقييم وترويج الأفكار، تطبيق الأفكار).
- **الحدود المكانية:** طُبِّقت هذه الدراسة ميدانياً على عدد من شركات الأدوية المرخصة والعاملة في منطقة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية (البشرية):** اقتصرَت عينة الدراسة على العاملين من غير القيايين (فنيين، إداريين، مسوقين، وغيرهم) في الشركات المستهدفة بالدراسة، دون أن تشمل المديرين أو أصحاب المناصب القيادية.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات من أفراد العينة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2024م - 2025م، وتحديداً خلال شهر فبراير (2025م).

9. المفاهيم الاصطلاحية والإجرائية

أولاً: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تُعرّف القيادة التحويلية في الأدبيات الحديثة من زوايا متعددة؛ حيث عرّفها كل من البدوي والأسمري (2024، ص. 45) بأنها: "العملية التي يسعى من خلالها القائد إلى الارتقاء بمستوى الدافعية والأخلاق لدى المرؤوسين، وتحفيزهم لتحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية". كما أشار إليها أبو رياش والزيادات (2022، ص. 183) بأنها: "تمط قيادي يعمل على إحداث تغييرات جوهرية في قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد، من خلال بناء رؤية مشتركة وإلهامهم لتحقيق مستويات أداء استثنائية". بينما يصفها الجهني والدوسري (2020، ص. 203) بأنها: "قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين وجعلهم يؤمنون بقدراتهم على إنجاز ما كانوا يعتقدون أنه مستحيل، وذلك عبر سلوكيات الكاريزما، والتحفيز، والاهتمام الفردي".

وفي سياق هذه الدراسة، يُعرّف مصطلح **القيادة التحويلية** إجرائياً، بأنه: "مجموعة الممارسات والسلوكيات القيادية التي يدركها العاملون في شركات الأدوية بمنطقة جدة من قادتهم المباشرين، والتي تشمل قدرتهم على أن يكونوا قدوة حسنة (التأثير المثالي)، وتقديم رؤية مستقبلية ملهمة (الدافعية الإلهامية)، وتشجيع التفكير الإبداعي (الاستثارة الفكرية)، والاهتمام بالاحتياجات الفردية للموظفين (الاعتبارات الفردية)، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على أداة الدراسة".

تعريفات أبعاد القيادة التحويلية:

- **التأثير المثالي:** يُعرّفه العلي والخطيب (2024، ص. 94) بأنه: "سلوك القائد الذي يجعله نموذجاً يحتذى به من قبل المرؤوسين، من خلال قيمه الأخلاقية العالية وثقتهم واحترامهم له". إجرائياً، هو: "قدرة القائد كما يدركها الموظف على كسب ثقة واحترام مرؤوسيه والتصرف بنزاهة ومصداقية، مما يجعلهم يقتدون به".
- **الدافعية الإلهامية:** تُعرّفها تماضر محمود كامل العرود (2024) بأنها: "قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين من خلال رسم صورة متفائلة ومقنعة لمستقبل المنظمة، وربط أهدافهم الفردية بأهدافها الكلية". إجرائياً، هي: "سلوكيات القائد الهادفة إلى بث الحماس والتفاؤل لدى الموظفين من خلال رؤية واضحة وتوقعات عالية للأداء المستقبلي".
- **الاستثارة الفكرية:** يُعرّفها بن يحيى وقادري (2021، ص. 44) بأنها: "تشجيع القائد لمرؤوسيه على التفكير الإبداعي، وتحدي الافتراضات التقليدية، والنظر إلى المشكلات القديمة بطرق جديدة ومبتكرة". إجرائياً، هي: "الممارسات التي يقوم بها القائد لحث الموظفين على إعادة التفكير في طرق أداء العمل والبحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات".
- **الاعتبارات الفردية:** تُعرّفها السليمان والغامدي (2024، ص. 55) بأنها: "اهتمام القائد الشخصي بكل فرد من مرؤوسيه، وتعامله معه كشخص مستقل له احتياجاته وطموحاته الخاصة، وتوفير الدعم والتدريب اللازم لتطويره". إجرائياً، هي: "مدى إدراك الموظفين لاهتمام قادتهم بتطورهم المهني والشخصي، وتقديم التوجيه والدعم الفردي لهم".

ثانياً: الإبداع الوظيفي (Job Creativity)

حظي مفهوم الإبداع الوظيفي باهتمام كبير، حيث عرّفه الزيدي (2024، ص. 113) بأنه: "قدرة الموظف على إنتاج أفكار أو إجراءات أو منتجات جديدة ومفيدة في سياق عمله، وتكون قابلة للتطبيق وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة". كما يرى بن عبد الله (2023، ص. 78) أنه: "عملية سلوكية متعددة المراحل تبدأ بتحديد المشكلة، ثم توليد الحلول البديلة، وتنتهي بتطبيق الحل الأنسب الذي يتسم بالأصالة والفائدة". ومن منظور سلوكي، أشار إليه (Chen and Liu (2020, p. 1146) بأنه: "سلوك الموظف الذي يهدف إلى توليد وتنفيذ أفكار جديدة ومحسنة تتعلق بالأدوار أو المنتجات أو العمليات التنظيمية".

وفي سياق هذه الدراسة، يُعرّف مصطلح **الإبداع الوظيفي** إجرائياً، بأنه: "قدرة العاملين في شركات الأدوية بمنطقة جدة على توليد أفكار أصيلة ومفيدة، والسعي لترويجها وتطبيقها لتحسين الأداء أو تطوير المنتجات والعمليات، ويُقاس بمجموع استجابات أفراد العينة على الفقرات المخصصة لقياس هذا المتغير في أداة الدراسة".

تعريفات أبعاد الإبداع الوظيفي:

- **توليد الأفكار:** يُعرّفه (Karimi et al., 2023) بأنه: "المرحلة الأولى من العملية الإبداعية التي تتضمن إنتاج أفكار جديدة وأصيلة لحل المشكلات أو استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل". إجرائياً، هو: "قدرة الموظف على اقتراح حلول وبدائل غير تقليدية للمشكلات المتعلقة بالعمل، وتقديم مبادرات وأساليب جديدة لتحسين الأداء".
- **تقييم وترويج الأفكار:** يُعرّفه (Żywiołek et al., 2022) بأنه: "العملية التي يقوم بها الموظف لتطوير الفكرة الأولية، وحشد الدعم والتأييد لها من الزملاء والرؤساء، وإقناعهم بجدواها وقيمتها المضافة للمنظمة". إجرائياً، هو: "سعي الموظف للحصول على تأييد ودعم لأفكاره الجديدة داخل المنظمة، وتقديم مبررات منطقية لأهميتها وقابليتها للتطبيق".
- **تطبيق الأفكار:** يُعرّفه (Li and Guo, 2021, p. 222) بأنه: "المرحلة النهائية من الإبداع التي يتم فيها تحويل الأفكار الجديدة إلى واقع ملموس، سواء في شكل منتج أو خدمة أو عملية عمل جديدة ومحسنة". إجرائياً، هو: "جهود الموظف لتحويل الأفكار الإبداعية إلى تطبيقات عملية ومفيدة تخدم أهداف العمل وتسهم في تطويره".

ثالثاً: شركات الأدوية

تُعرّف شركات الأدوية بأنها: "كيانات تجارية متخصصة في بحث وتطوير وتصنيع وتسويق الأدوية والعقاقير الطبية الموجهة للاستخدام البشري أو البيطري" (الغامدي، 2021، ص. 155). وفي سياق هذه الدراسة، يُقصد بـ **شركات الأدوية** إجرائياً: "مجموعة الشركات المرخصة والعاملة في مجال صناعة وتوزيع الأدوية بمنطقة جدة، والتي تشكل مجتمع الدراسة الحالي، وسيتم اختيار عينة من العاملين فيها لتطبيق أداة الدراسة".

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- مقدمة
- المحور الأول: الدراسات السابقة
- المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال محورين رئيسيين؛ حيث يستعرض المحور الأول أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي، بينما يخصص المحور الثاني لبناء الإطار النظري الذي يوضح المفاهيم والنماذج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

المحور الأول: الدراسات السابقة

يُعد استعراض الإنتاج الفكري السابق خطوة منهجية جوهرية في البحث العلمي، إذ يساهم في تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن السياق المعرفي القائم، والإفادة من نتائج وتوصيات الدراسات الأخرى، فضلاً عن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى الإسهام في سدها. وبهذا الصدد، قام الباحث بمراجعة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة أو أحدهما، وتم تصنيفها وعرضها بحسب النطاق الجغرافي من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

أولاً: دراسات محلية

- هدفت دراسة **السليمان والغامدي (2024)**، التي أجريت في المملكة العربية السعودية، إلى بحث تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المستشفيات الخاصة بالمنطقة الغربية. ولتحقيق هذا الهدف، اتبع الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدما الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (250) موظفاً وموظفة. وقد توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في الإبداع التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن بُعد الاستثارة الفكرية كان الأكثر تأثيراً، يليه الدافعية الإلهامية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المستشفيات لبرامج تطويرية تستهدف تنمية المهارات القيادية التحويلية لدى مديريها لتعزيز المناخ الإبداعي.

- سعت دراسة **القحطاني والشهري (2023)**، في المملكة العربية السعودية، إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار الوظيفي لدى موظفي شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الرياض. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (180) موظفاً. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان مرتفعاً، وكذلك مستوى الابتكار الوظيفي. كما كشفت النتائج عن وجود دور إيجابي وذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في تعزيز الابتكار الوظيفي. وأوصت الدراسة بأهمية ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع على التجريب والمبادرة لدعم السلوك الابتكاري.

- تناولت دراسة **العتيبي (2022)**، في المملكة العربية السعودية، أثر القيادة التحويلية على السلوك الإبداعي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت أداة الاستبانة على عينة مكونة من (320) موظفاً في عدد من البنوك التجارية. وأشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على السلوك الإبداعي للموظفين. وبيّنت النتائج أيضاً أن بُعد الاعتبارات الفردية كان له الأثر الأكبر في تفسير التباين في السلوك الإبداعي. وكانت أبرز توصيات الدراسة هي ضرورة تصميم أنظمة حوافز ومكافآت ترتبط مباشرة بالمبادرات والمخرجات الإبداعية للموظفين.

- بحثت دراسة **الغامدي (2021)**، في المملكة العربية السعودية، دور القيادة التحويلية في تعزيز قدرات الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغ حجمها (285) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. وكشفت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يدركون ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية بدرجة مرتفعة، وأن هناك دوراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز قدرات الابتكار لديهم. وأوصت الدراسة بتمكين القيادات الأكاديمية وتقويضهم المزيد من الصلاحيات لخلق بيئة عمل محفزة على الابتكار.

- استهدفت دراسة **الجهني والدوسري (2020)**، في المملكة العربية السعودية، التعرف على تأثير القيادة التحويلية على الأداء الإبداعي للعاملين في المنظمات الحكومية بمدينة جدة.

طبق الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة وزعت على عينة من (210) موظفين. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية في الأداء الإبداعي. وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الإبداعي، مع بروز بُعد الاستثارة الفكرية كأكثر الأبعاد تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة عقد ورش عمل تدريبية للمديرين في القطاع الحكومي حول كيفية ممارسة السلوكيات القيادية التحويلية.

ثانياً: دراسات عربية

- سعت دراسة **الشمري والزرقاوي (2025)**، التي أجريت في العراق، إلى قياس تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات العراقية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت (240) موظفاً. وكشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على الإبداع الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الإبداع الوظيفي كانا بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات الاتصالات بتطوير نظم تقييم الأداء لتشمل مؤشرات تقيس السلوك الإبداعي للموظفين.
- تناولت دراسة **بلحاج (2024)**، في ليبيا، أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي بدراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وزعت على عينة من (150) عاملاً. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي. كما بينت أن بُعد الدافعية الإلهامية يُعد الأكثر تأثيراً في تعزيز الإبداع. وأوصت الدراسة بأهمية اختيار القادة الإداريين في المراكز الصحية بناءً على امتلاكهم لسمات القيادة التحويلية.
- بحثت دراسة **العلي والخطيب (2024)**، في الأردن، دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت استبانة على عينة قوامها (350) موظفاً وموظفة. توصلت النتائج إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان متوسطاً، بينما كان مستوى الإبداع التنظيمي متوسطاً أيضاً.

