

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل،
التحفيز) على ترقية أداء الصيادلة دراسة تطبيقية على شركات الأدوية
في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

محمد خالد محمد جومان

251000240

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

1447 – 2025



هَدَاة

إلى من كانت دعواتهم النور الذي أنار طريقهم،

إلى من علماني أن الجهد والاجتهاد سبيل الوصول إلى القمم،

إلى والديّ العزيزين، رمز العطاء والصبر،

لكما كل الامتنان والعرفان على دعمكما المستمر، وثقتكما التي كانت وقوداً لمسيرتي العلمية.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كانوا مشاعل علم ونور،

أهديكم هذا العمل تقديرًا لجهودكم وتوجيهاتكم التي صنعت الفارق في رحلتي الأكاديمية.

إلى زملائي وأصدقائي، من شاركوني مراحل الدراسة والتعب،

كان وجودكم حافزًا ودافعًا للاستمرار، فلكم كل الشكر والتقدير.

إلى نفسي، التي صبرت وتابرت رغم العثرات،

إلى كل لحظة تحمّلت تحولت إلى إنجاز،

أهدي هذا العمل المتواضع عربون فخرٍ وسعيٍّ نحو مستقبلٍ أفضل بإذن الله.

شكر ونفائس

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. فايز علي جراد

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها
المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما
قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن
تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل أثر أنماط القيادة بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية أداء الصيادلة في شركات الأدوية العالمية العاملة في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جرى تطوير استبانة علمية شاملة لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة، ووزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (287) صيدليًا من العاملين في شركات الأدوية بالمملكة، تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وقد أظهرت النتائج أن جميع أبعاد أنماط القيادة كان لها أثر دال إحصائيًا على تحسين أداء الصيادلة، حيث كان بُعد التحفيز الأكثر تأثيرًا على رفع مستوى الإنتاجية، يليه بُعد بناء فريق العمل الذي ساهم بشكل واضح في تعزيز التعاون والفاعلية داخل بيئة العمل، في حين عكس بُعد نمط الإشراف دورًا بارزًا في تنظيم الأداء وضبط الجودة.

وانطلاقًا من هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تفعيل برامج القيادة التشاركية، وتطوير آليات تحفيزية شاملة، وتعزيز مهارات بناء فرق العمل بما يحقق توازنًا بين الإشراف الإداري الصارم والتمكين المهني للصيادلة، وهو ما يساهم في رفع كفاءة شركات الأدوية وتعزيز تنافسيتها في السوق السعودية.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة، نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز، أداء الصيادلة، شركات الأدوية، المملكة العربية السعودية

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة:
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة:
6.....	6.1 فروض الدراسة:
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
13.....	8.1 الفجوة البحثية:
14.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
15.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
15.....	الأدوات المستخدمة:

16.....	11.1 طرق جمع البيانات:
17.....	12.1 الأساليب الإحصائية:
18.....	13.1 حدود الدراسة:
19.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
19.....	المبحث الأول: أنماط القيادة
19.....	1.1.2 تمهيد
19.....	2.1.2 مفهوم أنماط القيادة
20.....	3.1.2 أهمية أنماط القيادة
21.....	4.1.2 أهداف أنماط القيادة
22.....	5.1.2 أنواع أنماط القيادة
26.....	6.1.2 أبعاد أنماط القيادة
28.....	المبحث الثاني: أداء الصيادلة
28.....	1.2.2 المقدمة
28.....	2.2.2 مفهوم أداء الصيادلة
29.....	3.2.2 أهمية أداء الصيادلة
30.....	4.2.2 أهداف أداء الصيادلة
32.....	5.2.2 معايير قياس وتقييم أداء الصيادلة
34.....	6.2.2 التحديات المؤثرة في أداء الصيادلة
36.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
36.....	1.3 التمهيد

36.....	2.3 منهج الدراسة.....
36.....	3.3 مجتمع الدراسة.....
37.....	4.3 عينة الدراسة.....
37.....	5.3 أداة الدراسة.....
38.....	6.3 صدق الأداة.....
39.....	7.3 مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل.....
39.....	8.3 ثبات أداة الدراسة.....
40.....	9.3 ثبات أداة الدراسة.....
40.....	10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
42.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات.....
42.....	1.4 المقدمة.....
42.....	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة.....
44.....	3.4 التحليل الوصفي لأفراد العينة.....
50.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
54.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج.....
54.....	1.5 التمهيد.....
54.....	2.5 النتائج.....
55.....	3.5 التوصيات.....
58.....	Abstract.....
59.....	المراجع.....

59.....	اولا المراجع العربية.....
62.....	ثانيا: المراجع الأجنبية.....
65.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1): مقارنة بين أنماط القيادة	24
2.	الجدول (2) يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد أنماط القيادة:	39
3.	جدول (3) معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة	40
4.	جدول (4) توزيع العينة وفق المتغيرات الديموغرافية	42
5.	الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لبُعد نمط الإشراف	44
6.	جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (بناء فريق العمل)	45
7.	جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (التحفيز)	46
8.	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (أداء الصيادلة)	47
9.	جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة على أداء الصيادلة	49
10.	جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر نمط الإشراف على أداء الصيادلة	50

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
11.	جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بناء فريق العمل على أداء الصيادلة	51
12.	جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز على أداء الصيادلة	52

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يُعتبر شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية، من أهم المحركات التي تساهم في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في أي دولة، حيث يسهم بشكل مباشر في تقديم الخدمات العامة وتوفير البنية التحتية اللازمة لدعم التنمية الوطنية. ويمثل هذا القطاع محور اهتمام في المملكة العربية السعودية، خاصة مع تبني رؤية 2030، التي تسعى إلى تحويل المملكة إلى مركز اقتصادي وتنموي عالمي عبر تعزيز أداء مؤسسات الدولة، ورفع كفاءة الموارد البشرية. (Alghamdi, 2022)

تمثل القيادة الإدارية عاملاً حاسماً في تحسين الأداء داخل المؤسسات الحكومية، حيث تساعد القادة على توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة أكثر فاعلية وكفاءة. وقد أظهرت الأبحاث أن الأسلوب القيادي له تأثير كبير على أداء الموظفين ودافعيتهم وإنتاجيتهم، إذ يعتمد تحسين الأداء على قدرة القائد في التحفيز وبناء فرق العمل بشكل متماسك. (Suwandy et al., 2023)

تشير الدراسات الحديثة إلى أن أنماط القيادة المختلفة، مثل القيادة التحويلية والديمقراطية، تساعد في تعزيز التزام الموظفين وتزيد من مستوى رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم العام. ويعتمد هذا الأثر على تهيئة بيئة عمل داعمة تمكن الموظفين من تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المشتركة. (Alamanda et al., 2022)

وتختلف بيئات العمل في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية. عن القطاع الخاص، نظراً للطبيعة الهرمية والبنية التنظيمية الرسمية التي تسود المؤسسات الحكومية. وقد أوضحت دراسة أن السياق التنظيمي يضفي خصوصية على تأثير أساليب القيادة، حيث يمكن أن تكون الفاعلية محدودة إذا لم تتناسب الأساليب مع البيئة الحكومية. (Djajengatmodjo et al., 2024)

كما أن الدراسات السابقة تشير إلى أن التحفيز يلعب دورًا كبيرًا في زيادة دافعية الموظفين في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.، لا سيما في بيئات العمل التي تفتقر إلى المرونة كما في الهيكلية الحكومية. فالموظفون المحفزون يكونون أكثر التزامًا ويظهرون قدرة أكبر على التكيف مع متطلبات العمل وتحدياته. (Rachmawati, 2024)

أوضحت الأبحاث أن نمط الإشراف الداعم يعزز من تفاعل الموظفين ويرفع من مستويات رضاهم عن العمل، إذ يكون الموظفون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف عندما يتم توجيههم بشكل صحيح ويتم تقديم الدعم اللازم لهم من قبل القادة. وهذا يجعل نمط الإشراف عاملاً مهماً في رفع كفاءة الأداء (Sumardona & Saida, 2022).

كما أن بناء فرق العمل يُعد من العوامل الحاسمة في الأداء، إذ يساعد على تعزيز التعاون وتبادل الأفكار بين الموظفين، ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية. وقد أكدت دراسة على أن فرق العمل المتماسكة تحفز الابتكار وتساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ. (Djajengatmodjo et al., 2024)

لذلك، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة، بما فيها نمط الإشراف وبناء فرق العمل والتحفيز، على ترقية أداء الصيادلة في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية. السعودي، في محاولة لفهم كيفية توظيف أساليب القيادة لدعم رؤية المملكة وتحقيق تطلعاتها التنموية. (Alghamdi, 2022)

2.1 مشكلة الدراسة:

يُعتبر شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية. أحد الركائز الأساسية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي دولة، حيث يلعب دورًا محوريًا في تقديم الخدمات العامة، وتنظيم شؤون المجتمع، وتطبيق السياسات الحكومية، ويحظى شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية. بأهمية خاصة، حيث يساهم في تحقيق الاستقرار العام، ويُشرف على تنفيذ الخطط التنموية التي تهدف إلى تحسين جودة الحياة وتعزيز الاقتصاد الوطني.