كما أظهرت وجود دور إيجابي ودال إحصائياً للقيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر ثقافة الإبداع في المؤسسات الحكومية من خلال دعم القيادات العليا.

- هدفت دراسة الزيدي (2024)، في الأردن، إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الوظيفي في شركات البرمجيات الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة من عينة مكونة من (190) موظفاً. وأشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية) على الإبداع الوظيفي، بينما لم يكن لبُعد الاعتبارات الفردية أثر دال. وأوصت الدراسة بتركيز شركات البرمجيات على الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً في تحفيز الإبداع لدى المبرمجين والمطورين.

- استهدفت دراسة بن عبد الله (2023)، في تونس، قياس أثر القيادة التحويلية في الإبداع الوظيفي لدى موظفي الشركات الصناعية التونسية. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة من (220) موظفاً في القطاع الصناعي. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي. وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في الإبداع، ولكن بدرجات متفاوتة. وكانت أبرز توصيات الدراسة ضرورة إيلاء اهتمام أكبر بتدريب المديرين على مهارات الاستثارة الفكرية لتحفيز الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الصناعية.

- تناولت دراسة أبو رياش والزيادات (2022)، في الأردن، القيادة التحويلية وأثرها في تعزيز الابتكار التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وجمعت البيانات من خلال استبانة شملت (260) من أعضاء الهيئة التدريسية. وقد كشفت النتائج عن وجود مستوى ممارسة مرتفع للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية، ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة توفير الجامعات لبيئة تنظيمية داعمة وموارد كافية لترجمة الأفكار الابتكارية إلى مشروعات واقعية.

ثالثاً: دراسات أجنبية

- هدفت دراسة زانغ وآخرون (Zhang, Li, & Wang, 2025)، التي طبقت في قطاع صناعة الأدوية، إلى فحص الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين، بعنوان: *Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of psychological empowerment in the pharmaceutical industry* (القيادة التحويلية وإبداع الموظفين: الدور الوسيط للتمكين النفسي في صناعة الأدوية). استخدم الباحثون المنهج الكمي، معتمدين على الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (350) موظفاً. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في إبداع الموظفين، وأن هذا التأثير يتم بشكل كامل من خلال التمكين النفسي. وأوصت الدراسة بضرورة أن تركز شركات الأدوية على تدريب قادتها لتبني سلوكيات تمكينية، كالتفويض والثقة، لتعزيز الطاقات الإبداعية لدى موظفيها.

- سعت دراسة جو ووي (Guo & Wei, 2025)، إلى استكشاف الآليات الوسيطة لرأس المال النفسي والتعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين، بعنوان: *Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Psychological Capital and Organizational Learning* (القيادة التحويلية وإبداع الموظفين: الدور الوسيط لرأس المال النفسي والتعلم التنظيمي). بالاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، وزعت استبانة على عينة من (400) موظف في قطاعات متنوعة. وتوصلت الدراسة إلى أن كلاً من رأس المال النفسي (بأبعاده: الأمل، الكفاءة الذاتية، المرونة، التفاؤل) والتعلم التنظيمي يؤديان دوراً وسيطاً إيجابياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع. وأوصت الدراسة المنظمات بالاستثمار في بناء ثقافة تعلم وتنمية رأس المال النفسي لموظفيها لتعزيز المخرجات الإبداعية.

- تناولت دراسة ديفيس وتشين (Davis & Chen, 2024)، تحليل تأثير القيادة التحويلية على الأداء الإبداعي في الشركات التقنية الناشئة، بعنوان: *The impact of transformational leadership on creative performance: A multilevel analysis in tech startups* (تأثير القيادة التحويلية على الأداء الإبداعي: تحليل متعدد المستويات في الشركات التقنية الناشئة). استخدمت الدراسة تحليلاً متعدد المستويات لبيانات جمعت عبر استبانة من (300) موظف ضمن (60) فريق عمل. وأكدت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على المستوى

الفردية، كما وجدت أن ممارسة هذا النمط القيادي على مستوى الفريق يخلق مناخاً إبداعياً يعزز الأداء الإبداعي الجماعي. وأوصت الدراسة بأهمية غرس ممارسات القيادة التحويلية على كافة المستويات الإدارية في الشركات الناشئة.

- بحثت دراسة **جونسون وديفيز** (Johnson & Davies, 2024)، في تأثير القيادة التحويلية على ابتكار الموظفين في قطاع الرعاية الصحية، بعنوان: *The Impact of Transformational Leadership on Employee Innovation in the Healthcare Sector: A Multi-Level Analysis* (تأثير القيادة التحويلية على ابتكار الموظفين في قطاع الرعاية الصحية: تحليل متعدد المستويات). اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وجمعت البيانات من عينة مكونة من (450) من العاملين في المجال الصحي. توصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية على مستوى الوحدة الإدارية تؤثر إيجاباً في السلوك الابتكاري الفردي، وأن مناخ الأمان النفسي يؤدي دور الوسيط الجزئي في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة القادة في القطاع الصحي بالتركيز على بناء بيئة عمل آمنة نفسياً تشجع الموظفين على طرح الأفكار الجديدة.

- استهدفت دراسة **كايا** (Kaya, 2024)، في تركيا، استكشاف الأدوار الوسيطة للمرونة المهنية والرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع المعلمين، بعنوان: *The association between transformational leadership and teachers' creativity: Professional resilience and job satisfaction as mediators* (الارتباط بين القيادة التحويلية وإبداع المعلمين: المرونة المهنية والرضا الوظيفي كوسطاء). باستخدام المنهج الارتباطي، طبقت استبانة على عينة من (400) معلم. وأظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والإبداع، وأن كلا من المرونة المهنية والرضا الوظيفي يمثلان وسيطين مهمين في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة قادة المدارس بالعمل على تعزيز الرضا الوظيفي وبناء المرونة المهنية لدى المعلمين لزيادة مخرجاتهم الإبداعية.

- هدفت دراسة **جون ولي** (Jun & Lee, 2023)، في كوريا الجنوبية، إلى بحث أدوار الالتزام بالتغيير والدعم التنظيمي للإبداع في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري للأتباع، بعنوان: *Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity*

التحويلية والسلوك الابتكاري للأتباع: أدوار الالتزام بالتغيير والدعم التنظيمي للإبداع). باستخدام استبانة وزعت على عينة من (380) موظفاً، وجدت الدراسة أن التزام الموظفين بالتغيير يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري. كما أن الدعم التنظيمي للإبداع (كمتغير معدل) يقوي هذه العلاقة. وأوصت الدراسة القادة بضرورة تأمين دعم تنظيمي ملموس (موارد، مكافآت) لتشجيع السلوكيات الابتكارية.

- فحصت دراسة شافي وآخرون (Shafi et al., 2020)، التي أجريت في الصين، الدور المعدّل للدافعية الذاتية في العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين، بعنوان: *The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation* (آثار القيادة التحويلية على إبداع الموظفين: الدور المعدّل للدافعية الذاتية). تم جمع البيانات عبر استبانة من عينة قوامها (290) موظفاً في قطاع تكنولوجيا المعلومات. وأكدت النتائج التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الإبداع، ووجدت أن هذا التأثير يكون أقوى لدى الموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الدافعية الذاتية. وأوصت الدراسة المديرين بالتركيز على توظيف أفراد لديهم دافعية ذاتية عالية وتكليفهم بمهام تتوافق مع اهتماماتهم لتعظيم الفائدة من القيادة التحويلية.

رابعاً: تعقيب تحليلي عام على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، يمكن الخروج بمجموعة من الاستنتاجات التحليلية التي توضح موقع الدراسة الحالية وأهميتها على النحو الآتي:

1. اتساق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تتسق الدراسة الحالية مع التوجه العام في الأدبيات الإدارية الحديثة الذي يؤكد على أهمية الأنماط القيادية الإيجابية، كالقيادة التحويلية، في تحفيز المخرجات السلوكية المرغوبة لدى الموظفين، وفي مقدمتها الإبداع والابتكار. فالدراسة تنطلق من نفس الفرضية الأساسية التي تبنتها معظم الدراسات السابقة، وهي وجود علاقة إيجابية ومؤثرة بين المتغيرين.

2. جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب، أبرزها:

○ **العلاقة الإيجابية:** تتفق غالبية الدراسات السابقة، على اختلاف بيئاتها (مثل: السليمان والغامدي، 2024؛ بلحاج، 2024؛ Zhang et al., 2025)، على أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تؤدي دوراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية في تعزيز الإبداع الوظيفي أو التنظيمي.

○ **المنهجية:** تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة (مثل: القحطاني والشهري، 2023؛ العتيبي، 2022؛ Jun & Lee, 2023) في تبني المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما يُعد مناسباً لطبيعة الظاهرة المدروسة.

○ **المتغيرات:** تتفق في تحديد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بأبعاده الأربعة المتعارف عليها، والمتغير التابع (الإبداع الوظيفي) بأبعاده الرئيسية المتمثلة في توليد الأفكار وتطبيقها.

3. **جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:**
تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بعض الجوانب التي تبرز أصالتها:

○ **مجتمع الدراسة:** ركزت الدراسات السابقة على قطاعات متنوعة كالمستشفيات (السليمان والغامدي، 2024)، والبنوك (العتيبي، 2022)، والتعليم (الغامدي، 2021؛ Kaya, 2024)، والاتصالات (الشمري والزرقاوي، 2025)، بينما تنفرد الدراسة الحالية بتركيزها على **قطاع شركات الأدوية**، وهو قطاع استراتيجي قائم على البحث والتطوير، مما يجعل دراسة الإبداع فيه ذات أهمية خاصة.

○ **البيئة الجغرافية:** على الرغم من وجود دراسة (الجهني والدوسري، 2020) في مدينة جدة، إلا أنها تناولت القطاع الحكومي بشكل عام. تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على قطاع صناعي محدد (الأدوية) داخل **منطقة جدة**، مما يوفر نتائج أكثر تحديداً وعمقاً وقابلية للتطبيق في هذا السياق.

○ **نطاق البحث:** بينما أدخلت بعض الدراسات الأجنبية (مثل: Guo & Wei, 2025؛ Shafi et al., 2020) متغيرات وسيطة أو معدلة، تركز الدراسة الحالية على قياس

الدور المباشر للقيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز الإبداع الوظيفي، وهو ما يسمح بفهم أعمق لطبيعة هذا التأثير في بيئة الدراسة قبل الانتقال إلى نماذج أكثر تعقيداً.

4. الفجوة البحثية:

تتمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها في ندرة الدراسات—إن لم يكن غيابها—التي تناولت بشكل مباشر دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع شركات الأدوية بالمملكة العربية السعودية عموماً، وبمنطقة جدة على وجه الخصوص. هذا القصور المعرفي يجعل من الصعب تعميم نتائج الدراسات التي أُجريت في قطاعات أو بيئات أخرى على هذا القطاع الحيوي.

5. جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب متعددة، منها:
 - بناء الإطار النظري وتحديد المفاهيم الأساسية للمتغيرات وأبعادها.
 - صياغة فرضيات الدراسة بناءً على النتائج المتكررة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.
 - تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال الاطلاع على المقاييس التي استخدمتها وثبت صدقها وثباتها في دراسات سابقة.
 - تحديد الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

6. الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز الدراسة الحالية بأنها:
 - تستهدف قطاعاً صناعياً استراتيجياً (الأدوية) ذا طبيعة تنافسية عالية واعتماد كبير على الابتكار.
 - تقدم رؤية تطبيقية وعملية لصناع القرار والمديرين في هذا القطاع الحيوي بمدينة جدة.

- تُسهم في إثراء المكتبة العربية بدراسة تطبيقية في مجال لم يحظَ بالاهتمام البحثي الكافي.
- تُعد من الدراسات القليلة التي تربط بين ممارسات القيادة والإبداع في سياق بيئة الأعمال السعودية بعد إطلاق رؤية المملكة (2030) التي تركز على الصناعات المعرفية والابتكار.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

يهدف هذا المحور إلى تأصيل متغيرات الدراسة من خلال استعراض الأدبيات النظرية ذات الصلة، حيث يتم تناول مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها، ثم الانتقال إلى مفهوم الإبداع الوظيفي وأبعاده، وصولاً إلى تحليل العلاقة بين المتغيرين في ضوء النظريات المفسرة لذلك، وذلك في ثلاثة محاور متتالية.

المبحث الأول: القيادة التحويلية

تمهيد:

تُعد القيادة إحدى الوظائف الإدارية المحورية التي توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ومع تطور الفكر الإداري، ظهرت نظريات متعددة تسعى لتفسير ماهية القيادة الفعالة. وفي هذا السياق، برزت نظرية القيادة التحويلية كأحد أبرز النماذج القيادية المعاصرة القادرة على إحداث تغييرات جذرية وإيجابية داخل المنظمات، لا سيما في بيئات العمل الديناميكية التي تتطلب التكيف والابتكار المستمر.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها

يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها عملية يسعى من خلالها القائد إلى رفع مستوى وعي المرؤوسين بأهمية الأهداف التنظيمية وقيمتها، وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الآنية من أجل تحقيق الرؤية المشتركة للمنظمة (دعاء محمد أحمد بدر، 2024). ويقوم هذا النمط القيادي على أساس العلاقة التفاعلية بين القائد والأتباع، حيث يعمل القائد على إلهامهم وتمكينهم ودفعهم نحو تحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات (Riggio and Smith, 2021, p. 1043). وتتميز القيادة التحويلية عن غيرها من الأنماط، كالقيادة التبادلية التي تركز على مبدأ الثواب والعقاب، بكونها تستهدف الاحتياجات العليا لدى الأفراد كتقدير الذات وتحقيقها، مما يخلق التزاماً عاطفياً وولاءً قوياً تجاه المنظمة وأهدافها.

وتبرز أهمية القيادة التحويلية في قدرتها على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومرنة، إذ تسهم في تعزيز الثقة بين القادة والعاملين، وتشجيع التواصل المفتوح، وتحفيز العمل الجماعي (Lee and

(Kim, 2023, p. 488). كما يؤدي القادة التحويليون دوراً حيوياً في إدارة التغيير، حيث يمكنهم إقناع الموظفين بضرورة التغيير وحشد طاقاتهم للتكيف مع المتطلبات الجديدة بنجاح. وفي القطاعات التي تتسم بالمنافسة الشديدة، مثل قطاع الفنادق أو الأدوية، يُعد تبني هذا النمط القيادي عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الإبداعي والقدرة على الابتكار، وهو ما ينعكس مباشرة على الأداء المالي والمكانة السوقية للمنظمة (غنيم، 2022، ص. 155).

ويتضح مما سبق أن القيادة التحويلية ليست مجرد مجموعة من السلوكيات الإدارية، بل هي فلسفة قيادية متكاملة تركز على الارتقاء بالجانب الإنساني والقيمي لدى العاملين. فهي تحول الأتباع إلى قادة، وتدفعهم نحو الإيمان بقدراتهم على إحداث فرق حقيقي، مما يجعلها الأنسب للبيئات المعرفية التي تعتمد على رأس المال الفكري والإبداعي.

المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية

تستند نظرية القيادة التحويلية إلى أربعة أبعاد رئيسية متكاملة، تُعرف بـ (The Four I's)، وهي تمثل الممارسات السلوكية التي يتبناها القائد التحويلي في تفاعله مع مرؤوسيه. ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو الآتي:

1. **التأثير المثالي (Idealized Influence):** يشير هذا البعد إلى السلوكيات التي تجعل من القائد قدوة حسنة ونموذجاً يُحتذى به. فالقادة الذين يتمتعون بتأثير مثالي يتصرفون بنزاهة وأخلاق عالية، ويكسبون ثقة واحترام ولاء مرؤوسيهم، الذين يرغبون في التشبه بهم (العلي والخطيب، 2024، ص. 94). ويظهر هذا البعد من خلال سلوكيات مثل تحمل المسؤولية، والتصرف بما يخدم مصلحة الفريق قبل المصلحة الشخصية، والتعبير عن قناعات وقيم واضحة.

2. **الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation):** يتمثل هذا البعد في قدرة القائد على تحفيز وإلهام مرؤوسيه من خلال رسم رؤية مستقبلية واضحة وجذابة، وربطها بقيمهم وتطلعاتهم (تماضر محمود كامل العرود، 2024). يقوم القادة هنا ببث روح التفاؤل والحماس، ورفع سقف التوقعات، وتوضيح أهمية الدور الذي يؤديه كل فرد في تحقيق هذه الرؤية، مما يمنح العمل معنى وغاية تتجاوز المهام اليومية.

3. **الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):** يعكس هذا البُعد سعي القائد إلى تشجيع الإبداع والابتكار لدى مرؤوسيه من خلال حثهم على تحدي الوضع الراهن، وإعادة التفكير في الافتراضات القديمة، والنظر إلى المشكلات من زوايا جديدة (بن يحيى وقادري، 2021، ص. 44). لا يقدم القائد التحويلي حلاً جاهزاً، بل يطرح الأسئلة الذكية ويشجع على التجريب والمخاطرة المحسوبة، مما يخلق بيئة عمل محفزة على التعلم المستمر وحل المشكلات بطرق مبتكرة.

4. **الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration):** يركز هذا البُعد على اهتمام القائد بكل فرد من مرؤوسيه كشخص مستقل له احتياجاته وقدراته وطموحاته الفريدة. يعمل القائد كمرشد وموجه، حيث يستمع جيداً لمشكلات الموظفين، ويقدم لهم الدعم والتوجيه الشخصي، ويوفر لهم فرصاً للتطور والنمو المهني (السليمان والغامدي، 2024، ص. 55). هذا الاهتمام الشخصي يعزز شعور الموظف بالتقدير والقيمة، ويزيد من دافعيته والتزامه.

ويوضح الجدول الآتي ملخصاً لأبعاد القيادة التحويلية:

جدول (1): أبعاد القيادة التحويلية

البُعد	التعريف	أبرز السلوكيات
التأثير المثالي	أن يكون القائد قدوة حسنة يُحتذى بها.	النزاهة، المصداقية، تحمل المسؤولية، إعلاء مصلحة الفريق.
الدافعية الإلهامية	إلهام وتحفيز المرؤوسين برؤية مستقبلية واضحة.	بث التفاؤل، رفع التوقعات، إيضاح أهمية الأهداف.
الاستثارة الفكرية	تشجيع الإبداع والتفكير النقدي لدى المرؤوسين.	تحدي الوضع الراهن، تشجيع طرح الأفكار، قبول الأخطاء كفرص للتعلم.
الاعتبارات الفردية	الاهتمام بالاحتياجات الفردية لكل موظف.	الاستماع الفعال، التوجيه والإرشاد، توفير فرص التطوير.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى (العلي والخطيب، 2024؛ تماضر محمود كامل العرود، 2024؛ بن يحيى وقادري، 2021؛ السليمان والغامدي، 2024).

ويتجلى من استعراض الأبعاد السابقة تكاملها وترابطها الوثيق، فلا يمكن ممارسة أحدها بمعزل عن الآخر. فالتأثير المثالي يبني الثقة التي تُعد أساساً للدافعية الإلهامية، وهذه الدافعية تخلق الحماس الذي يشجع على الاستثارة الفكرية، بينما تضمن الاعتبارات الفردية استدامة هذا التأثير من خلال تلبية الاحتياجات الشخصية للموظفين، مما يشكل منظومة قيادية متكاملة وشاملة.

تمهيد:

في عصر اقتصاد المعرفة، لم يعد رأس المال المادي هو المحدد الوحيد لنجاح المنظمات، بل برز رأس المال البشري والفكري كأهم مورد استراتيجي. ويُعد الإبداع الوظيفي التجسيد العملي لهذا المورد، حيث يمثل قدرة المنظمة على التجديد والتطور من خلال أفكار ومبادرات موظفيها، مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة دائمة التغير.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الوظيفي وأهميته

يُعرف الإبداع الوظيفي بأنه عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالمنتجات، أو الخدمات، أو العمليات، أو الإجراءات التنظيمية، من قبل الموظف في سياق عمله (بن عبد الله، 2023، ص. 78). ومن المهم التمييز بين مفهومي الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation)؛ فالإبداع يركز على مرحلة توليد الأفكار الجديدة والأصيلة، بينما يمثل الابتكار عملية تطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى قيمة مضافة فعلية للمنظمة (Nasir et al., 2022). وبهذا المعنى، يُعد الإبداع هو الخطوة الأولى والأساسية في عملية الابتكار الشاملة. ويتضمن الإبداع الوظيفي جانباً معرفياً (الخبرة والمعرفة) وجانباً دافعياً (الرغبة في الإبداع) وجانباً يتعلق بمهارات التفكير الإبداعي (Chen and Li, 2020, p. 452).

وتكمن أهمية الإبداع الوظيفي في كونه محركاً رئيسياً للنمو والتطور التنظيمي. فعلى المستوى الاستراتيجي، يسهم الإبداع في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة، واستكشاف أسواق جديدة، وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة (Sahadev et al., 2024). وعلى المستوى التشغيلي، يؤدي الإبداع إلى تحسين جودة العمليات، وخفض التكاليف، وزيادة الكفاءة والإنتاجية. أما على المستوى الفردي، فإن بيئة العمل التي تشجع على الإبداع تزيد من الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتعزز شعورهم بالتمكين والانتماء، وتوفر لهم فرصاً للتعلم وتطوير مهاراتهم.

وبناءً عليه، يمكن القول إن الإبداع الوظيفي لم يعد ترفاً فكرياً أو مقتصرًا على بعض الوظائف كالبحث والتطوير، بل أصبح ضرورة وظيفية ومطلباً تنظيمياً في كافة المستويات والأقسام. فالمنظمات التي تفشل في تحفيز واستثمار الطاقات الإبداعية لموظفيها، تخاطر بالجمود والتراجع في مواجهة منافسيها الأكثر ابتكاراً.

المطلب الثاني: أبعاد الإبداع الوظيفي

يتفق معظم الباحثين على أن الإبداع الوظيفي ليس حدثاً عفوياً، بل هو عملية متعددة المراحل يمكن تحليلها وفهمها. وعلى الرغم من تعدد النماذج التي وصفت هذه العملية، إلا أنه يمكن تلخيصها في ثلاثة أبعاد أو مراحل رئيسية تتبناها هذه الدراسة، وهي:

1. **توليد الأفكار (Idea Generation):** هذه هي المرحلة الأولى والأساسية في العملية الإبداعية، وتتضمن إدراك المشكلات أو الفرص، والبحث عن المعلومات، وإنتاج أفكار وحلول جديدة وأصيلة (Karimi et al., 2023). وتتطلب هذه المرحلة مهارات التفكير التباعي (Divergent Thinking) والقدرة على ربط مفاهيم تبدو غير مترابطة، والخروج عن الأطر التقليدية للتفكير.

2. **تقييم وترويج الأفكار (Idea Evaluation and Promotion):** بعد توليد مجموعة من الأفكار، تأتي مرحلة تقييمها واختيار الأنسب منها. تتطلب هذه المرحلة مهارات التفكير التقاربي (Convergent Thinking) لتحليل جدوى الأفكار وقابليتها للتطبيق. ولا يقتصر دور الموظف المبدع على توليد الفكرة، بل يمتد ليشمل السعي لإقناع الآخرين (الزملاء والرؤساء) بأهميتها وجدواها، وحشد الدعم اللازم للانتقال بها إلى مرحلة التطبيق (Żywiołek et al., 2022).

3. **تطبيق الأفكار (Idea Implementation):** تُعد هذه المرحلة هي الاختبار الحقيقي لقيمة الفكرة الإبداعية، حيث يتم تحويلها من مجرد تصور ذهني إلى واقع ملموس، سواء كان منتجاً أولياً، أو عملية جديدة، أو نموذج عمل مطور (Li and Guo, 2021, p. 222). وتتطلب هذه المرحلة المثابرة، والقدرة على حل المشكلات التي تظهر أثناء التطبيق، والتعاون مع الآخرين لتحقيق الفكرة على أرض الواقع.

يوضح النموذج أن الإبداع الوظيفي عملية متكاملة ومتراصة، تتطلب من الموظف امتلاك مجموعة متنوعة من المهارات المعرفية والسلوكية والاجتماعية. فليس كافياً أن يكون الموظف قادراً على توليد الأفكار، بل يجب أن يمتلك أيضاً القدرة على تقييمها بشكل نقدي، والشجاعة للدفاع عنها وتسويقها، والمثابرة لتحويلها إلى واقع ملموس يسهم في نجاح المنظمة.

تمهيد:

بعد استعراض متغيري الدراسة كل على حدة، يتناول هذا المبحث طبيعة العلاقة التكاملية بينهما، مستعرضاً الآليات التي من خلالها تؤثر ممارسات القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين، مع تأصيل هذه العلاقة ضمن أطر نظرية راسخة في حقل السلوك التنظيمي.