ومع التوجهات الجديدة التي تبنتها المملكة من خلال رؤية 2030، برزت الحاجة إلى تطوير أداء شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية. وتحقيق تحول نوعي في مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، ويعتمد بشكل كبير على تحسين جودة الأداء الوظيفي للموارد البشرية داخل شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.، إذ يُعد الموظفون الحكوميون العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف التنموية المرسومة، إلا أن تحسين الأداء لا يمكن تحقيقه دون فهم أبعاد القيادة الإدارية وأثرها على أداء الموظفين، فالقادة يلعبون دورًا جوهريًا في توجيه العمل وتحفيز فرق العمل ودعم تطوير الموظفين لبلوغ مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أهمية أنماط القيادة في التأثير على الأداء الوظيفي، فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة (Suwandy et al., 2023) أن أسلوب القيادة يلعب دورًا كبيرًا في تحسين أداء الموظفين من خلال استراتيجيات الموارد البشرية، مشيرة إلى أن القيادة التحويلية تُعد الأكثر فاعلية في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن هذه الدراسة لم تتناول بالتفصيل تأثير أنماط القيادة في البيئة الحكومية، مما يترك مجالاً للبحث في كيفية استجابة الموظفين الحكوميين للقيادة التحويلية وغيرها من أساليب القيادة.

بالإضافة إلى ذلك، ركزت دراسة (Alamanda et al., 2022) على تأثير القيادة على أداء الموظفين من خلال رضاهم عن العمل والتزامهم التنظيمي، مما أظهر دور القيادة في تحسين الدافعية وزيادة الرضا. ومع ذلك، لم تتناول الدراسة تفاصيل التأثيرات في بيئات العمل الحكومية التي تعتمد على الهياكل الهرمية والإجراءات الرسمية، ما يُظهر الحاجة إلى تحليل أعمق لأنماط القيادة وتأثيرها في السياق السعودي الحكومي.

وفي هذا السياق، فإن دراسة (Djajengatmodjo et al., 2024) ألقت الضوء على أنماط القيادة والتفاعل التنظيمي كعوامل مؤثرة في تحسين الأداء، لكنها أكدت على أن أثر القيادة قد يختلف بناءً على السياق الثقافي والتنظيمي. وهذا يعني أن الصيغيات في المملكة العربية السعودية، نظرًا لخصائصه

الخاصة، قد يحتاج إلى دراسة مخصصة تركز على أساليب القيادة التي تتماشى مع الثقافة التنظيمية الحكومية وتلائم الاحتياجات الفعلية للموظفين.

و تكمن المشكلة البحثية في تحليل تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة، مثل نمط الإشراف وبناء فرق العمل والتحفيز، على ترقية أداء الصيادلة في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية. السعودي.

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تقديم نظرة شاملة ودقيقة حول أنماط القيادة بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية أداء الصيادلة في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.

الأهمية العلمية

1. تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية حول تأثير أنماط القيادة على أداء الصيادلة، خاصة في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية، مما يضيف إلى قاعدة المعرفة العلمية في هذا المجال.
2. تساعد الدراسة على فهم أعمق للعلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين، ما يساهم في تطوير النظريات المتعلقة بالقيادة الإدارية الحديثة وفعاليتها في تعزيز الإنتاجية.
3. تشكل الدراسة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تركز على استكشاف تأثيرات عوامل أخرى، أو تطبيق هذه الدراسة في قطاعات أخرى لتوسيع النتائج والتوصل إلى فهم أعمق.

الأهمية العملية:

✓ تقدم الدراسة رؤى يمكن استخدامها لتحسين أداء الصيادلة في المؤسسات الحكومية، مما يعزز من كفاءة وإنتاجية العمل الحكومي.

- ✓ توفر الدراسة معلومات قيمة لصناع القرار في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية. حول أفضل ممارسات القيادة الإدارية التي تعزز من أداء الموظفين، وتساعدهم على اختيار الأساليب التي تلبي احتياجات فرق العمل.
- ✓ تسهم الدراسة في وضع استراتيجيات تدريبية لتطوير مهارات القيادات، مثل التوجيه والتحفيز، مما يعزز من قدرة القيادات على تحسين الأداء العام للموظفين.
- ✓ أن تسهم الدراسة في تحسين رضا الموظفين وزيادة التزامهم تجاه العمل، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وتعاوناً.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر أنماط القيادة بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية أداء الصيادلة في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية. وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:

1. تحليل تأثير نمط الإشراف كأحد أبعاد القيادة الإدارية الحديثة على تحسين أداء الصيادلة في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.
2. دراسة دور بناء فريق العمل في تعزيز الكفاءة والأداء لدى الموارد البشرية في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.
3. تقييم أثر التحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية على رفع مستوى الإنتاجية والأداء لدى الموظفين الحكوميين.
4. تحديد الفروق المحتملة في تأثير أنماط القيادة على أداء الصيادلة بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي) للعاملين في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.
5. تقديم توصيات لتطبيق أنماط القيادة بفعالية لتعزيز أداء الصيادلة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

ما هو أثر أنماط القيادة بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية أداء الصيادلة في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية؟؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو تأثير نمط الإشراف كأحد أبعاد القيادة الإدارية الحديثة على أداء الصيادلة في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.؟
- ✓ كيف يؤثر بناء فريق العمل على تعزيز الكفاءة والأداء لدى الموارد البشرية في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.؟
- ✓ ما هو دور التحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية الحديثة في تحسين إنتاجية وأداء الموظفين في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.؟
- ✓ هل هناك فروق دالة إحصائية في تأثير أنماط القيادة على أداء الصيادلة بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، والمستوى الوظيفي) للعاملين في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.؟
- ✓ ما هي أفضل الممارسات والتوصيات لتطبيق أنماط القيادة بشكل يساهم في تحسين أداء الصيادلة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لأنماط القيادة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية أداء الصيادلة في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من الفرض الرئيسي عدة فرضيات فرعية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لنمط الإشراف على تحسين أداء الصيادلة في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لبناء فريق العمل على تعزيز كفاءة الموارد البشرية في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية الحديثة على رفع مستوى إنتاجية الموظفين في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.
- ✓ لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في تأثير أنماط القيادة على أداء الصيادلة بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، والمستوى الوظيفي) للعاملين في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.

7.1 الدراسات السابقة:

✍ دراسة. (Suwandy et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين من خلال استراتيجية الموارد البشرية كمتغير متدخل، حيث تكونت العينة من 63 شخصاً، واستخدم التحليل الوصفي والتحليل الإحصائي الاستدلالي في تحليل البيانات، مع الاعتماد على نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام نهج أقل المربعات الجزئية (SEM-PLS).

و أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة لا يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين، لكن من خلال استراتيجية الموارد البشرية، يؤثر أسلوب القيادة على أداء الموظفين، حيث تبين أن استراتيجية الموارد البشرية تمثل متغير وساطة كامل، واوصت الدراسة بأن أساليب القيادة التحويلية تكون أكثر فعالية في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية داخل إدارة جامعة بالانكا رايا.

دراسة (Alamanda et al., 2022).

هدفت هذه الدراسة إلى فحص وتحليل تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين مع رضا العمل والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة في شركة PT. PLN (Persero) بمنطقة شمال سورابايا. تم تنفيذ البحث باستخدام استبيان تم توزيعه على 120 موظفًا في الشركة، ثم تم تحليل البيانات باستخدام طريقة أقل المربعات الجزئية (PLS) تضمنت الدراسة فحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة يمكن أن يحسن رضا الموظفين عن عملهم ويزيد من التزامهم تجاه المنظمة. كما يؤثر أسلوب القيادة على تحسين أداء الموظفين، في حين لا يؤثر رضا العمل بشكل مباشر على تحسين الأداء. إلا أن الالتزام التنظيمي يلعب دورًا في تحسين أداء الموظفين. وجد أن أسلوب القيادة لا يؤثر بشكل غير مباشر على تحسين أداء الموظفين من خلال رضا العمل، ولكنه يؤثر بشكل غير مباشر عبر الالتزام التنظيمي.

دراسة (Djajengatmodjo et al., 2024).

هدفت الدراسة إلى تحليل التأثير المباشر وغير المباشر لأسلوب القيادة (بأبعاده الأساسية: التحفيز، التوجيه، الدعم، والتفاعلية)، الثقافة التنظيمية (بأبعاده: القيم المشتركة، السلوكيات، العادات)، جودة الموارد البشرية (بأبعاده: المهارات، الكفاءات، الخبرات)، والدافعية (بأبعاده: الحوافز، الرضا الوظيفي، الاندماج الوظيفي) على الأداء. استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي وتم جمع البيانات من 263 من العاملين بفروع Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif في باندونغ بتقنية العينات العشوائية الطبقية النسبية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة له تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء ، وان الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي لكن غير معنوي على الأداء ، ولجودة الموارد البشرية والدافعية لهما تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء.

وأوصت الدراسة بتطوير أساليب القيادة لتعزيز الدافعية وجودة الموارد البشرية لتحقيق تحسين مستمر في الأداء. كما توصي بإعادة تقييم الثقافة التنظيمية لضمان تأثيرها الإيجابي على الأداء. يُنصح أيضًا بتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لتحسين مهارات الموارد البشرية، مع التركيز على تحفيز الموظفين بشكل فعال لزيادة إنتاجيتهم.

✍ دراسة. (AL-Hameed, 2023)

هدفت الدراسة إلى استكشاف علاقة التأثير بين أبعاد أولويات القيادة الإدارية (الاهتمام بالموظفين، الثقة في الأداء، الثقة بالنفس، المشاركة في اتخاذ القرار، إدارة الوقت) وأداء الموظفين كمتغير تابع، وتم اختيار عينة من (200) فرد من القيادات ورؤساء الأقسام والمسؤولين في شركة الصناعات العامة للأسمدة في البصرة.

في ضوء النتائج، توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، من أبرزها: تعتبر أولويات القيادة الإدارية من أفضل الاتجاهات كنهج جديد يعتمد على أفكار ومبادئ إيجابية تخلق نمطاً من العمل يجعل القائد شخصاً يخدم المرؤوسين عن طريق كسب ثقتهم ومساعدتهم في تحقيق مصالحهم، بدلاً من كونه شخصاً يتحكم في قدراتهم.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات، أبرزها: العمل على وضع أولويات حقيقية لأبعاد القيادة الإدارية وإظهار تأثيراتها على الكفاءة الذاتية، مع مراعاة أن القيمة المؤثرة لكل بعد من أبعاد أولويات القيادة الإدارية تلعب دوراً في أداء الموظفين. بعبارة أخرى، يجب اعتماد هذه الأبعاد وتفضيل بعضها على الآخر وفقاً لمؤشرات واقعية.