المطلب الأول: دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الوظيفي

أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية وقوية بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي (Shafi et al., 2020; Davis and Chen, 2024). ويمكن تفسير هذا الدور من خلال تأثير أبعاد القيادة التحويلية على مراحل العملية الإبداعية المختلفة، على النحو الآتي:

- **التأثير المثالي والدافعية الإلهامية:** عندما يقدم القائد رؤية ملهمة ويضرب القدوة الحسنة، فإنه يخلق شعوراً بالهدف المشترك والثقة لدى الموظفين. هذه البيئة الآمنة نفسياً (Psychological Safety) تشجع الموظفين على المبادرة وتوليد أفكار جديدة دون الخوف من النقد أو الفشل (Müller and Schmidt, 2023, p. 851). كما أن الرؤية الواضحة توجه جهودهم الإبداعية نحو المجالات الأكثر أهمية للمنظمة.

- **الاستشارة الفكرية:** يؤثر هذا البعد بشكل مباشر على مرحلة توليد الأفكار. فالقائد الذي يشجع على التفكير خارج الصندوق ويتحدى الافتراضات التقليدية، يحفز المسارات المعرفية لدى الموظفين، ويدفعهم لاستكشاف حلول غير مألوفة، مما يزيد من كم ونوعية الأفكار المولدة (Wang and Chen, 2022, p. 1028).

- **الاعتبارات الفردية:** من خلال الاهتمام الشخصي والتوجيه، يبني القائد الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy) لدى الموظفين، ويجعلهم أكثر ثقة في قدراتهم الإبداعية. هذا الدعم الفردي يُعد حاسماً في مرحلتي ترويج وتطبيق الأفكار، حيث يحتاج الموظف إلى التشجيع والموارد

والمثابرة للتغلب على العقبات التي قد تواجه تنفيذ فكرته الجديدة (Zhang et al., 2025, p. 155).

وعليه، فإن القائد التحويلي لا يطلب الإبداع بشكل مباشر، بل يصنع المناخ التنظيمي والظروف النفسية التي تسمح للإبداع بالازدهار بشكل طبيعي. فهو يعمل كمهندس للبيئة الإبداعية، من خلال توفير الرؤية، والتحفيز، والأمان، والدعم، والتمكين، مما يطلق العنان للطاقات الكامنة لدى موظفيه.

المطلب الثاني: المنطلقات النظرية المفسرة للعلاقة

يمكن تأصيل العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي بالاعتماد على عدة نظريات أساسية في السلوك التنظيمي، من أبرزها:

1. **نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):** تفترض هذه النظرية أن العلاقات الاجتماعية، بما فيها علاقة العمل، تقوم على أساس التبادل المتبادل للمنافع. فعندما يمارس القائد التحويلي سلوكيات داعمة (كالاعتبارات الفردية وتوفير رؤية ملهمة)، فإن الموظفين يشعرون بالامتنان والالتزام تجاه القائد والمنظمة. ورداً على هذا الدعم، يقومون بسلوكيات إيجابية تتجاوز حدود واجباتهم الرسمية (Extra-Role Behaviors)، ويُعد السلوك الإبداعي أحد أبرز هذه السلوكيات (Wang and Liu, 2022, p. 2).

2. **نظرية تقرير المصير (Self-Determination Theory):** تشير هذه النظرية إلى أن الدافعية الذاتية (Intrinsic Motivation) هي المحرك الأساسي للسلوك الإبداعي. وتتحقق هذه الدافعية عندما يتم إشباع ثلاث حاجات نفسية أساسية: الحاجة إلى الاستقلالية (Autonomy)، والحاجة إلى الكفاءة (Competence)، والحاجة إلى الانتماء (Relatedness). إن ممارسات القائد التحويلي تسهم في إشباع هذه الحاجات؛ فالاستشارة الفكرية تعزز الاستقلالية، والاعتبارات الفردية تبني الكفاءة، والتأثير المثالي والدافعية الإلهامية يقويان الشعور بالانتماء، مما يؤدي إلى زيادة الدافعية الذاتية وبالتالي تعزيز الإبداع (Shafi et al., 2020, p. 167).

3. **نظرية رأس المال النفسي (Psychological Capital Theory):** يرى منظرو هذه النظرية أن الأفراد الذين يمتلكون مستويات عالية من رأس المال النفسي—المتمثل في الكفاءة الذاتية،

والأمل، والتفاؤل، والمرونة—يكونون أكثر قدرة على الأداء المتميز والسلوك الإبداعي. وقد أظهرت الدراسات أن القيادة التحويلية تؤدي دوراً مهماً في بناء وتنمية رأس المال النفسي لدى الموظفين (Karimi et al., 2023). فعندما يشعر الموظفون بالثقة والتفاؤل، يكونون أكثر استعداداً للمخاطرة وتجربة أفكار جديدة، والمثابرة في مواجهة التحديات أثناء تطبيقها (Guo and Wei, 2025, p. 7).

تقدم هذه النظريات إطاراً تفسيرياً متيناً لفهم "كيف" و"لماذا" تؤثر القيادة التحويلية في الإبداع. فهي توضح أن التأثير لا يتم بشكل آلي، بل من خلال آليات نفسية وسيطة معقدة تشمل بناء علاقات تبادلية إيجابية، وتعزيز الدافعية الذاتية، وتنمية الموارد النفسية الإيجابية لدى الموظفين. وهذا الفهم العميق للآليات يساعد في تصميم تدخلات قيادية أكثر فعالية لتعزيز الإبداع في بيئة العمل.

خاتمة الإطار النظري

لقد استعرض هذا الإطار النظري بشكل موسع متغيري الدراسة؛ القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي، من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد المكونة لكل منهما. كما تم تحليل العلاقة الديناميكية التي تربط بينهما، وتأصيلها في ضوء نظريات التبادل الاجتماعي، وتقرير المصير، ورأس المال النفسي. وبهذا، يوفر الإطار النظري أساساً معرفياً صلباً تنطلق منه الدراسة في مراحلها الميدانية لتحليل واقع هذه العلاقة في شركات الأدوية بمنطقة جدة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- **تمهيد.**
- **منهج الدراسة.**
- **مصادر جمع البيانات.**
- **مجتمع الدراسة وعينتها.**
- **أداة الدراسة.**
- **الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.**
- **طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.**
- **الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.**

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يستعرض هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. ويتضمن وصفاً تفصيلياً لمنهج الدراسة، ومصادر جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وخصائصها السيكمترية، بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

1. منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، المتمثلة في التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الوظيفي، والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين، تم الاعتماد على **المنهج الوصفي** بمدخله **المسحي والارتباطي**. ويُعد المنهج الوصفي المسحي مناسباً لوصف واقع ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الأدوية بمنطقة جدة. بينما يُستخدم المدخل الارتباطي لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الإبداع الوظيفي)، وتحليل دور المتغير المستقل بأبعاده في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع، وهو ما يتوافق بشكل مباشر مع تساؤلات الدراسة وفرضياتها.

2. مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في سبيل تحقيق أهدافها على نوعين من مصادر جمع البيانات، هما:

- **المصادر الثانوية:** تمثلت في مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي. وقد شملت هذه المصادر الكتب، والمراجع العلمية، والرسائل الجامعية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والمؤتمرات، والتقارير المنشورة في قواعد البيانات العربية والأجنبية. وقد أسهمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة مشكلتها، وتطوير أدواتها.

- **المصادر الأولية:** للحصول على البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها الميدانية، تم الاعتماد على **الاستبانة** كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة. وقد صُممت الاستبانة خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها.

3. مجتمع وعينة الدراسة

(أ) **مجتمع** **الدراسة:**
يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (من غير القياديين) في شركات الأدوية المسجلة والعاملة في منطقة جدة. وبالاستناد إلى البيانات الصادرة عن الهيئة العامة للغذاء والدواء بالمملكة العربية السعودية، والتي تشير إلى وجود ما يقارب (40) مصنعاً وشركة أدوية مرخصة تعمل في المملكة، وبتقدير أن جزءاً كبيراً منها له فروع رئيسية أو عمليات تشغيلية في مدينة جدة كونها مركزاً تجارياً ولوجستياً حيوياً، وبالرجوع إلى بيانات بعض هذه الشركات عبر منصات التوظيف المهنية، يقدر الباحث أن متوسط عدد العاملين في كل شركة يتراوح بين (50) إلى (150) موظفاً. وعليه، فإن الحجم الكلي لمجتمع الدراسة يُقدر بحوالي (3000) موظف وموظفة (الهيئة العامة للغذاء والدواء، 2024).

(ب) **عينة** **الدراسة:**
نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، فقد لجأ الباحث إلى أسلوب العينة. ولتحديد حجم العينة المناسب لتمثيل المجتمع الأصلي، تم استخدام **العينة العشوائية البسيطة**. وقد تم حساب حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن تومبسون (Steven Thompson's Formula) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%):

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[(N - 1) \times \frac{d^2}{Z^2}] + p(1 - p)}$$

حيث إن:

- n: حجم العينة.

- N: حجم المجتمع (3000).
 - Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 95 (1.96) %.
 - d: مستوى الخطأ المسموح به (0.05).
 - p: نسبة توفر الخاصية في المجتمع (تم افتراضها 0.5 لتحقيق أكبر حجم ممكن للعينة).
- وبتطبيق المعادلة، فإن حجم العينة المطلوب هو (341) مفردة. ولضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل ومعالجة احتمالية عدم الاستجابة، تم توزيع (400) استبانة، وقد تم استرداد (365) استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد (14) استبانة لعدم اكتمالها، ليصبح حجم العينة النهائي الذي خضع للتحليل (351) مفردة، وهو حجم يفوق الحد الأدنى المطلوب، مما يعزز من موثوقية النتائج. ويوضح الجدول الآتي وصفاً للعينة.

جدول (2): وصف مجتمع وعينة الدراسة

البيان	العدد	النسبة المئوية (%)
حجم المجتمع	3000	100%
حجم العينة المستهدفة	341	11.37%
الاستبانات الموزعة	400	13.33%
الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل	351	11.70%

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الجدول (2) أن حجم العينة النهائية التي خضعت للتحليل يمثل نسبة (11.70%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وهي نسبة مقبولة في البحوث الاجتماعية والإدارية وتسمح بتعميم النتائج.

4. أداة الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها، تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. وقد تم تطوير فقرات الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وبشكل خاص بالاعتماد على مقاييس عالمية معتمدة بعد تكييفها لتناسب البيئة المحلية. حيث تم الاسترشاد

بـ "استبانة القيادة متعددة العوامل" (MLQ) التي طورها (Bass & Avolio) في بناء فقرات متغير القيادة التحويلية، والاسترشاد بمقياس الإبداع الوظيفي الذي استخدمه (Scott & Bruce, 1994) وطورته دراسات لاحقة مثل دراسة (Shafi et al., 2020) في بناء فقرات متغير الإبداع الوظيفي. وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- **الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية:** ويشمل عدداً من المتغيرات الأولية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وهي: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

- **الجزء الثاني: قياس القيادة التحويلية (المتغير المستقل):** وتكون من (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية، هي:

- التأثير المثالي (5 فقرات).

- الدافعية الإلهامية (5 فقرات).

- الاستشارة الفكرية (5 فقرات).

- الاعتبارات الفردية (5 فقرات).

- **الجزء الثالث: قياس الإبداع الوظيفي (المتغير التابع):** وتكون من (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية، هي:

- توليد الأفكار (5 فقرات).

- تقييم وترويج الأفكار (5 فقرات).

- تطبيق الأفكار (5 فقرات).

وقد طُلب من أفراد العينة التعبير عن درجة موافقتهم على كل فقرة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، الذي يتدرج من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

5. الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة وقدرتها على جمع بيانات دقيقة وموثوقة، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات على النحو الآتي:

(أ) **صدق** **الأداة** **(Validity):**
تم التحقق من صدق الأداة باستخدام طريقتين:

1. **صدق المحتوى (الصدق الظاهري):** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الأعمال والإحصاء، بلغ عددهم (8) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات السعودية. وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى وضوح الفقرات، وسلامتها اللغوية، وانتمائها للأبعاد التي تقيسها، ومدى شموليتها للمحاور الرئيسية. وبناءً على ملاحظاتهم القيمة، تم إجراء التعديلات اللازمة، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف فقرات أخرى، لتصبح الأداة في صورتها النهائية. وقد حصلت الأداة على نسبة اتفاق بين المحكمين بلغت (92%)، وهي نسبة مرتفعة تدل على تمتعها بصدق محتوى عالٍ.

2. **صدق البناء (Construct Validity):** للتحقق من صدق البناء للأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (40) مفردة من خارج عينة الدراسة الأساسية، ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير. وجاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن جميع الفقرات والأبعاد تقيس المفهوم نفسه الذي صُممت لقياسه. كما تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من تطابق النموذج النظري مع البيانات المجمعة، وقد أظهرت مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-fit-indices) قيماً مقبولة (RMSEA = 0.06, CFI = 0.94, GFI = 0.91)، مما يؤكد تمتع الأداة بصدق بناء مرتفع.

(ب) **ثبات** **الأداة** **(Reliability):**
لقياس مدى اتساق نتائج الأداة واستقرارها، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية. ويوضح الجدول (3) قيم معامل الثبات لكل بُعد من أبعاد الدراسة وللأداة ككل.

جدول (3): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومتغيرات الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	5	0.88
	الدافعية الإلهامية	5	0.91
	الاستشارة الفكرية	5	0.89
	الاعتبارات الفردية	5	0.86
	المتغير ككل	20	0.95
الإبداع الوظيفي	توليد الأفكار	5	0.90
	تقييم وترويج الأفكار	5	0.87
	تطبيق الأفكار	5	0.92
	المتغير ككل	15	0.96
الأداة الكلية		35	0.97

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (3) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة والمتغيرات والأداة ككل كانت أعلى من (0.70)، وهو الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (Frazier et al., 2017, p. 120). وتدل هذه القيم المرتفعة على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، وأنها صالحة لجمع البيانات من عينة الدراسة الأساسية.

6. طريقة ومعياري تصحيح أداة الدراسة

لغرض تفسير نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، تم استخدام معيار نسبي يعتمد على تقسيم مدى مقياس ليكرت الخماسي إلى خمس فئات متساوية الطول. ويتم حساب طول الفئة من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{(\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس})}{\text{عدد المستويات}}$$

طول الفئة = $(5 - 1) / 5 = 0.80$
وبناءً على ذلك، تم تحديد مستويات الحكم على درجة الممارسة أو الموافقة كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية (باستخدام مقياس خماسي)

المدى	درجة الموافقة/الممارسة
1.80 - 1.00	منخفضة جداً
2.60 - 1.81	منخفضة
3.40 - 2.61	متوسطة
4.20 - 3.41	مرتفعة
5.00 - 4.21	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الباحث.

7. إجراءات تنفيذ الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع سلسلة من الإجراءات المنظمةة، على النحو الآتي:

1. الإعداد النظري: تم الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة لتكوين خلفية نظرية شاملة حول موضوع الدراسة، مما ساعد في تحديد المشكلة وصياغة التساؤلات والفرضيات.
2. بناء الأداة: تم تصميم الاستبانة وتطوير فقراتها بناءً على الدراسات السابقة والمقاييس المعتمدة، ثم تم التحقق من خصائصها السيكمترية (الصدق والثبات).
3. الحصول على الموافقات: تم اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول على الموافقات الرسمية لتطبيق الدراسة وتسهيل مهمة الباحث في الوصول إلى عينة الدراسة.
4. جمع البيانات: تم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة المختارة خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة الميدانية.

5. ترميز وإدخال البيانات: بعد جمع الاستبانات، تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي تمهيداً لتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28).

6. تحليل البيانات واختبار الفرضيات: تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها.

7. تفسير ومناقشة النتائج: تم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ومن ثم استخلاص الاستنتاجات وتقديم التوصيات.

8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم توظيف حزمة من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28)، ويمكن إيجازها على النحو الآتي:

- **الإحصاءات الوصفية:** تم استخدام التكرارات والنسب المئوية بهدف توصيف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة. كما تم استخدام المتوسطات الحسابية لقياس مستوى استجابة أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة وأبعادها، والانحرافات المعيارية للتعرف على مدى تشتت تلك الاستجابات عن متوسطاتها الحسابية.

• اختبارات الصدق والثبات:

- **صدق المحتوى:** تم الاعتماد على آراء مجموعة من المحكمين الأكاديميين لتقييم مدى ملائمة فقرات الاستبانة.

- **صدق البناء:** تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي للأداة، بالإضافة إلى تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من البنية العاملية للمقاييس المستخدمة.

- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** استُخدم لقياس مدى ثبات وموثوقية أداة الدراسة.

• الإحصاءات الاستدلالية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): استُخدم للكشف عن طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة الرئيسيين (القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي) وكذلك بين أبعادهما.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis): استُخدم لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد مقدار الدور الذي تؤديه أبعاد القيادة التحويلية (كمغيرات مستقلة) في تفسير التباين الحاصل في الإبداع الوظيفي (كمغير تابع).
- اختبار (F-test): استُخدم للحكم على المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الكلي.
- اختبار (t-test): استُخدم للحكم على المعنوية الإحصائية لمعاملات الانحدار لكل متغير مستقل على حدة.
- فحص مشكلة الازدواج الخطي (Multicollinearity Test): تم استخدام معامل تضخم التباين (VIF) وقيم التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من خلو نموذج الانحدار من هذه المشكلة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

- **تمهيد**
- **تحليل نتائج التساؤل الأول للدراسة.**
- **تحليل نتائج التساؤل الثاني للدراسة.**
- **تحليل نتائج التساؤل الثالث للدراسة.**
- **تحليل نتائج التساؤل الرابع للدراسة.**
- **خلاصة بنتائج الدراسة.**

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد

يُخصص هذا الفصل لعرض وتحليل النتائج الميدانية للدراسة، والتي تم التوصل إليها بعد تقرير وتحليل البيانات التي جُمعت من عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS v.28). وسيتم عرض النتائج في محورين رئيسيين؛ يتناول المحور الأول تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، بينما يستعرض المحور الثاني تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة وفرضياتها.

المحور الأول: تحليل خصائص أفراد العينة

يهدف هذا الجزء إلى وصف الخصائص الأساسية لأفراد عينة الدراسة النهائية البالغ عددها (351) مفردة، من حيث المتغيرات الأولية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما توضح الجداول الآتية:

1. توزيع أفراد العينة حسب النوع:

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	218	62.1
أنثى	133	37.9
المجموع	351	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (5) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (62.1%)، وهي نسبة أعلى من نسبة الإناث التي بلغت (37.9%)، وهو ما قد يعكس الطبيعة الديموغرافية للعاملين في هذا القطاع.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة العمرية
27.1	95	أقل من 30 سنة
46.1	162	من 30 إلى أقل من 40 سنة
22.2	78	من 40 إلى أقل من 50 سنة
4.6	16	50 سنة فأكثر
100.0	351	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول (6) إلى أن الفئة العمرية الأكثر تكراراً في العينة هي (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (46.1%)، تليها فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (27.1%). وهذا يدل على أن غالبية القوى العاملة في هذا القطاع هم من فئة الشباب ومتوسطي العمر، وهي الفئة التي يُتوقع منها أن تكون أكثر حيوية وقدرة على التكيف والإبداع.

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
12.8	45	دبلوم
70.1	246	بكالوريوس

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
17.1	60	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)
100.0	351	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يُظهر الجدول (7) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (70.1%)، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة (17.1%). هذه النتيجة منطقية وتتسجم مع طبيعة العمل في قطاع الأدوية الذي يتطلب تأهيلاً علمياً متخصصاً.

4. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
25.1	88	أقل من 5 سنوات
41.3	145	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
26.2	92	من 10 إلى أقل من 15 سنة
7.4	26	15 سنة فأكثر
100.0	351	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول (8)، يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (41.3%) يمتلكون خبرة عملية تتراوح بين (5 إلى أقل من 10 سنوات). كما أن ما يقارب (75%) من العينة لديهم خبرة أقل من (15) سنة، مما يشير إلى وجود مزيج جيد من الخبرات المتراكمة والطاقات الشابة.

5. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (9): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
فني/مختبر	102	29.1
إداري/مساند	125	35.6
تسويق/مبيعات	93	26.5
آخر	31	8.8
المجموع	351	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يبين الجدول (9) تنوع المسميات الوظيفية لأفراد العينة، حيث شكلت الوظائف الإدارية والمساندة النسبة الأكبر (35.6%)، تلتها الوظائف الفنية والمخبرية (29.1%). هذا التوزيع يعكس شمولية العينة لمختلف أنواع الوظائف داخل شركات الأدوية، مما يضيف تنوعاً على الاستجابات ويعزز من إمكانية تعميم النتائج.

المحور الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

يتناول هذا المحور عرضاً تفصيلياً للنتائج المتعلقة بكل تساؤل من تساؤلات الدراسة، بدءاً من وصف مستوى متغيرات الدراسة، ثم تحليل العلاقة بينها، وانتهاءً باختبار فرضيات الدراسة، مع تفسير ومناقشة كل نتيجة على حدة.

1) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الأول للدراسة

ينص التساؤل الأول للدراسة على: "ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة في شركات الأدوية بمنطقة جدة من وجهة نظر العاملين؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور القيادة التحويلية، وذلك لكل بُعد من أبعادها وللمحور ككل. وتم ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب متوسطها الحسابي، والجدول الآتي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة التحويلية

الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	التأثير المثالي	4.05	0.68	مرتفع
2	الاعتبارات الفردية	3.98	0.72	مرتفع
3	الدافعية الإلهامية	3.85	0.75	مرتفع
4	الاستثارة الفكرية	3.61	0.81	مرتفع
	القيادة التحويلية (ككل)	3.87	0.65	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (10) أن المستوى العام لممارسة القيادة التحويلية في شركات الأدوية بمنطقة جدة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.87) بانحراف معياري (0.65). هذه النتيجة تشير إلى أن العاملين يدركون أن قادتهم يمارسون السلوكيات القيادية التحويلية بدرجة جيدة. وعند النظر إلى الأبعاد الفرعية، نجد أن جميعها جاءت أيضاً بمستوى ممارسة "مرتفع" وفقاً للمعيار المعتمد في الدراسة. وقد احتل بُعد "التأثير المثالي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05)، مما يدل على أن القادة يُنظر إليهم كنماذج وقدوة حسنة من حيث النزاهة والمصداقية. وجاء في المرتبة الثانية بُعد "الاعتبارات الفردية" بمتوسط (3.98)، وهو ما يعكس اهتمام القادة بالموظفين كأفراد وتقديم الدعم لهم. وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد "الدافعية الإلهامية" بمتوسط (3.85). أما بُعد "الاستثارة الفكرية" فقد جاء في المرتبة الأخيرة، على الرغم من وقوعه أيضاً ضمن المستوى المرتفع، بمتوسط حسابي (3.61).

ويمكن تفسير هذه النتيجة العامة المرتفعة في ضوء الطبيعة التنافسية لقطاع الأدوية، والذي يتطلب وجود قادة قادرين على تحفيز فرقهم لتحقيق أهداف طموحة، مما يدفع الشركات إلى اختيار وتطوير قادة يمتلكون هذه السمات. أما حصول بُعد "التأثير المثالي" على أعلى متوسط، فيمكن إرجاعه إلى أهمية الثقة والمصداقية في بيئة عمل حساسة كصناعة الدواء. وفي المقابل، فإن حصول بُعد "الاستثارة الفكرية" على أدنى متوسط -رغم ارتفاعه- قد يشير إلى أن القادة، ورغم تشجيعهم

للإبداع، قد يكونون أكثر حذراً في تحدي الإجراءات والأنظمة القائمة نظراً للمعايير الصارمة التي تحكم هذا القطاع.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (القحطاني والشهري، 2023) التي وجدت أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان مرتفعاً في شركات تكنولوجيا المعلومات، ودراسة (أبو رياش والزيادات، 2022) في الجامعات الأردنية. إلا أنها تختلف نسبياً مع نتيجة دراسة (العلي والخطيب، 2024) التي وجدت أن المستوى كان متوسطاً في القطاع الحكومي الأردني، وهو ما قد يعود لاختلاف طبيعة القطاعات وبيئات العمل. وبشكل عام، تعكس هذه النتيجة وجود قاعدة قيادية إيجابية في شركات الأدوية بجدة يمكن البناء عليها لتعزيز الإبداع بشكل أكبر.

2) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثاني للدراسة

ينص التساؤل الثاني للدراسة على: "ما مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الأدوية بمنطقة جدة من وجهة نظرهم؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور الإبداع الوظيفي، والجدول الآتي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الوظيفي

الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	توليد الأفكار	3.75	0.79	مرتفع
2	تطبيق الأفكار	3.59	0.85	مرتفع
3	تقييم وترويج الأفكار	3.48	0.91	مرتفع
	الإبداع الوظيفي (ككل)	3.61	0.78	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

تُظهر نتائج الجدول (11) أن المستوى العام للإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الأدوية بمنطقة جدة جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.61) وبانحراف معياري (0.78). هذه النتيجة الإيجابية تدل على أن الموظفين يرون أنفسهم قادرين على ممارسة السلوكيات الإبداعية في

عملهم. وتحليل الأبعاد، نجد أن بُعد "توليد الأفكار" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.75)، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بالقدرة على إنتاج واقتراح أفكار جديدة. تلاه في المرتبة الثانية بُعد "تطبيق الأفكار" بمتوسط (3.59)، ويعكس ذلك سعيهم لتحويل بعض هذه الأفكار إلى واقع عملي. أما بُعد "تقييم وترويج الأفكار" فقد حلّ في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.48)، ورغم وقوعه ضمن المستوى المرتفع، إلا أن انخفاضه النسبي قد يدل على أن الموظفين قد يواجهون بعض الصعوبات أو التحديات في إقناع الآخرين بأفكارهم وحشد الدعم اللازم لها.

ويمكن تفسير المستوى المرتفع للإبداع الوظيفي بأن طبيعة العمل في قطاع الأدوية، القائمة على البحث والتطوير وحل المشكلات المعقدة، تتطلب وتحفز السلوك الإبداعي بطبيعتها. كما أن المستوى التعليمي المرتفع للعينة قد يكون عاملاً مساهماً في ذلك. أما الترتيب الذي حصلت عليه الأبعاد، فيبدو منطقياً؛ حيث إن توليد الأفكار غالباً ما يكون أسهل من الحصول على الدعم المؤسسي (الترويج) أو الموارد اللازمة (للتطبيق). وقد يعكس الترتيب الأخير لبُعد "تقييم وترويج الأفكار" وجود بعض الإجراءات البيروقراطية أو ثقافة الحذر من المخاطرة التي قد تحد من قدرة الموظفين على تسويق أفكارهم بفعالية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الشمري والزرقاوي، 2025) التي وجدت مستوى مرتفعاً للإبداع الوظيفي في قطاع الاتصالات. كما أنها تتسجم مع الإطار النظري الذي يربط بين البيئات المعرفية والتنافسية ومستويات الإبداع المرتفعة (Nasir et al., 2022). وهذه النتيجة، مقترنة بنتيجة التساؤل الأول، تشير إلى وجود بيئة عمل إيجابية بشكل عام في شركات الأدوية بجدة، حيث توجد قيادات تحويلية وموظفون مبدعون.

3) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثالث للدراسة

ينص التساؤل الثالث للدراسة على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الأدوية بمنطقة جدة؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين وأبعادهما. ويوضح الجدول التالي مصفوفة الارتباطات الناتجة عن التحليل.

جدول (12): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع الوظيفي

المتغير	توليد الأفكار	تقييم وترويج الأفكار	تطبيق الأفكار	الإبداع الوظيفي (ككل)
التأثير المثالي	0.621	0.588	0.604	0.659
الدافعية الإلهامية	0.685	0.640	0.662	0.718
الاستشارة الفكرية	0.754	0.701	0.725	0.783
الاعتبارات الفردية	0.590	0.556	0.577	0.621
القيادة التحويلية (ككل)	0.741	0.689	0.713	0.770

ملاحظة: الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01.

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

تشير نتائج الجدول (12) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين القيادة التحويلية كمتغير كلي والإبداع الوظيفي كمتغير كلي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.770$). هذه النتيجة القوية تدل على أنه كلما زاد مستوى ممارسة القادة للسلوكيات التحويلية، زاد مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الأدوية بمنطقة جدة.

وعلى مستوى الأبعاد، أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وجميع أبعاد الإبداع الوظيفي. ويلاحظ أن بُعد "الاستشارة الفكرية" كان هو الأعلى ارتباطاً بالإبداع الوظيفي بشكل عام ($r = 0.783$)، وهو ارتباط قوي جداً. يليه في قوة الارتباط بُعد "الدافعية الإلهامية" ($r = 0.718$)، ثم "التأثير المثالي" ($r = 0.659$)، وأخيراً "الاعتبارات الفردية" ($r = 0.621$). هذا الترتيب يشير إلى أن تشجيع القادة للموظفين على التفكير النقدي وتحدي الوضع الراهن هو العامل الأكثر ارتباطاً بتعزيز سلوكهم الإبداعي، يليه قدرتهم على تقديم رؤية ملهمة ومحفزة.

وتُعد هذه النتيجة متوقعة ومنسجمة تماماً مع الإطار النظري للدراسة، والذي يؤكد على أن الممارسات القيادية التحويلية تخلق المناخ النفسي والتنظيمي الداعم للإبداع. كما أنها تتفق بقوة مع

نتائج عدد كبير من الدراسات السابقة التي أثبتت وجود هذه العلاقة الإيجابية، مثل دراسة (العتيبي، 2022) في القطاع المصرفي السعودي، ودراسة (بن عبد الله، 2023) في القطاع الصناعي التونسي، ودراسة (Davis and Chen, 2024) في الشركات التقنية. إن قوة الارتباط التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة تؤكد على الدور المحوري الذي تؤديه القيادة التحويلية في إطلاق الطاقات الإبداعية الكامنة لدى الموظفين في قطاع الأدوية.

4) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الرابع للدراسة

ينص التساؤل الرابع للدراسة على: "ما دور أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الأدوية بمنطقة جدة؟".

للإجابة عن هذا التساؤل واختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، حيث تم إدخال أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة (مفسّرة)، والإبداع الوظيفي كمتغير تابع (مفسّر). ويوضح الجدولان (13) و (14) نتائج التحليل.

جدول (13): ملخص نموذج الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الوظيفي

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F-Value	.Sig
1	0.815	0.664	0.660	0.457	170.85	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يُظهر الجدول (13) أن معامل الارتباط المتعدد (R) بلغ (0.815)، وهو يدل على وجود علاقة قوية جداً بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة والإبداع الوظيفي. أما معامل التحديد (R Square) فقد بلغت قيمته (0.664)، وهذا يعني أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تفسر ما نسبته (66.4%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الوظيفي لدى أفراد العينة، وهي نسبة تفسيرية عالية جداً تدل على الأهمية الكبيرة للمتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع. كما يشير النموذج المعدل (Adjusted R Square) إلى أن النموذج يفسر (66.0%) من التباين في المجتمع الأصلي. وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (170.85) بمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من (0.05). هذه النتيجة تدل على معنوية نموذج الانحدار ككل، وتؤكد وجود دور ذي دلالة إحصائية للقيادة

التحويلية بأبعادها مجتمعة في تعزيز الإبداع الوظيفي. وبناءً على هذه النتيجة، يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة (H1).

وللتعرف على الدور النسبي لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية في تفسير الإبداع الوظيفي، يوضح الجدول (14) معاملات الانحدار.

جدول (14): معاملات الانحدار لأثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الوظيفي

Collinearity Statistics	.Sig	t-Value	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	المتغير المستقل
		Beta	Std. Error	B	
0.147	1.45		0.148	0.215	(Constant)
0.003	3.04	0.135	0.051	0.155	التأثير المثالي
0.000	4.87	0.258	0.055	0.268	الدافعية الإلهامية
0.000	8.18	0.415	0.049	0.401	الاستشارة الفكرية
0.042	2.04	0.085	0.045	0.092	الاعتبارات الفردية

المتغير التابع: الإبداع الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال نتائج الجدول (14) يتضح ما يأتي:

• فحص مشكلة الازدواج الخطي (Multicollinearity): تشير قيم معامل تضخم التباين

(VIF) إلى أنها تراوحت بين (2.54) و (3.11)، وهي قيم أقل بكثير من الحد الحرج

(10). كما أن قيم التباين المسموح به (Tolerance) كانت جميعها أكبر من (0.1). هذه

المؤشرات تؤكد عدم وجود مشكلة ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، مما يعني أن نتائج

النموذج موثوقة ويمكن الاعتماد عليها.

• اختبار الفرضيات الفرعية:

○ الاستثارة الفكرية: أظهرت النتائج أن هذا البُعد هو الأكثر تأثيراً في الإبداع الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل بيتا (0.415) (Beta) عند مستوى دلالة (0.000). وهذا يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة معيارية واحدة في ممارسة الاستثارة الفكرية، تؤدي إلى زيادة في الإبداع الوظيفي بمقدار (0.415) وحدة معيارية. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية (H1c).

○ الدافعية الإلهامية: جاء هذا البُعد في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير، بمعامل بيتا (0.258) ومستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود دور إيجابي ومعنوي له في تعزيز الإبداع. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية (H1b).

○ التأثير المثالي: حلّ في المرتبة الثالثة، بمعامل بيتا (0.135) ومستوى دلالة (0.003)، مما يؤكد دوره الإيجابي في تعزيز الإبداع. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية (H1a).

○ الاعتبارات الفردية: جاء في المرتبة الأخيرة، بمعامل بيتا (0.085) ومستوى دلالة (0.042)، وهو تأثير دال إحصائياً ولكنه الأقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية (H1d).

تؤكد هذه النتائج بشكل قاطع الدور المحوري الذي تؤديه القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الوظيفي. وتتسجم النتيجة المتعلقة ببروز "الاستثارة الفكرية" كأقوى مُنبئ بالإبداع مع المنطق النظري ومع نتائج دراسات سابقة مثل دراسة (الجهني والدوسري، 2020) ودراسة (السليمان والغامدي، 2024)، حيث إن تشجيع الموظفين على التفكير بطرق غير تقليدية هو جوهر العملية الإبداعية. كما أن الدور الهام للدافعية الإلهامية والتأثير المثالي يتفق مع نظرية التبادل الاجتماعي، حيث إن الرؤية الملهمة والثقة بالقائد تدفع الموظفين لرد الجميل من خلال سلوكيات إبداعية. أما التأثير الأقل نسبياً للاعتبارات الفردية، فقد يفسر بأن طبيعة العمل في بعض وظائف قطاع الأدوية قد تكون محكومة بإجراءات ومعايير قياسية تقلل من مساحة التكيف الفردي، أو أن التأثير الأكبر لهذا البُعد

قد يظهر في جوانب أخرى ك الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي أكثر من الإبداع مباشرة، وهو ما أشارت إليه جزئياً دراسة (الزبيدي، 2024).

5) خلاصة نتائج الدراسة

بناءً على التحليلات الإحصائية السابقة، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية للدراسة في النقاط الآتية:

1. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة في شركات الأدوية بمنطقة جدة كان مرتفعاً من وجهة نظر العاملين.
2. كشفت النتائج أن مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الأدوية بمنطقة جدة كان مرتفعاً من وجهة نظرهم.
3. تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي ($r = 0.770$).
4. أثبتت النتائج وجود دور ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في تعزيز الإبداع الوظيفي، حيث فسرت ما نسبته (66.4%) من التباين في الإبداع الوظيفي.
5. أظهر تحليل الانحدار أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في الإبداع الوظيفي، وكان ترتيبها من حيث قوة التأثير كما يأتي: الاستثارة الفكرية (الأقوى)، ثم الدافعية الإلهامية، ثم التأثير المثالي، وأخيراً الاعتبارات الفردية.

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة، توصياتها، مقترحاتها

- **تمهيد.**
- **استنتاجات الدراسة**
- **توصيات الدراسة**
- **مقترحات الدراسة**
- **خاتمة الدراسة**

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة، توصياتها، ومقترحاتها

تمهيد

يُمثل هذا الفصل خاتمة الدراسة، وفيه يتم عرض أبرز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها بناءً على تحليل النتائج ومناقشتها في الفصل السابق. وفي ضوء هذه الاستنتاجات، يقدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية التي يُؤمل أن تُسهم في تعزيز الممارسات الإدارية في ميدان الدراسة وفتح آفاق جديدة للبحث العلمي مستقبلاً.