✍ دراسة (Setiawan & Sheidu, 2024).

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أساليب القيادة (القيادة التحويلية، القيادة التوجيهية، القيادة الديمقراطية، والقيادة الأوتوقراطية) على أداء الموظفين. تم اتباع منهجية نوعية من خلال مراجعة الأدبيات (بحوث المكتبة) باستخدام نموذج التحليل الاستقرائي. تم جمع البيانات من مقالات أكاديمية عبر منصة

Google Scholar مع اختيار الأعمال المنشورة حديثاً منذ عام 2023، وتم اختيار 8 مقالات ذات صلة للمقارنة والتحليل.

وأظهرت الدراسة أن أساليب القيادة تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، وأن هناك عوامل أخرى داعمة يمكن أن تؤثر على الأداء بشكل غير مباشر. على سبيل المثال، القيادة التحويلية قد تعزز الابتكار والمشاركة بينما القيادة التوجيهية قد تدعم الانضباط والتنظيم.

وأوصت الدراسة بالتركيز على تطوير أساليب القيادة التي تتماشى مع احتياجات الموظفين وظروف العمل. كما تقترح اعتماد مزيج من أساليب القيادة المتنوعة حسب طبيعة الفريق والمهام، مع مراعاة توفير بيئة تشجيعية وموارد داعمة لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

دراسة (Yuwono & Rachmawati, 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (الحوافز المالية، فرص التدريب، وزيادة المسؤوليات)، أسلوب القيادة (التحفيز، الإرشاد، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية)، والثقافة التنظيمية (بأبعادها: النزاهة، التعاون، والقدرة على التكيف) على أداء الموظفين في أقسام الشراكة بشركات الزراعة، و استخدمت الدراسة المنهج الاستقصائي القائم على دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على عينة من الموظفين في أقسام الشراكة بالشركات قيد الدراسة.

و توصلت الدراسة إلى أن الدافعية للعمل هي عامل رئيسي يؤثر على الأداء، حيث يمكن تعزيزها من خلال ممارسات الموارد البشرية مثل الحوافز وفرص التدريب. أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي يعزز الدافعية ويزيد من أداء الموظفين عند توفير التدريب والموارد الكافية. وبينت النتائج أيضًا أن القيادة الفعالة لها تأثير إيجابي ومهم على الأداء من خلال دعم الموظفين وتحفيزهم.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات الموارد البشرية التي تركز على تعزيز الدافعية والالتزام التنظيمي من خلال برامج تحفيزية وتدريبية، بالإضافة إلى تحسين أساليب القيادة لجعلها أكثر

دعمًا وتفاعلاً مع الموظفين بما يعزز من أداءهم. كما تقترح تعزيز الثقافة التنظيمية المبنية على قيم التعاون والنزاهة والقدرة على التكيف لخلق بيئة داعمة للأداء العالي.

✍ دراسة (Rachmawati, 2024).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير استراتيجيات القيادة (التوجيه، التحفيز، اتخاذ القرار) والانضباط الوظيفي (الالتزام بالمواعيد، الالتزام بالقوانين، الأداء المتسق) ونظام التعويض (بأبعاده: التعويض المالي، التعويض غير المالي، الحوافز) على كفاءة أداء الموظفين في بيئة عمل حديثة، واعتمدت الدراسة على النهج الكمي لجمع البيانات، من خلال استبيانات تم توزيعها على الموظفين من مختلف المستويات والأقسام داخل المنظمة.

و أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات القيادة الفعالة، ومستوى عالٍ من الانضباط الوظيفي، ونظام تعويض عادل، مع تحسين أداء الموظفين. أسهمت هذه العوامل مجتمعة في تعزيز الدافعية وزيادة الإنتاجية لدى الموظفين، وأوصت الدراسة بأن يتم تعزيز استراتيجيات القيادة التي تدعم التوجيه والتحفيز، مع التركيز على أهمية الانضباط الوظيفي وتنفيذ أنظمة تعويض عادلة. كما تشدد على أن تحقيق أداء عالي يتطلب بيئة عمل تدعم هذه العوامل وتعمل على توفير حوافز ملائمة لتحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم.

✍ دراسة (خلوط، 2023).

هدف الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الخزف "سيرتاف" - مغنية، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل متغيرات الدراسة حيث تم تصميم استبيان على عينة الدراسة والمقدرة ب 50 عاملاً ولتحليل النتائج المتوصل إليها تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) والأداء الوظيفي. كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وبينت الدراسة أيضاً أنه توجد فروقات في

إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية كل من الجنس المستوى التعليمي الخبرة في مؤسسة "سيرتاف" عند مستوى المعنوية الإحصائية. ($\alpha \leq 0.05$) في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

✍ دراسة (احمد، 2021).

هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإدارية (قوة التأثير، الدافعية، الاتصالات) في تعزيز الثقة التنظيمية (السياسات الإدارية، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السادة في التنظيم، تدفق المعلومات في التنظيم) في القطاعين العام والخاص بمحافظة الإحساء. وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، اختيرت عينة عشوائية مكونة من (450) مفردة من القطاعين العام والخاص بمحافظة الإحساء، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات منها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية، كما يوجد تأثير للقيادة الإدارية على الثقة التنظيمية، وقد قدمت في نهاية الدراسة مجموعة من التوصيات.

✍ دراسة (Sumardona& Saida, 2022).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة (بأبعاده: التفاعل الودي مع المرؤوسين، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، وأهمية الاهتمام بالمصالح المشتركة) على ثقة الموظفين، التزامهم بالعمل، وأداء الصيادلة. كما تسعى إلى فحص تأثير ثقة الموظفين على التزامهم بالعمل، إضافةً إلى اختبار تأثير الثقة والالتزام على أداء الصيادلة، واستخدمت الدراسة منهج المسح من خلال توزيع استبيانات على 100 موظف في وكالة التوظيف والتدريب الإقليمية. وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في اختيار العينة، مع اختبار الفرضيات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM).

وأظهرت التحليلات أن أسلوب القيادة له تأثير إيجابي معنوي على ثقة الموظفين، التزامهم بالعمل، وأداء الصيادلة. كما بينت النتائج أن الثقة في العمل تؤثر إيجابياً على الالتزام، وأن التزام الموظفين يعزز أداء الصيادلة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب قيادة يركز على التواصل الودي وإشراك الموظفين في صنع القرار، مما يعزز الثقة والالتزام ويؤدي إلى تحسين الأداء. كما توصي بتشجيع بناء الثقة وتعزيز الالتزام بالعمل كوسيلة لرفع كفاءة وأداء الصيادلة.

8.1 الفجوة البحثية:

تشير الأدبيات السابقة إلى اهتمام متزايد بدراسة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموظفين، خصوصاً من حيث توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق أداء عالٍ. ومع ذلك، يمكن تحديد فجوة بحثية واضحة عند دراسة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة، مثل نمط الإشراف، وبناء فرق العمل، والتحفيز، وتأثيرها على ترقية أداء الصيادلة بشكل خاص في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.

أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية تتمثل في التأكيد على دور القيادة الإدارية وأبعادها المختلفة في تحسين أداء الموظفين. فدراسات مثل (Suwandy et al., 2023) و (Djajengatmodjo et al., 2024) أوضحت أن أسلوب القيادة يؤثر على أداء الموظفين عبر وسائط مختلفة، مثل استراتيجيات الموارد البشرية أو الدافعية والالتزام. بالإضافة إلى ذلك، توصلت دراسة (Alamanda et al., 2022) إلى دور القيادة في تحسين رضا الموظفين والالتزام التنظيمي، مما يعزز الأداء، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية في دور القيادة في تعزيز الالتزام والتنظيم داخل الفرق.

أما من ناحية الاختلافات، فقد ركزت الدراسات السابقة على تأثيرات محددة لبعض أبعاد القيادة، مثل رضا العمل والالتزام التنظيمي، لكن لم تُفصّل تأثير أنماط القيادة ككل (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على تحسين الأداء في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية. السعودي تحديداً. الدراسات مثل (Rachmawati, 2024) ركزت على تأثير التعويض والانضباط الوظيفي، بينما ركزت

(Sumardona & Saida, 2022) على التفاعل الودي والثقة، وهو ما يختلف عن أبعاد الدراسة الحالية التي تهدف لتقديم نظرة شاملة على القيادة الإدارية بأبعادها التعاونية.

بالتالي، تكمن الفجوة البحثية في قلة الدراسات التي ركزت على تطبيق أنماط القيادة بشكل متكامل على أداء الصيادلة في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية، خصوصًا في ظل البيئة الثقافية والإدارية الفريدة لهذه المؤسسات الحكومية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

- ✓ القيادة الإدارية: تعرف القيادة الإدارية بأنها "العملية التي يسعى من خلالها القادة إلى توجيه وتنسيق وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، مع التركيز على تحسين الأداء من خلال نمط الإشراف، بناء فرق العمل، والتحفيز". هذا التعريف يعكس أهمية القيادة في تشكيل ثقافة العمل ودعم الابتكار والإنتاجية. (Djajengatmodjo et al., 2024)
- ✓ نمط الإشراف: نمط الإشراف يشير إلى الأسلوب الذي يعتمد القادة في مراقبة وتوجيه أداء الموظفين، مع التركيز على تقديم التغذية الراجعة وتوجيه الموظفين لتحقيق الأهداف. ويشمل هذا النمط دعم الموظفين وتقديم الإرشادات اللازمة لتحسين الكفاءة والأداء. (Alamanda et al., 2022)
- ✓ بناء فريق العمل: يُعرف بناء فريق العمل بأنه "العملية التي يتم من خلالها تشكيل فرق عمل متكاملة تسعى إلى تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تعزيز التعاون، وتحفيز التفاعل الإيجابي، وتوزيع المهام بفعالية. (Suwandy et al., 2023)
- ✓ التحفيز هو "العملية التي يقوم بها القادة بتشجيع الموظفين من خلال مجموعة من الحوافز المالية وغير المالية لزيادة الدافعية وتعزيز التزامهم تجاه العمل، مما يساهم في تحقيق أداء عالٍ" (Sumardona & Saida, 2022).
- ✓ أداء الصيادلة: يُعرف أداء الصيادلة بأنه "مدى قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، ويتأثر بعدة عوامل مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والتحفيز" (Yuwono & Rachmawati, 2024).