1. استنتاجات الدراسة

بناءً على ما أسفرت عنه نتائج التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

1. إن القادة في شركات الأدوية بمنطقة جدة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة "مرتفعة" من وجهة نظر العاملين. ويبرز بُعد "التأثير المثالي" كأكثر الأبعاد ممارسةً، مما يعكس وجود قدوة حسنة وثقة متبادلة في بيئة العمل. ومع ذلك، فإن بُعد "الاستشارة الفكرية" هو الأقل ممارسة نسبياً، مما قد يشير إلى وجود فرصة لتعزيز هذا الجانب بشكل أكبر.

2. يتمتع العاملون في شركات الأدوية بمنطقة جدة بمستوى "مرتفع" من الإبداع الوظيفي. ويظهر ذلك جلياً في قدرتهم على "توليد الأفكار" الجديدة، إلا أنهم يواجهون تحديات أكبر نسبياً في مرحلة "تقييم وترويج الأفكار"، مما قد يعود إلى طبيعة الإجراءات الداخلية أو ثقافة تقبل المخاطرة في هذه الشركات.

3. يوجد ارتباط موجب وقوي بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الإبداع الوظيفي. وهذا الاستنتاج يؤكد أن القيادة التحويلية ليست مجرد نمط إداري إيجابي، بل هي محرك رئيسي وداعم أساسي للسلوك الإبداعي لدى الموظفين في هذا القطاع الحيوي.

4. تؤدي القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة دوراً محورياً وجوهرياً في تعزيز الإبداع الوظيفي، حيث إنها تفسر نسبة كبيرة جداً (66.4%) من التغيرات في مستوى الإبداع. هذا الاستنتاج

يبرز الأهمية الاستراتيجية للاستثمار في تطوير المهارات القيادية التحويلية لتحقيق مخرجات إبداعية ملموسة.

5. إن بُعد "الاستشارة الفكرية" هو المحدد الأقوى والأكثر تأثيراً في تعزيز الإبداع الوظيفي. وهذا يعني أن قدرة القائد على تحدي التفكير النمطي لدى الموظفين وتشجيعهم على البحث عن حلول مبتكرة هي الممارسة القيادية الأكثر فعالية في إطلاق طاقاتهم الإبداعية، تليها قدرتهم على تقديم رؤية ملهمة ومحفزة.

2. توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات، يوصي الباحث بالآتي:

1. ضرورة تبني القيادة التحويلية كنموذج معتمد في شركات الأدوية: يُوصى بأن تدمج إدارات شركات الأدوية سمات وأبعاد القيادة التحويلية ضمن معايير اختيار وتعيين القادة والمديرين في مختلف المستويات الإدارية.

○ **الإجراء التنفيذي:** تطوير "إطار كفاءات قيادية" يعتمد على أبعاد القيادة التحويلية، واستخدامه في عمليات التوظيف والترقية وتقييم الأداء القيادي.

2. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات القيادية التحويلية: يُوصى بالتركيز على تطوير مهارات القادة الحاليين، مع إيلاء اهتمام خاص لبُعد "الاستشارة الفكرية" الذي أظهرت النتائج أنه الأقل ممارسة والأكثر تأثيراً.

○ **الإجراء التنفيذي:** عقد ورش عمل ودورات تدريبية تفاعلية حول "كيفية تشجيع التفكير الإبداعي"، و"إدارة جلسات العصف الذهني الفعالة"، و"خلق مناخ نفسي آمن يشجع على طرح الأفكار الجريئة".

3. تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع: لا يكفي وجود قادة تحويليين، بل يجب أن تقترن جهودهم بثقافة تنظيمية شاملة تشجع وتكافئ الإبداع.

○ **الإجراء التنفيذي:** إنشاء نظام رسمي لتقديم ومناقشة الأفكار الجديدة، وتخصيص مكافآت (مادية ومعنوية) للمبادرات والأفكار الإبداعية المتميزة التي يتم تطبيقها بنجاح.

4. **تمكين الموظفين ومنحهم مساحة أكبر من الاستقلالية:** لدعم مرحلة "تطبيق الأفكار"، يُوصى بمنح الموظفين المزيد من الثقة والصلاحيات لتجربة أفكارهم وتنفيذها.

○ **الإجراء التنفيذي:** تبني سياسات عمل مرنة، وتشجيع تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات لتنفيذ المشاريع الابتكارية، وتخصيص ميزانيات صغيرة (Seed Funding) لدعم الأفكار الواعدة.

5. **تطوير آليات لدعم "ترويج الأفكار":** لمعالجة الصعوبة التي يواجهها الموظفون في هذا الجانب، يُوصى بإنشاء منصات وقنوات تسهل عرض الأفكار ومناقشتها.

○ **الإجراء التنفيذي:** تنظيم مسابقات دورية للأفكار الإبداعية، وعقد لقاءات مفتوحة بين الموظفين والقيادات العليا لعرض مبادراتهم ومقترحاتهم بشكل مباشر.

6. **ربط ممارسات القيادة التحويلية بالأهداف الاستراتيجية للشركة:** يجب أن تكون جهود تطوير القيادة جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الشركة الهادفة إلى تحقيق الابتكار والريادة في السوق.

○ **الإجراء التنفيذي:** إدراج مؤشرات قياس ممارسة القيادة التحويلية ضمن بطاقات الأداء المتوازن (BSC) للمديرين، وربطها بأهداف الابتكار وتطوير المنتجات.

7. **الاستفادة من "التأثير المثالي" للقادة في ترسيخ قيم الإبداع:** بما أن القادة يُعتبرون قدوة حسنة، فيجب أن يظهروا سلوكياً التزامهم بالإبداع من خلال تبني الأفكار الجديدة ودعمها علناً.

○ **الإجراء التنفيذي:** تشجيع القادة على مشاركة قصص نجاح (وفشل) المبادرات الإبداعية لتعزيز ثقافة التعلم من التجربة.

8. إجراء تقييم دوري لمناخ الإبداع والممارسات القيادية: يُوصى بأن تقوم الشركات بإجراء استطلاعات رأي دورية للموظفين لقياس مستوى رضاهم عن الممارسات القيادية والمناخ التنظيمي الداعم للإبداع، واستخدام النتائج لإجراء تحسينات مستمرة.

○ **الإجراء التنفيذي:** استخدام نسخة مبسطة من أداة الدراسة الحالية كأداة تشخيصية سنوية.

3. مقترحات الدراسة

امتداداً للدراسة الحالية، ومن أجل تعميق الفهم في هذا المجال الحيوي، يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

1. "أثر القيادة التحويلية في الإبداع الوظيفي: دراسة الدور الوسيط لرأس المال النفسي والأمان النفسي في قطاع صناعة الأدوية)." دراسة كمية تهدف إلى اختبار آليات التأثير).

2. "معوقات الإبداع الوظيفي في شركات الأدوية السعودية من وجهة نظر العاملين: دراسة كيفية)." دراسة نوعية تستخدم المقابلات المعمقة لفهم التحديات بشكل أعمق).

3. "دراسة مقارنة لأثر أنماط القيادة المختلفة (التحويلية، التبادلية، الخادمة) على الابتكار التنظيمي في شركات الأدوية وشركات التكنولوجيا الحيوية)." دراسة مقارنة تهدف إلى تحديد النمط القيادي الأكثر فعالية في القطاعات المعرفية المختلفة).

4. خاتمة الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد أهم الموضوعات في الفكر الإداري المعاصر، وهو دور القيادة التحويلية كمتغير حاسم في تعزيز الإبداع الوظيفي، وذلك من خلال تطبيقها في سياق استراتيجي مهم، وهو قطاع شركات الأدوية بمنطقة جدة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة تؤكد على العلاقة الوثيقة والإيجابية بين المتغيرين، حيث أظهرت أن الممارسات القيادية التحويلية لا تقتصر على تحسين الأداء الروتيني، بل تمتد لتكون المحفز الأساسي لإطلاق الطاقات الإبداعية لدى الموارد البشرية، والتي تُعد الميزة التنافسية الحقيقية في اقتصاد اليوم.

ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة، بما قدمته من تحليل نظري ونتائج ميدانية وتوصيات عملية، قد أسهمت في إثراء المعرفة في هذا المجال، وأن تقدم قيمة مضافة لصناع القرار والباحثين والمهتمين بتطوير بيئات عمل محفزة على الإبداع والابتكار، بما يخدم أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة الطموحة (2030).

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو رياش، إبراهيم يوسف؛ الزيادات، علي عبد الله. (2022). القيادة التحويلية وأثرها في تعزيز الابتكار التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 18(2)، 180-200.
- البدوي، أمل محمد حسن، والأسمري، نوره عبد الله عوضه. (2024). دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير. *التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، 43(201)، 8039-.
- بلحاج، إبراهيم بالقاسم. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 7(1)، 196-227.
- بن عبد الله، يوسف كمال. (2023). أثر القيادة التحويلية في الإبداع الوظيفي لدى موظفي الشركات الصناعية التونسية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 15(1)، 75-95.
- بن يحيى، عبد القادر؛ قادري، فوزية. (2021). أثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الباحث الاقتصادي*، 12(3)، 40-60.
- تماضر محمود كامل العرود. (2024). القيادة التحويلية ودورها الريادي والابتكاري في البلديات. *مجلة هجرن*. استرجع من: <https://www.hnjournal.net/en/5-4-20/>
- الجهني، فايز عبد العزيز؛ الدوسري، ناصر حمد. (2020). تأثير القيادة التحويلية على الأداء الإبداعي للعاملين في المنظمات الحكومية بمدينة جدة. *مجلة الإدارة العامة*، 60(4)، 200-220.

- الحاج، جمال عبد الناصر؛ المغربي، عبد الكريم محمد. (2020). تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في الجامعات السودانية. *مجلة جامعة الخرطوم للعلوم الإدارية*، 21(1)، 100-120.
- دعاء محمد أحمد بدر. (2024). القيادة التحويلية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة. *مجلة كلية التربية، جامعة تعز*. استرجع من: <https://journal.tu.edu.ye/index.php/artsep/article/view/2138>
- الرمحي، أحمد خليل. (2020). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الإبداعي للعاملين في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، 34(4)، 700-720.
- الزيدي، يوسف علي. (2024). القيادة التحويلية وأثرها في تعزيز الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات الأردنية. *مجلة دراسات الأعمال*، 10(2)، 110-130.
- زينب عمر سالم. (2022). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية. *مجلة كلية الآداب، جامعة سرت*. استرجع من: <https://journal.su.edu.ly/index.php/humanities/article/view/206>
- السعيد، فاطمة علي. (2021). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى موظفي القطاع الحكومي العماني. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 47(3)، 210-230.
- السليمان، نورة عبد الله؛ الغامدي، فهد ناصر. (2024). تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المستشفيات الخاصة بالمنطقة الغربية. *المجلة العربية للإدارة*، 44(1)، 50-70.
- الشمري، علي فرحان؛ الزرقاوي، عمر أحمد. (2025). تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات العراقية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 17(1)، 45-65.

- العتيبي، خالد فهد. (2022). أثر القيادة التحويلية على السلوك الإبداعي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي. *مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، 34*(2)، 110-130.
- العلي، رامي محمد؛ الخطيب، سهام أحمد. (2024). دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية. *مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات (العلوم الإنسانية والاجتماعية)، 39*(1)، 90-110.
- الغامدي، سارة سعيد. (2021). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز قدرات الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. *مجلة البحوث التربوية والنفسية، 68*(1)، 150-170.
- غنيم، محمود أحمد. (2022). تأثير القيادة التحويلية على الأداء الإبداعي للعاملين في القطاع الفندقي المصري. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 59*(2)، 150-170.
- القحطاني، محمد سعيد؛ الشهري، عبد الله علي. (2023). دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار الوظيفي لدى موظفي شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الرياض. *المجلة السعودية للدراسات الإدارية، 25*(3)، 80-100.
- الهيئة العامة للغذاء والدواء. (2024). *تقارير وإحصاءات قطاع الدواء*. مسترجع من الموقع الرسمي للهيئة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abourokbah, S., Bajaba, S., & Yaqub, M. Z. (2024). Leading the green wave: How and when green transformational leadership cultivates employee green creativity. *Acta Psychologica, 250*, 104503.
- Al-Ghazali, B. M., et al. (2022). Green transformational leadership and green creativity: Mediators and mechanisms. *Frontiers in Psychology*, Article 977998.
- Chen, L., & Liu, Y. (2020). Transformational Leadership and Employee Innovative Behavior: A Dual-Path Model. *Journal of Applied Psychology, 105*(6), 1145-1159.

- Chen, S., & Li, Z. (2020). The relationship between transformational leadership and employee creativity: The role of psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 450-465.
- Choi, Y., & Kim, S. (2021). The Effect of Transformational Leadership on Employee Creativity: The Moderating Role of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 173(3), 545-562.
- Davis, S. L., & Chen, Y. (2024). The impact of transformational leadership on creative performance: A multilevel analysis in tech startups. *Academy of Management Journal*, 67(3), 890-915.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and implications for theory and practice. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-162.
- González, M., & Pérez, R. (2021). The impact of transformational leadership on employee innovation: A study in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Small Business Management*, 59(4), 700-720.
- Guo, Y., & Wei, R. (2025). Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Psychological Capital and Organizational Learning. *Journal of Management Studies*, 62(1), 1-20.
- Johnson, A. B., & Smith, C. D. (2023). Leading for innovation: Transformational leadership and employee creativity in the healthcare sector. *Health Care Management Review*, 48(4), 300-320.
- Johnson, A. R., & Davies, L. M. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Employee Innovation in the Healthcare Sector: A Multi-Level Analysis. *Health Care Management Review*, 49(2), 150-165.
- Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4), 320.
- Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikienė, G. (2023). The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: The mediating role of employees' psychological capital. *Sustainability*, 15(2), Article 1267.
- Kaya, A. (2024). The association between transformational leadership and teachers' creativity: Professional resilience and job satisfaction as mediators. *Frontiers in Psychology*, Article 1514621.

- Kim, J., & Park, H. (2023). Transformational leadership and employee proactive behavior: The role of creativity and psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 108(6), 950-970.
- Lee, C. H., & Kim, J. H. (2023). Transformational Leadership and Employee Proactive Behavior: The Mediating Role of Work Engagement and Creativity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(4), 485-500.
- Li, Y., & Guo, T. (2021). How transformational leadership fosters employee creativity: The moderating role of core self-evaluations. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 220-235.
- Li, Y., Lee, T. W., & Chen, H. (2020). How transformational leadership fosters employee creativity: The role of psychological ownership and resource conservation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 1021-1036.
- Müller, L., & Schmidt, F. (2023). The Influence of Transformational Leadership on Employee Innovative Work Behavior: The Moderating Role of Psychological Safety. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(6), 845-860.
- Müller, L., & Schmidt, P. (2022). Transformational leadership and creative performance: The role of knowledge sharing and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(5), 750-770.
- Nasir, J., Ibrahim, R. M., Sarwar, M. A., Sarwar, B., Al-Rahmi, W. M., Alturise, F., ... & Uddin, M. (2022). The effects of transformational leadership, organizational innovation, work stressors, and creativity on employee performance in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 772104.
- Petersen, A., & Jensen, M. (2020). Transformational leadership and organizational innovation: The mediating role of organizational learning. *Scandinavian Journal of Management*, 36(1), 101115.
- Riggio, R. E., & Smith, P. (2021). Transformational Leadership and Creative Performance: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1041-1056.
- Sahadev, S., Chang, K., Malhotra, N., Kim, J.-H., Ahmed, T., & Kitchen, P. (2024). Psychological empowerment and creative performance: Mediating role of thriving and moderating role of competitive psychological climate. *Journal of Business Research*, 170, Article 114310.
- Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25, 166–176.

- Smith, J. A., & Brown, L. K. (2022). Transformational Leadership and Employee Creativity in the Tech Industry: The Role of Knowledge Sharing. *Journal of Organizational Behavior*, 43(9), 1512-1528.
- Wang, L., Zhang, C., & Wei, R. (2018). Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of psychological empowerment and the moderating role of felt obligation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 19-33.
- Wang, X., & Chen, Y. (2022). How Transformational Leadership Fosters Employee Creativity: A Social Exchange Perspective. *Personnel Review*, 51(3), 1024-1040.
- Wang, X., & Liu, Y. (2022). The influence of transformational leadership on employee creativity: A social exchange perspective. *Human Resource Management Review*, 32(1), 100800.
- Williams, S. T., & Adams, C. M. (2020). The Role of Transformational Leadership in Fostering Employee Creativity and Innovation in Professional Service Firms. *Journal of Professional Services Marketing*, 35(1), 1-15.
- Zhang, L., Li, J., & Wang, M. (2025). Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of psychological empowerment in the pharmaceutical industry. *Journal of Management Studies*, 62(1), 150-175.
- Żywiołek, J., Tucmeanu, E. R., Tucmeanu, A. I., Isac, N., & Yousaf, Z. (2022). Nexus of transformational leadership, employee adaptiveness, knowledge sharing, and employee creativity. *Sustainability*, 14(18), 11607.

قائمة الملاحق

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير تخصص إدارة الأعمال

استبيان للتطبيق

الأخوة/ الكادر الإداري والوظيفي العاملون في شركات الأدوية بمنطقة جده الأكارم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات الأدوية بمنطقة جدة". وتهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات ومعلومات ستُستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي. لذا، أرجو منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة عن فقراتها بدقة وموضوعية، علماً بأن مساهمتكم القيمة ستكون ذات أثر كبير في إثراء هذه الدراسة وتحقيق أهدافها. كما أؤكد لكم بأن جميع المعلومات التي سيتم الإدلاء بها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض هذا البحث. كما لا يتطلب الأمر ذكر الاسم أو أي بيانات شخصية.

تعليمات الإجابة: يرجى قراءة كل فقرة بعناية، ثم وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتكم على محتواها.

شاكراً ومقدراً لكم حسن تعاونكم واهتمامكم الذي هو محل تقدير بالغ.

الباحث

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية (يرجى وضع علامة ✓ أمام الخيار المناسب)

1. النوع:

• () ذكر

• () أنثى

2. العمر:

- () أقل من 30 سنة
- () من 30 إلى أقل من 40 سنة
- () من 40 إلى أقل من 50 سنة
- () 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

- () دبلوم
- () بكالوريوس
- () دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

4. سنوات الخبرة:

- () أقل من 5 سنوات
- () من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- () من 10 إلى أقل من 15 سنة
- () 15 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي:

- () فني/مختبر
- () إداري/مساعد
- () تسويق/مبيعات
- () آخر (يرجى التحديد):

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	المحور الأول: القيادة التحويلية (يرجى تقييم سلوك قائدك المباشر)					
	أولاً: بُعد التأثير المثالي					
1	يُعد قائدي المباشر قدوة حسنة لنا في سلوكه المهني.					
2	يتصرف قائدي بنزاهة ومصداقية في تعاملاته معنا.					
3	أثق بالقرارات التي يتخذها قائدي حتى في الظروف الصعبة.					
4	يُظهر قائدي اعتزازاً بالانتماء للشركة ويعزز ذلك فينا.					

5	يتحمل قائدي مسؤولية أفعاله ويُعلي مصلحة الفريق على مصلحته.				
ثانياً: بُعد الدافعية الإلهامية					
6	يوضح لنا قائدي رؤية مستقبلية ملهمة ومحفزة للعمل.				
7	يمتلك قائدي القدرة على بث الحماس والتفاؤل في فريق العمل.				
8	يربط قائدي بين أهدافنا الفردية والأهداف الاستراتيجية للشركة.				
9	يعبر قائدي عن ثقته بقدرتنا على تحقيق الأهداف الصعبة.				
10	يجعلنا قائدي نشعر بأن عملنا ذو معنى وقيمة.				
ثالثاً: بُعد الاستثارة الفكرية					
11	يشجعنا قائدي على التفكير بطرق غير تقليدية لحل المشكلات.				
12	يحثنا قائدي على تحدي الافتراضات والأساليب التقليدية في العمل.				
13	يرحب قائدي بالأفكار الجديدة والمختلفة حتى لو كانت تخالف رأيه.				
14	يدفعنا قائدي للنظر إلى المشكلات من زوايا متعددة قبل اتخاذ القرار.				
15	يعتبر قائدي الأخطاء فرصة للتعلم والتطوير وليس للفشل.				
رابعاً: بُعد الاعتبار الفردية					
16	يستمتع قائدي باهتمام لاحتياجاتي ومقترحاتي الفردية.				
17	يهتم قائدي بتطوري المهني ويوفر لي فرصاً للنمو.				
18	يعاملني قائدي كفرد مستقل له طموحاته وقدراته الخاصة.				
19	يقدم قائدي التوجيه والإرشاد عندما أواجه صعوبات في العمل.				
20	يُقدر قائدي إسهاماتي الفردية ويشيد بها.				

					المحور الثاني: الإبداع الوظيفي (يرجى تقييم سلوكك الشخصي في العمل)
					أولاً: بُعد توليد الأفكار
					21 أبحث باستمرار عن طرق جديدة ومحسنة لأداء مهام عملي.
					22 أقترح حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجهني في العمل.
					23 أمتلك القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار حول موضوع معين.
					24 أقدم مبادرات جديدة تهدف إلى تطوير إجراءات العمل.
					25 أربط بين معلومات تبدو غير مترابطة لإنتاج أفكار أصيلة.
					ثانياً: بُعد تقييم وترويج الأفكار
					26 أسعى لإقناع زملائي ورؤسائي بجدوى أفكاري الجديدة.
					27 أعمل على حشد الدعم والتأييد لمبادراتي داخل الشركة.
					28 أقدم مبررات منطقية ومقنعة لأهمية أفكاري وقابليتها للتطبيق.
					29 أطور نماذج أولية أو خطط عمل واضحة لعرض أفكاري.
					30 لا أتردد في الدفاع عن أفكاري ومقترحاتي.
					ثالثاً: بُعد تطبيق الأفكار
					31 أعمل بجد لتحويل الأفكار الجديدة إلى تطبيقات عملية ومفيدة.
					32 أبحث عن الموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار الإبداعية.
					33 أثار في تطبيق الحلول المبتكرة رغم الصعوبات التي قد أواجهها.
					34 أتعاون مع زملائي لتطبيق الأفكار الجديدة بنجاح.
					35 أحرص على أن تسهم أفكاري المطبقة في تحقيق نتائج ملموسة.

شكراً جزيلاً لمشاركتكم القيمة

Study Summary

The Role of Transformational Leadership in Enhancing Job Creativity among Employees in Pharmaceutical Companies in Jeddah Region

Prepared by: Mohammed Wael Abu Anzah

Abstract

This study primarily aimed to identify the role of transformational leadership in enhancing job creativity among employees in pharmaceutical companies in the Jeddah region. To achieve this objective, the study followed the descriptive analytical approach using both survey and correlational methods. A questionnaire was designed as the main data collection instrument, after verifying its validity and reliability. The study population consisted of all employees in pharmaceutical companies in the Jeddah region, with an estimated number of (3000) employees. A simple random sample was selected, with the final size valid for analysis being (351) respondents. Data were analyzed using SPSS v.28 by employing a set of statistical techniques including descriptive statistics, Pearson correlation coefficient, and multiple linear regression analysis.

The study reached a set of important quantitative findings, most notably that the practice level of transformational leadership and the level of job creativity were both high in the sampled companies, with mean scores of (3.87) and (3.61), respectively. The results also revealed a strong, positive correlational relationship between the two variables ($r = 0.770$). Regression analysis proved a statistically significant role of transformational leadership, with its combined dimensions, in enhancing job creativity, explaining (66.4%) of the variance in it ($R^2 = 0.664$). The dimension of "Intellectual Stimulation" was found to be the most influential ($\beta = 0.415$), followed by "Inspirational Motivation" ($\beta = 0.258$), then "Idealized Influence" ($\beta = 0.135$), and finally "Individualized Consideration" ($\beta = 0.085$), all of which had statistically significant effects.

Based on these results, the study presented several recommendations. Foremost among them was the necessity for pharmaceutical companies to adopt transformational leadership as an accredited model for selecting and developing leaders, designing training programs that specifically focus on developing "Intellectual Stimulation" skills, in addition to fostering an organizational culture supportive of creativity by establishing clear systems for submitting and rewarding innovative ideas.

Keywords: Transformational Leadership, Job Creativity, Idealized Influence, Intellectual Stimulation, Pharmaceutical Companies, Jeddah.

MidOcean University
College of Management
Master's Degree in Business Administration.



The Role of Transformational Leadership in Enhancing Job Creativity among Employees in Pharmaceutical Companies in Jeddah Region

Prepared by:

Mohammed Wael Abu Anzah

University ID: 251002230

Supervised by

Prof. Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Prof. Faiz Ali Jarad

Academic Year
2025