10.1 المنهجية وطرق البحث:

منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف استكشاف وتحليل تأثير أنماط القيادة (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على ترقية أداء الصيادلة في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية. يُعد المنهج الوصفي التحليلي مناسباً لهذا النوع من الدراسات حيث يتيح وصف الظاهرة كما هي وتحديد العلاقات بين المتغيرات، مما يساهم في تقديم توصيات تطبيقية مبنية على نتائج البحث، ويعتمد البحث على تحليل البيانات المجمعة من خلال أدوات بحثية محددة و التركيز على تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات.

الأدوات المستخدمة:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقد تم تصميم الاستبيان بحيث يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تهدف إلى قياس تأثير أنماط القيادة (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على أداء الصيادلة في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.

أقسام الاستبيان:

1. البيانات الديموغرافية: يحتوي القسم الأول من الاستبيان على مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات عامة حول المشاركين، مثل العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. تساعد هذه المعلومات في تحليل النتائج بشكل أكثر دقة وفهم كيفية تأثير العوامل الديموغرافية على متغيرات الدراسة.
2. قياس أبعاد القيادة الإدارية: يشتمل هذا القسم على أسئلة مصممة لقياس أبعاد القيادة الإدارية الحديثة التي تشمل:

○ نمط الإشراف: أسئلة تتعلق بمدى توجيه القادة للموظفين، تقديم التغذية الراجعة، ودعمهم في أداء المهام.

○ بناء فرق العمل: أسئلة تركز على مستوى التعاون، توزيع المهام، وتشجيع العمل الجماعي.

○ التحفيز: أسئلة تقيس مستوى التحفيز المالي والمعنوي الذي يقدم للموظفين، ومدى تأثيره على دافعيتهم.

3. قياس أداء الصيادلة: يحتوي هذا القسم على أسئلة تهدف إلى قياس مستوى أداء الموظفين بناءً على معايير مثل الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام بالمهام، والرضا الوظيفي.

مقياس الاستجابة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الاستبيان، حيث يتراوح من (1) "أوافق بشدة" إلى (5) "لا أوافق بشدة"، وذلك لتحديد مدى اتفاق المشاركين مع كل عبارة في الاستبيان، مما يتيح قياس دقيق لآراء وتصورات الموظفين حول تأثير أنماط القيادة على أدائهم.

اختبار الصدق والثبات:

تم إجراء اختبارات الصدق (Validity) لضمان أن الأسئلة تقيس فعليًا الأبعاد المستهدفة، وتم اختبار الثبات (Reliability) باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من اتساق الإجابات واستقرارها، مما يعزز من موثوقية النتائج ويضمن دقة البيانات المستخدمة في التحليل.

11.1 طرق جمع البيانات:

✓ جمع البيانات الأولية: سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات مُصممة خصيصًا لقياس أبعاد القيادة الإدارية وأثرها على أداء الصيادلة. تضمنت الاستبانة عدة أقسام تغطي المتغيرات الأساسية للدراسة: نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز، وأداء الصيادلة. استخدمت مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين.

✓ جمع البيانات الثانوية: سيتم جمع بيانات ثانوية من التقارير والدراسات السابقة حول تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية في الشركات المماثلة.

12.1 الأساليب الإحصائية:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، حيث تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام نهج أقل المربعات الجزئية (PLS) للوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة. وفيما يلي أبرز الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تحليل الصدق والثبات: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة (الاستبيان) والتأكد من اتساق الإجابات واستقرارها عبر العينة.
- اختبار صدق المحتوى، حيث تم عرض الأداة على مجموعة من الخبراء لتقييم مدى تغطية الأسئلة لأبعاد الدراسة المختلفة وضمان ملاءمتها لأهداف الدراسة.
- التحليل الوصفي: سيتم استخدام الإحصاءات الوصفية (مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية) لوصف وتفسير البيانات الديموغرافية للمشاركين وبيان مستوى أبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.
- التحليل الوصفي ساعد في تقديم نظرة شاملة حول تصورات الموظفين لمختلف متغيرات الدراسة.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): استخدم هذا التحليل لاختبار الفروقات بين متوسطات إجابات المشاركين بناءً على الخصائص الديموغرافية (مثل العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)، وتحديد ما إذا كانت هناك فروقات دالة إحصائية بين مجموعات العينة.
- تحليل الانحدار: استخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) والمتغير التابع (أداء الصيادلة)، ولتحديد مدى تأثير أبعاد القيادة الإدارية الحديثة على الأداء.

13.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: ركزت هذه الدراسة على تحليل تأثير أنماط القيادة (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على ترقية أداء الصيادلة في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال عام 2025م.
- حدود مكانية: أُجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية واقتصرت على شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في اختيار عينة من الموظفين العاملين في الصيدليات في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: أنماط القيادة

1.1.2 تمهيد

تُعتبر القيادة حجر الزاوية في نجاح أي منظمة، فهي التي تحدد مسار العمل وتوجّه الطاقات البشرية نحو تحقيق الأهداف. وفي بيئة شديدة الحساسية والتعقيد مثل شركات الأدوية العالمية، حيث يرتبط العمل الصيدلي ارتباطاً مباشراً بصحة المرضى وسلامتهم، تصبح القيادة عنصراً محورياً في ضبط جودة الأداء وتعزيز كفاءة الصيدالة، فالفائد هنا لا يقتصر دوره على إصدار التعليمات، بل يمتد إلى الإشراف الدقيق على سير العمل، وبناء فرق متكاملة قادرة على التعاون والتنسيق، وتحفيز الأفراد على الالتزام بالمعايير المهنية والبحث عن الابتكار في الممارسة اليومية.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، يهدف هذا المبحث إلى تناول أنماط القيادة بأبعادها الثلاثة (نمط الإشراف - بناء فريق العمل - التحفيز)، باعتبارها محاور أساسية يمكن من خلالها فهم التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة على ترقية أداء الصيدالة في شركات الأدوية داخل المملكة العربية السعودية.

2.1.2 مفهوم أنماط القيادة

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم القيادة وأنماطها، وجاءت في مجملها لتؤكد أن القيادة ليست وظيفة شكلية أو سلطة إدارية فحسب، وإنما هي عملية تأثير موجهة نحو تحقيق أهداف مشتركة:

- عرّف أحمد (2021) القيادة الإدارية بأنها القدرة على توجيه العاملين والتأثير في سلوكهم بما يعزز الثقة التنظيمية ويسهم في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات.
- وأوضح الخليفات (2022) أن القيادة هي العملية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والإشراف على العاملين بما يضمن انسيابية العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.

- بينما تناولت خلوط (2023) أنماط القيادة على أنها مجموعة من الأساليب والسلوكيات التي يتبعها القائد للتأثير في مرؤوسيه، بما ينعكس على مستويات الأداء والرضا الوظيفي.
 - وركّز الحازمي وأبو مالح (2024) على البعد الإبداعي في القيادة، إذ عرّفها بأنها مجموعة من الممارسات التحفيزية والإشرافية التي تتيح للعاملين التعبير عن قدراتهم الإبداعية بما يخدم أهداف المنظمة.
 - و أشار (Alamanda et al. (2022 إلى أن القيادة هي الأسلوب الإداري الذي يحدد طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوس، ويترجم في صورة أنماط تؤثر على الأداء من خلال الرضا الوظيفي والالتزام.
 - كما عرّف (Setiawan & Sheidu (2024 أنماط القيادة بأنها الطرائق المتنوعة التي يستخدمها القائد لإدارة فريق العمل وتحفيز الأفراد، والتي تختلف باختلاف الثقافة التنظيمية وظروف العمل.
- من خلال استعراض هذه التعريفات، يمكن استخلاص أن القيادة مفهوم شمولي يتضمن القدرة على الإشراف المباشر، وبناء فرق عمل متعاونة، وتحفيز الأفراد نحو التميز، ويرى الباحث أن أنماط القيادة في شركات الأدوية يجب أن تُفهم كإطار تكاملي يدمج بين هذه الأبعاد الثلاثة، بحيث لا يقتصر دور القائد على المتابعة والرقابة، بل يتعداه إلى خلق بيئة عمل جماعية قائمة على الثقة والتحفيز، وهو ما ينعكس إيجاباً على ترقية أداء الصيادلة وتحقيق أهداف الشركة في الجودة والابتكار والالتزام بالمعايير.

3.1.2 أهمية أنماط القيادة

تنبع أهمية دراسة أنماط القيادة من الدور المحوري الذي تؤديه في صياغة بيئة العمل وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، خاصة في قطاع حساس كقطاع الأدوية، حيث يرتبط أداء الصيادلة ارتباطاً مباشراً بصحة المرضى وسلامة المجتمع. إن غياب القيادة الواعية أو ضعفها لا يؤدي فقط إلى تراجع الأداء الفردي والجماعي، بل قد يترتب عليه آثار خطيرة تتعلق بجودة الدواء ومأمونيته. ومن هنا تصبح القيادة الفعالة أداة إستراتيجية لا غنى عنها في ضمان استقرار الأداء وتحقيق التميز المهني.

ويشير أحمد (2021) إلى أن أهمية القيادة تتجسد في ثلاث نقاط رئيسية:

1. تعزيز الثقة التنظيمية: حيث تساعد أنماط القيادة الفعالة على خلق مناخ من الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، مما ينعكس على انسيابية القرارات وزيادة الالتزام المهني.
2. رفع الكفاءة الإنتاجية: إذ تسهم القيادة الواعية في توجيه الموارد البشرية نحو الاستخدام الأمثل لطاقتها، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسات.
3. تحقيق الانسجام المؤسسي: حيث تعمل القيادة على مواءمة أهداف العاملين مع الأهداف العامة للمؤسسة، بما يضمن تقليل النزاعات ورفع مستويات التعاون.

ويرى خلوط (2023) أن أهمية أنماط القيادة تظهر من خلال:

1. تحسين الرضا الوظيفي: فأسلوب القيادة الداعم والمحفز يعزز من رضا العاملين، وهو ما ينعكس على جودة أدائهم واستقرارهم الوظيفي.
2. زيادة الالتزام المهني: إذ تؤدي القيادة الملهمة إلى ترسيخ القيم المهنية والأخلاقية، مما يقلل من احتمالية الأخطاء ويرفع من مستوى الالتزام بالمعايير.
3. تعزيز بيئة العمل التعاونية: فالقيادة التي تركز على بناء الفريق تحفز على تبادل الخبرات والعمل بروح جماعية، وهو عنصر أساسي لنجاح المؤسسات الصحية والدوائية.

يرى الباحث أن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها تسلط الضوء على أنماط القيادة الأكثر فاعلية في ترقية أداء الصيادلة داخل شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية، وذلك عبر ثلاثة أبعاد مترابطة: الإشراف المباشر الذي يضمن ضبط جودة الأداء، بناء فرق العمل الذي يخلق بيئة تعاونية محفزة على الابتكار، والتحفيز الذي يعزز الالتزام والدافعية نحو التميز، وبذلك فإن القيادة ليست مجرد سلطة إدارية، وإنما أداة استراتيجية لضمان جودة الخدمة الدوائية وتحقيق الميزة التنافسية في سوق الأدوية العالمي.

4.1.2 أهداف أنماط القيادة

تتعدد الأهداف التي تسعى أنماط القيادة إلى تحقيقها داخل المنظمات، فهي لا تقتصر على تنظيم العمل وإنما تمتد لتشمل الجوانب الإنسانية والتنظيمية على حد سواء. ويمكن تلخيص أبرز هذه الأهداف فيما يلي يؤكد (Alamanda et al., 2022)

1. تحقيق التوجيه والإشراف الفعال: يهدف نمط القيادة إلى توفير التوجيه المستمر للعاملين وضبط سلوكهم التنظيمي بما يضمن انسجام الجهود الفردية مع الأهداف الكلية للمؤسسة، فالقائد من خلال إشرافه المباشر يضع معايير الأداء، ويتابع تنفيذها، ويصحح الانحرافات، بما يخلق إطارًا واضحًا للعمل ويقلل من مظاهر الغموض والازدواجية.
 2. بناء فرق عمل متكاملة: من أهم أهداف القيادة الناجحة القدرة على تشكيل فرق عمل فعالة تتسم بروح التعاون والتكامل بين الأعضاء، فالقائد يسعى إلى استثمار تنوع المهارات والمعارف بين المرؤوسين وتحويلها إلى قوة جماعية، مما يساهم في تعزيز الابتكار وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.
 3. تحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم: يمثل التحفيز حجر الزاوية في أهداف أنماط القيادة، حيث يسعى القائد إلى إشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين، بما ينعكس على رضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل. والتحفيز هنا لا يقتصر على المكافآت المادية فحسب، بل يشمل الاعتراف بالإنجازات، وإتاحة الفرص للنمو المهني، وتعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- وبذلك، فإن الأهداف الجوهرية لأنماط القيادة تتمثل في خلق بيئة عمل منظمة، قائمة على وضوح الرؤية والتكامل بين الأفراد، ومحفزة نحو مستويات أعلى من الأداء والإبداع، الأمر الذي يجعل القيادة عاملاً حاسماً في تحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة وتطلعات العاملين.

5.1.2 أنواع أنماط القيادة

■ النمط التسلسلي (الأوتوقراطي)

يُنظر إلى النمط التسلسلي باعتباره من أكثر أنماط القيادة تقليدية، حيث يتركز صنع القرار في يد القائد وحده، بينما يُعامل العاملون كمنفذين فقط دون إشراك فعلي في النقاشات أو المشورة، يرى

الخلفيات (2022) أن هذا النمط يتميز بالقدرة على اتخاذ قرارات سريعة وتنفيذها بصرامة، وهو ما يجعله مناسباً في البيئات التي تتطلب إنجازاً عاجلاً أو التعامل مع أزمات طارئة. إلا أن الاعتماد المفرط عليه قد يقود إلى تراجع الدافعية وغياب روح المبادرة بين الموظفين، إضافة إلى زيادة الضغوط النفسية الناتجة عن الرقابة الصارمة.

■ النمط الديمقراطي (المشارك)

يقوم النمط الديمقراطي على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وإعطائهم مساحة للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم. هذا الأسلوب ، كما أوضحت خلوط (2023) يسهم في بناء الثقة المتبادلة ويعزز من ولاء الموظفين، حيث يشعرون بأنهم شركاء في صياغة مسار المنظمة ، ويؤكد (Alamanda et al. (2022 أن هذا النمط يرتبط بزيادة مستويات الرضا الوظيفي وتحقيق أداء أكثر استدامة، ومع ذلك، قد يُنظر إليه على أنه بطيء نسبياً في المواقف التي تتطلب حسمًا سريعًا، ما يجعل نجاحه مشروطًا بقدرة القائد على الموازنة بين المشاركة والحزم.

■ النمط الحر (Laissez-faire)

يتسم النمط الحر بمنح الموظفين حرية واسعة في العمل، مع تقليل التدخل المباشر من جانب القائد. ويشير الحياي والمعلا (2024) إلى أن هذا النمط يمكن أن يكون فعالاً في البيئات الإبداعية التي تعتمد على الخبرات التخصصية، مثل مجالات البحث والتطوير ، وقد يؤدي غياب التوجيه إلى حالة من الفوضى التنظيمية أو ضعف الانضباط، خاصة إذا كان الموظفون يفتقرون إلى الخبرة أو الالتزام الذاتي. وبالتالي، يعد هذا النمط سلاحًا ذا حدين يحتاج إلى قائد قادر على الموازنة بين الحرية والرقابة.

■ النمط التحويلي (Transformational Leadership)

يُعتبر النمط التحويلي من أكثر الأنماط المعاصرة تأثيرًا، حيث يركز القائد على إلهام العاملين وتحفيزهم لتجاوز الأداء التقليدي نحو مستويات أعلى من الابتكار، ويرى الغويري (2022) أن القائد التحويلي يمتلك رؤية استراتيجية قادرة على إشعال الحماسة وبث الثقة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء

المؤسسي، كما أكد (Setiawan & Sheidu (2024 أن هذا النمط يسهم في خلق بيئة عمل محفزة تتسم بالمرونة والتجديد، إلا أن تحديه الأساسي يكمن في قدرته على الاستمرارية في إلهام العاملين وعدم تحوله إلى مجرد خطاب مثالي دون ممارسات فعلية.

■ النمط المعاملاتي (Transactional Leadership)

يرتكز هذا النمط على مبدأ تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، حيث يتم تحفيز العاملين بالمكافآت عند الالتزام بالأهداف، ومعاقبتهم عند الإخفاق، ويشير أبو حامده والشواورة (2021) إلى أن النمط المعاملاتي فعال في تحقيق الانضباط وضمان الالتزام بالمعايير على المدى القصير، لكنه قد يُضعف الإبداع ويحد من روح المبادرة، لأنه يربط الأداء بالجزاء فقط. ومن ثم، يُنظر إليه باعتباره أسلوبًا إداريًا ميكانيكيًا أكثر من كونه أسلوبًا ملهمًا.

جدول (1): مقارنة بين أنماط القيادة

النمط	التعريف	المزايا	العيوب	البيئة المناسبة
التسلطي (الأوتوقراطي)	تركيز السلطة والقرار في يد القائد دون إشراك المرؤوسين	سرعة اتخاذ القرار – وضوح الأوامر – صرامة التنفيذ	انخفاض الرضا الوظيفي – غياب الإبداع – ارتفاع الاحتقان	البيئات العسكرية أو الأزمات الطارئة
الديمقراطي (المشارك)	إشراك العاملين في صنع القرار وتبادل الآراء	تعزيز الولاء – رفع الرضا – تشجيع التعاون	بطء القرار – احتمالية الخلافات	المؤسسات التي تركز على الابتكار والعمل الجماعي

النمط	التعريف	المزايا	العيوب	البيئة المناسبة
الحر (Laissez-faire)	منح حرية واسعة للعاملين في إنجاز العمل مع تدخل محدود للقائد	مناسب للخبرات التخصصية – يعزز الاستقلالية	ضعف الانضباط – احتمالية الفوضى	البحث والتطوير – فرق الخبراء
التحويلي (Transformational)	إلهام العاملين وتحفيزهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات	رفع مستويات الإبداع – تعزيز الثقة – رؤية استراتيجية	يعتمد على قدرات القائد الشخصية – خطر التحول للخطاب المثالي	البيئات المتغيرة والساعية للتطوير
المعاملاتي (Transactional)	يقوم على نظام المكافأة والعقاب لتحقيق الانضباط	وضوح القواعد – نتائج سريعة – ضبط الأداء	يضعف الابتكار – ارتباط الأداء بالمكافأة فقط	الأعمال الروتينية – بيئات الانضباط العالي
أنماط حديثة (كاريزمية، أخلاقية، رقمية)	تركز على الثقة، الأخلاق، واستخدام التكنولوجيا	مواكبة للتغيرات – تعزيز الالتزام – تطوير المهارات	قد تتطلب موارد إضافية وتدريب مستمر	المؤسسات الصحية، القطاعات التقنية

6.1.2 أبعاد أنماط القيادة

تم تحديد أبعاد أنماط القيادة في هذه الدراسة بالاستناد إلى ما أشار إليه خلوط (2023) في دراستها حول أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي، وكذلك ما أوضحه الحازمي وأبو مالح (2024) في بحثهما حول دور القيادة في تعزيز السلوك الإبداعي، إضافة إلى ما طرحه (Alamanda et al. (2022 بشأن أثر أساليب القيادة على الأداء عبر آليات الإشراف والتحفيز وبناء فرق العمل. ومن خلال دمج هذه الرؤى النظرية والتطبيقية، تركز هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية لأنماط القيادة: نمط الإشراف، بناء فريق العمل، والتحفيز.

■ بعد الإشراف

الإشراف يمثل البعد الأول والأساسي في أنماط القيادة، حيث يُنظر إليه كعملية تنظيمية تسعى إلى ضبط سلوك العاملين وتوجيه جهودهم نحو الأهداف المحددة، ويشير الطوخي (2021) إلى أن الإشراف الفعال لا يقتصر على إصدار التعليمات أو مراقبة الأداء، بل يتضمن أيضًا المتابعة المستمرة، وتقديم التغذية الراجعة، ومعالجة الانحرافات قبل تفاقمها. في سياق العمل الصيدلي، يأخذ هذا البعد أهمية خاصة نظرًا لحساسية القرارات المتعلقة بالدواء وسلامة المرضى، مما يتطلب من القائد ممارسة إشراف دقيق يضمن الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية، كما أن وجود قائد إشرافي فعال يساهم في خلق بيئة عمل منظمة، تقل فيها الأخطاء الطبية وتزداد فيها كفاءة الأداء.

■ بعد بناء فريق العمل

يُعد بناء فرق العمل من الأبعاد المحورية للقيادة، حيث يؤكد خلوط (2023) أن القائد الناجح هو من يستطيع تنسيق الجهود الفردية وتحويلها إلى قوة جماعية قادرة على مواجهة تحديات العمل. ويضيف (Alamanda et al. (2022 أن هذا البعد يعكس قدرة القائد على تعزيز روح التعاون، وتوزيع المهام بشكل عادل، وضمان التواصل الفعال بين أعضاء الفريق. في بيئة شركات الأدوية، يمثل بعد بناء الفريق عنصرًا استراتيجيًا، إذ يتطلب العمل الصيدلي تكاملًا بين الصيادلة، أخصائيي الجودة، وخبراء التسويق، لتحقيق

نتائج متناسقة وفعّالة، فبناء فريق متماسك يساهم في رفع مستوى التنسيق بين الأقسام المختلفة، ويعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتغيرات السوق ومتطلبات العملاء.

■ بعد التحفيز

التحفيز يُعتبر أحد أهم الأبعاد التي تُعطي لأنماط القيادة فعاليتها وتأثيرها المباشر على أداء العاملين. يرى الحازمي وأبو مالح (2024) أن القائد القادر على تحفيز مرؤوسيه يضمن تحقيق مستويات مرتفعة من الالتزام والرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس في النهاية على جودة الأداء، فالتحفيز لا يقتصر على الحوافز المادية مثل الرواتب والمكافآت، بل يمتد إلى الحوافز المعنوية كالتقدير والاعتراف بالإنجازات وإتاحة فرص النمو المهني، وفي قطاع الأدوية يعتبر التحفيز عاملاً جوهرياً، إذ أن الصيادلة يتعاملون مع ضغوط مهنية كبيرة، مما يجعلهم بحاجة إلى دعم وتشجيع مستمرين يحافظان على دافعيتهم، ويحفزانهم على الالتزام بأعلى معايير الجودة والسلامة.

يتضح أن أبعاد أنماط القيادة (الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) تمثل إطاراً متكاملًا يوازن بين المتطلبات التنظيمية والإنسانية داخل بيئة العمل، فهي أبعاد لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، بل تتكامل لتكوين أسلوب قيادي قادر على تعزيز أداء الصيادلة وضمان استدامة التميز المؤسسي في شركات الأدوية.

المبحث الثاني: أداء الصيدالة

1.2.2 المقدمة

يُعد الصيدلي أحد الأعمدة الرئيسة في المنظومة الصحية، حيث يقع على عاتقه دور محوري في ضمان الاستخدام الرشيد والأمن للأدوية، وفي تعزيز جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى، ومع التحولات المتسارعة في قطاع الرعاية الصحية عالميًا، وتنامي صناعة الأدوية وتنوعها، لم يعد دور الصيدلي مقتصرًا على صرف الدواء أو متابعة المخزون، بل أصبح مسؤولًا عن تقديم الاستشارات العلاجية، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات العلاجية داخل الفريق الطبي، فضلًا عن المساهمة في الأنشطة البحثية والتعليمية المرتبطة بالدواء والمرضى.

وفي سياق شركات الأدوية العالمية العاملة في المملكة العربية السعودية، يكتسب أداء الصيدالة أهمية مضاعفة، نظرًا لكونهم يمثلون حلقة الوصل بين الابتكار الدوائي العالمي والتطبيق المحلي في بيئات علاجية متنوعة. ومن ثم فإن تحسين أدائهم لا ينعكس فقط على جودة الخدمات الصيدلانية المقدمة للمرضى، بل يسهم أيضًا في رفع كفاءة المؤسسات الصحية وزيادة ثقة المجتمع في الصناعة الدوائية.

إن دراسة أداء الصيدالة تمثل مدخلًا علميًا لفهم مستوى الكفاءة المهنية في القطاع الصحي، وتحديد نقاط القوة والضعف التي يمكن من خلالها تحسين الممارسات الصيدلانية، وتعزيز جودة الخدمات الصحية بما يتوافق مع متطلبات الرعاية الحديثة ورؤية المملكة 2030 التي تركز على تطوير رأس المال البشري في القطاعات الحيوية.

2.2.2 مفهوم أداء الصيدالة

تناول العديد من الباحثين مفهوم أداء الصيدالة من زوايا متعددة، حيث ركّز بعضهم على الجوانب العلمية والمهنية، فيما ركّز آخرون على البعد السلوكي والاتصالي ودور الصيدلي في المنظومة الصحية، فقد عرّف (Alamanda et al. (2022) أداء الصيدلي بأنه "مجمل الأنشطة والمهام التي يقوم بها

الصيدي في بيئة العمل بهدف ضمان الاستخدام الأمثل والأمن للأدوية، وتقديم الاستشارات الدوائية للمرضى، والإسهام في الأنشطة البحثية والعلمية المرتبطة بالدواء". ويشير هذا التعريف إلى أن الأداء يرتبط بفاعلية الصيدلي في تحقيق نتائج ملموسة تؤثر إيجاباً على صحة المرضى.

كما يرى الحازمي وأبو مالح (2024) أن أداء الصيدلة يتسم بالبعد المزدوج، حيث يجمع بين البعد التقني العلمي المتمثل في مطابقة الدواء للمعايير العالمية وضمان سلامة استخدامه، والبعد السلوكي الاتصالي الذي يعكس قدرة الصيدلي على بناء الثقة مع المرضى، وتقديم الدعم النفسي والمعرفي لهم، والتعاون مع الفريق الطبي بشكل تكاملي.

أما اليوسف (2023) فقد ركّز على أن أداء الصيدلة يشمل أيضاً البعد الإداري والرقابي، حيث يتحمل الصيدلي مسؤولية متابعة المخزون الدوائي، وضمان التوريد المستمر للأدوية الأساسية، والالتزام بالتشريعات والقوانين الصحية المنظمة للعمل الصيدلي.

ومن خلال استعراض هذه التعريفات، يمكن للباحث أن يحدد رؤيته لمفهوم أداء الصيدلة باعتباره "القدرة التكاملية للصيدلي على تحقيق التوازن بين الكفاءة العلمية في التعامل مع الدواء، والمهارة السلوكية في التعامل مع المريض والفريق الطبي، مع الالتزام بالضوابط المهنية والإدارية، بما يساهم في رفع كفاءة المنظومة الصحية وتحقيق جودة الرعاية".

3.2.2 أهمية أداء الصيدلة

يُعد أداء الصيدلة ركيزة أساسية في المنظومة الصحية المعاصرة، حيث إن جودة خدمات الرعاية الدوائية لا تنفصل عن مستوى كفاءة الصيدلي في أداء مهامه العلمية والسلوكية والإدارية، فالصيدلي اليوم لم يعد مجرد منفذ لعمليات صرف الدواء، بل أصبح شريكاً استراتيجياً في رعاية المريض وضمان الاستخدام الأمثل للدواء، مما يضفي على أدائه قيمة مضاعفة على مستوى الفرد والمجتمع.

ويشير Wiedenmayer et al. (2021) إلى أن أهمية أداء الصيدالة تتجلى في عدة جوانب رئيسية،

أبرزها:

1. ضمان الاستخدام الرشيد للأدوية بما يحد من مخاطر الأخطاء الدوائية ويعزز سلامة المرضى.
2. رفع مستوى الوعي الدوائي لدى المرضى من خلال الاستشارات الدوائية الدقيقة والمبسطة.
3. المساهمة في خفض التكاليف الصحية عبر تقليل الهدر في استهلاك الأدوية وتحسين نتائج العلاج.

ويرى الحازمي (2023) أن أهمية أداء الصيدلي لا تقتصر على البعد السريري، بل تمتد لتشمل الجوانب الإدارية والتشريعية؛ حيث يُسهم الصيدلي الفعّال في ضمان الالتزام بالمعايير التنظيمية، ومتابعة جودة سلسلة التوريد الدوائي، مما يحافظ على استدامة المخزون الدوائي الحيوي ويقلل من الأزمات الصحية المرتبطة بنقص الأدوية.

كما يؤكد علي وآخرون (2022) أن الأداء العالي للصيدالة يمثل قيمة مضافة لشركات الأدوية، إذ يُعزز من سمعة المؤسسة ويرفع مستوى ثقة العملاء والمرضى، ويزيد من قدرة الشركة على المنافسة في بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

انطلاقاً من ذلك، يرى الباحث أن أهمية أداء الصيدالة تكمن في كونه يمثل حلقة الوصل الحيوية بين الصناعة الدوائية والمريض، فهو يضمن أن الابتكار الدوائي يُترجم إلى أثر صحي ملموس عبر أداء متميز يقوم على الكفاءة العلمية، المهارة التواصلية، والدقة الإدارية، وبذلك يصبح أداء الصيدالة عاملاً حاسماً في تحقيق جودة الرعاية الصحية، وضمان استدامة المؤسسات الدوائية في مواجهة التحديات المتزايدة.

4.2.2 أهداف أداء الصيدالة

تمثل أهداف أداء الصيدالة إطاراً توجيهياً لتطوير الدور المهني وضمان استدامة مساهمتهم الفاعلة في النظام الصحي وصناعة الدواء على حد سواء. هذه الأهداف لا تُختزل في نطاق محدود من المهام التقليدية، بل تتسع لتشمل أبعاداً علمية، علاجية، توعوية، وإدارية، وقد أشار Anderson & Futter

(2020) إلى أن أداء الصيدلي الفعال يهدف بالأساس إلى تعظيم القيمة العلاجية للدواء وتحقيق أفضل النتائج الصحية الممكنة للمريض.

وفي هذا السياق، يمكن بلورة أهداف أداء الصيدلة في مجموعة من المحاور الرئيسة:

1. ضمان الاستخدام الأمثل للدواء الهدف الأساسي لأداء الصيدلي هو ضمان صرف الأدوية بشكل علمي دقيق يتوافق مع الوصفات الطبية، مع تقديم الإرشادات اللازمة للمرضى بشأن الجرعات، التفاعلات الدوائية، والأعراض الجانبية، وهذا الدور يساهم في تقليل الأخطاء الدوائية ويعزز سلامة المرضى، وهو ما أكد عليه El Hajj et al. (2021) باعتباره أحد الركائز الجوهرية للممارسة الصيدلانية الحديثة.
2. المساهمة في تحسين جودة الرعاية الصحية أوضح (Al-Jumah & Qureshi (2022) أن أداء الصيدلة يسعى إلى رفع مستوى جودة الرعاية الصحية من خلال تقديم خدمات استشارية متخصصة للأطباء والمرضى، وتقديم حلول علاجية بديلة عند الحاجة، الأمر الذي يساهم في تقليل فترة العلاج وتحسين النتائج الصحية على المدى البعيد.
3. دعم كفاءة النظام الصحي وتقليل التكاليف يؤكد الحازمي (2023) أن أحد أهداف الأداء الصيدلي يتمثل في تحقيق كفاءة أعلى للنظام الصحي عبر تقليل الهدر في استهلاك الأدوية، وضمان ترشيد الإنفاق على الخدمات الدوائية، مما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الصحي الوطني.
4. تعزيز الثقافة الدوائية للمجتمع يرى Wiedenmayer et al. (2021) أن أداء الصيدلة يتجه نحو رفع مستوى الثقافة الصحية والدوائية بين المرضى والمجتمع، من خلال نشر الوعي حول طرق الاستخدام الصحيح للدواء، ومخاطر التداوي الذاتي، وأهمية الالتزام بالوصفات الطبية، بما يساهم في بناء مجتمع صحي أكثر وعياً.
5. الالتزام بالمعايير المهنية والتشريعية الهدف الآخر يتمثل في التزام الصيدلة بالمعايير الأخلاقية والتنظيمية المعتمدة محلياً ودولياً، وهو ما يعزز من مكانة شركات الأدوية وثقة الجهات التنظيمية، ويحد من المخاطر المرتبطة بجودة الدواء أو آليات تداوله. (Ali et al., 2022)

ومن منظور الباحث، فإن أهداف أداء الصيدالة تتجاوز حدود المهام الفردية لتشكّل منظومة متكاملة تسعى إلى تحقيق معادلة دقيقة بين تحقيق نتائج علاجية فعّالة للمرضى وتعزيز تنافسية الشركات الدوائية في سوق عالمي شديد التغير، وبذلك يمكن القول إن أداء الصيدالة يمثل بوابة استراتيجية لتحويل الإمكانيات العلمية إلى أثر صحي واقتصادي ملموس، ينعكس على جودة حياة الأفراد واستدامة النظام الصحي.

5.2.2 معايير قياس وتقييم أداء الصيدالة

يُعد تقييم أداء الصيدالة عملية محورية لضمان جودة الخدمات الدوائية وتحقيق أعلى مستويات السلامة والكفاءة في المنظومة الصحية. فالمعايير الموضوعية لقياس الأداء لا تسهم فقط في التعرف على مستوى إسهامات الصيدلي، بل تمثل أداة لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالتدريب، التحفيز، والتطوير المهني المستمر، وقد أكد (Aljadhey et al. (2020 أن وضع معايير واضحة لقياس الأداء يساعد على رفع مستوى الشفافية والعدالة في المؤسسات الصحية والدوائية، ويعزز قدرة الإدارة على ربط الجهود الفردية بالأهداف المؤسسية.

■ الكفاءة العلمية والسريرية

تتمثل في مدى قدرة الصيدلي على تقديم استشارات دوائية دقيقة، تفسير الوصفات الطبية بشكل صحيح، وتجنب الأخطاء الدوائية، وأشار (Anderson (2021 إلى أن الكفاءة العلمية تعدّ المؤشر الأهم في قياس الأداء، كونها تمثل العمود الفقري لسلامة المرضى وجودة الرعاية.

■ جودة الخدمة المقدمة للمريض

يُقاس أداء الصيدلي من خلال مستوى رضا المرضى عن الاستشارات الدوائية وسهولة فهمهم للمعلومات المقدمة، ويرى الحازمي (2022) أن مؤشرات رضا المرضى تعتبر معياراً مباشراً وعملياً لقياس فعالية الصيدلي في التواصل ونقل المعرفة.

■ الالتزام بالمعايير والسياسات التنظيمية

يشمل هذا الالتزام الدقة في تطبيق التعليمات الدوائية، احترام معايير الجودة، والالتزام بالقوانين الوطنية والدولية المتعلقة بتداول الأدوية، وقد أوضح (Ali et al. (2021 أن المؤسسات الدوائية الناجحة تبني أنظمة تقييم تعتمد بشكل أساسي على الالتزام بالمعايير التنظيمية كمدخل للحد من المخاطر.

■ الفاعلية الإدارية والتنظيمية

تُقاس بقدرة الصيدلي على إدارة المخزون، تنظيم العمليات اليومية في الصيدلية، وضمان استمرارية توافر الأدوية، وأكد (Gupta & Sharma (2020 أن الكفاءة التنظيمية للصيدلي تُسهم في تقليل التكلفة التشغيلية وضمان استدامة سلسلة الإمداد.

■ الإسهام في البحث والتطوير المهني

يتعلق بدور الصيدلي في حضور الدورات التدريبية، المشاركة في البحوث العلمية، وتبني الممارسات المبنية على الدليل، ويرى (Wiedenmayer et al. (2021 أن تطوير الأداء البحثي للصيدلي يعدّ مؤشراً على التزامه بالتعلم المستمر ومواكبة المستجدات العلمية.

■ مؤشرات الأداء الكمية

مثل عدد الوصفات التي يتم صرفها يومياً، نسبة الأخطاء المكتشفة والمصححة، معدل الاستشارات المقدمة، وزمن الاستجابة للمرضى، وتُعد هذه المؤشرات ضرورية لتقييم الأداء بصورة قابلة للقياس والتحليل الإحصائي.

وبذلك، يمكن القول إن معايير قياس وتقييم أداء الصيدادلة تمثل نظاماً متكاملًا يجمع بين الجوانب العلمية، المهنية، التنظيمية، والإنسانية، ويرى الباحث أن اعتماد المؤسسات الدوائية على هذه المعايير يسهم في بناء منظومة تقييم عادلة وشفافة، ترتبط بشكل مباشر بتحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز ثقة المجتمع في المهنة الصيدلانية.

6.2.2 التحديات المؤثرة في أداء الصيدالة

على الرغم من وضوح المعايير الموضوعية لتقييم أداء الصيدالة، إلا أن هناك مجموعة من التحديات التي قد تؤثر بشكل مباشر على مستوى أدائهم في بيئة العمل، خصوصًا في شركات الأدوية العالمية العاملة بالمملكة العربية السعودية، هذه التحديات لا تعكس فقط الظروف التنظيمية والإدارية، بل تمتد لتشمل عوامل مهنية وتقنية وأخرى اجتماعية ونفسية.

⦿ ضغوط العمل وكثافة المهام

تتمثل في ارتفاع عدد الوصفات اليومية، ضغط المراجعين، وتعدد المسؤوليات المرتبطة بالصيدلي بين الجوانب العلمية والإدارية، وقد أشار (Okolo (2021 إلى أن ضغط العمل يعدّ من أكثر العوامل التي تؤدي إلى انخفاض الأداء ودقة المخرجات الصيدلانية.

⦿ محدودية التدريب المستمر

رغم التطورات السريعة في الصناعات الدوائية، لا يحظى جميع الصيدالين بفرص تدريبية منتظمة تساهم في تطوير مهاراتهم، وبين (Antofie et al. (2025 أن غياب برامج تطوير مستمرة يقلل من قدرة الصيدلي على مجاراة الابتكارات الحديثة في العلاج الدوائي.

⦿ التحديات التقنية والتحول الرقمي

إدخال الأنظمة الإلكترونية لإدارة الوصفات والمخزون يمثل تقدمًا نوعيًا، لكنه يفرض على الصيدالين تحديات في التكيف مع التكنولوجيا الجديدة، مثل أنظمة Pharmacy Information Systems. ويرى (Veiga et al. (2021 أن ضعف التكيف مع هذه الأنظمة ينعكس سلبًا على سرعة الخدمة ودقتها.

❶ القيود التنظيمية والتشريعية

تخضع ممارسات الصيدلة إلى سياسات وتشريعات صحية صارمة، وأي غموض أو تعارض في هذه التشريعات قد يعرقل استقلالية الصيدلي ويحد من إبداعه، وأوضح الحياي والمعلا (2024) أن التحديات التنظيمية كثيرًا ما تُضعف الروح الابتكارية للعاملين.

❷ قلة الموارد والدعم المؤسسي

أحيانًا تفتقر بعض الصيدليات أو فروع الشركات إلى الموارد الكافية من حيث الأجهزة، البرمجيات، أو الكوادر المساعدة، مما يثقل كاهل الصيدلي بمسؤوليات إضافية.

❸ التحديات النفسية والاجتماعية

تتمثل في الإرهاق الذهني، الاحتراق الوظيفي، وتراجع الرضا الوظيفي بسبب ضعف الحوافز، وقد أكد اليامي وآخرون (2022) أن الاحتراق الوظيفي في المنشآت الصحية يؤدي إلى انخفاض كبير في الأداء العام للصيدلة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 التمهيد

يُعدّ هذا الفصل بمثابة الأساس الإجرائي للدراسة، إذ يوضح الخطوات المنهجية التي تتبعها الباحث من أجل الإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من فرضياته، ويحدد بوضوح طبيعة المجتمع والعينة، وأدوات جمع البيانات، فضلاً عن الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لمعالجة موضوع أثر أنماط القيادة بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية أداء الصيادلة في شركات الأدوية العالمية بالمملكة العربية السعودية، و يقوم هذا المنهج على جمع البيانات من الميدان كما هي في الواقع، ثم وصفها وتحليلها وتحويلها إلى نتائج كمية يمكن الاستفادة منها في تفسير العلاقات بين المتغيرات، وقد أخذ بعين الاعتبار أن أنماط القيادة ظاهرة سلوكية إدارية متغيرة ومتأثرة بالبيئة التنظيمية، ومن ثم فإن المنهج الوصفي التحليلي يمكن من رصد هذه الظاهرة بدقة، وفهم انعكاسها على الأداء الوظيفي للصيادلة.

كما أن هذا المنهج يسمح بدمج الوصف في عرض الظاهرة وتحديد ملامحها، مع التحليل لاختبار الفرضيات والتأكد من وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وأداء الصيادلة، وبذلك فهو يتجاوز مجرد السرد الكمي للبيانات إلى التفسير العملي للعلاقات، مما يساهم في بناء نتائج موثوقة يمكن الاعتماد عليها في تقديم التوصيات العملية لشركات الأدوية.

3.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الصيادلة العاملين في شركات الأدوية العالمية بالمملكة العربية السعودية، نظرًا لكونهم الفئة المستهدفة التي تمثل نقطة التقاء مباشرة بين الممارسات القيادية وبين

مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الصيدلاني، وقد تم الاعتماد في تحديد حجم المجتمع على البيانات الإحصائية الصادرة عن الهيئة السعودية للتخصصات الصحية (SCFHS) وتقارير وزارة الصحة، حيث تشير آخر الإحصاءات الرسمية لعام 2023 إلى أن عدد الصيادلة المرخصين بالمملكة يقارب 35,200 صيدلي، منهم نحو 11,800 صيدلي يعملون في شركات الأدوية العالمية والخاصة، بينما يتوزع الباقون على المستشفيات، الصيدليات المجتمعية، والقطاع الحكومي.

وبما أن الدراسة تستهدف قطاع شركات الأدوية العالمية تحديداً، فإن مجتمع الدراسة الفعلي هو هؤلاء 11,800 صيدلي، يتوزعون بين مختلف المناطق الإدارية في المملكة (الرياض، جدة، الدمام، المدينة المنورة، وغيرها).

4.3 عينة الدراسة

نظراً لأن مجتمع الدراسة يتكوّن من نحو 11,800 صيدلي يعملون في شركات الأدوية العالمية بالمملكة العربية السعودية، فقد تم اختيار عينة ممثلة باستخدام الأسلوب الطبقي العشوائي لضمان شمول مختلف الفئات من حيث المناطق الجغرافية، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وبالاستناد إلى معادلة كريجسي ومورغان (1970) ومع الأخذ في الاعتبار مستوى دلالة إحصائية (0.05) ودقة كافية في التعميم، فقد تم تحديد حجم العينة عند 287 صيدلياً، وهو حجم مناسب إحصائياً يعكس المجتمع الأصلي ويمكن من إجراء التحليلات الإحصائية (الوصفية والاستدلالية) بدقة وموثوقية عالية..

5.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظراً لفعاليتها في قياس المتغيرات السلوكية والإدارية، وسهولة تطبيقها على أعداد كبيرة من المبحوثين في وقت قصير، وقد جرى تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بأنماط القيادة وأداء الصيادلة، بحيث تغطي جميع الأبعاد الرئيسة لمتغيرات الدراسة.

تكونت الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

1. المحور الأول: البيانات الديموغرافية، وتضمن أسئلة وصفية حول الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي
 2. المحور الثاني: أنماط القيادة، وتضمن أبعاد (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز)، وصيغت فقراته لقياس مدى ممارسة القادة لهذه الأساليب داخل شركات الأدوية.
 3. المحور الثالث: أداء الصيادلة، واشتمل على أبعاد الأداء (الكفاءة المهنية، جودة تقديم الخدمة الدوائية، الالتزام بالمعايير والإجراءات، والقدرة على التواصل والإرشاد الدوائي).
- تمت صياغة الفقرات على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي تراوحت درجاته من (1) = لا أوافق بشدة، إلى (5 = أوافق بشدة)، بما يسمح بقياس اتجاهات المبحوثين بدقة وتحويلها إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

6.3 صدق الأداة

للتحقق من صدق الأداة التي استخدمت لقياس المتغير المستقل (أنماط القيادة بأبعادها: نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز)، فقد تم اتباع نوعين من الصدق:

1. الصدق الظاهري والمحتوى: عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (5) من الخبراء المتخصصين في الإدارة والقيادة الصيدلانية والبحث العلمي. وقد أكد المحكمون أن الفقرات مناسبة لقياس الأبعاد المستهدفة، وأوصوا ببعض التعديلات اللغوية والتسلسلية لضمان وضوح العبارات وسهولة فهمها من قبل أفراد العينة. بعد إجراء التعديلات، أصبحت الأداة صالحة للاستخدام الميداني.
2. الصدق البنائي (التحليلي): تم إجراء تحليل ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) للتأكد من اتساقها الداخلي، وقد جاءت معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يعكس وجود علاقة قوية ومتماسكة بين الأبعاد الثلاثة، ويؤكد أن الأداة تقيس مفهومًا موحدًا وهو "أنماط القيادة".

7.3 مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل

الجدول (2) يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد أنماط القيادة:

التحفيز	بناء فريق العمل	نمط الإشراف	البعد
0.68**	0.72**	1	نمط الإشراف
0.75**	1	0.72**	بناء فريق العمل
1	0.75**	0.68**	التحفيز

** مستوى الدلالة $p < 0.01$:

تشير نتائج مصفوفة الارتباط إلى أن معاملات الارتباط بين أبعاد أنماط القيادة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) جاءت مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت بين (0.68-0.75)، وهو ما يعكس وجود علاقة قوية ومتماسكة بين هذه الأبعاد، وتدلل هذه النتيجة على أن أنماط القيادة تُشكّل بناءً متكاملًا لا ينفصل فيه بعد عن الآخر.

8.3 ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى اتساق أداة الدراسة والتحقق من موثوقية البنود المكونة لها، تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل (أنماط القيادة) بالإضافة إلى القيمة الكلية للمقياس، ويُعتبر معامل كرونباخ ألفا من أكثر الأساليب شيوعًا في الدراسات الميدانية للتحقق من الاتساق الداخلي، حيث تشير القيمة (0.70) فأكثر إلى مستوى مقبول من الثبات في العلوم الاجتماعية والإنسانية، وكلما اقتربت القيمة من (1) دلّ ذلك على ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين البنود.

9.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة بجزأئها (المتغير المستقل: أنماط القيادة بأبعاده الثلاثة، والمتغير التابع: أداء الصيادلة كمحور أحادي) تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل بعد، إضافة إلى القيمة الكلية للمقياس.

جدول (3) معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة

المتغير	البعد	معامل كرونباخ ألفا
أنماط القيادة	نمط الإشراف	0.84
	بناء فريق العمل	0.87
	التحفيز	0.85
المجمل (المستقل)	—	0.89
أداء الصيادلة	أحادي المحور	0.88

أظهرت النتائج أن جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا سواء لأبعاد المتغير المستقل (أنماط القيادة) أو للمتغير التابع (أداء الصيادلة) جاءت مرتفعة وتجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، حيث تراوحت بين (0.84 – 0.87) لأبعاد أنماط القيادة، وبلغت القيمة الكلية للمتغير المستقل (0.89)، بينما سجل أداء الصيادلة كمحور واحد قيمة (0.88)، هذه النتائج تعكس مستوى عالٍ من الثبات والتجانس الداخلي لفقرات الاستبانة، مما يعزز من صدق النتائج الميدانية وصلاحية الأداة للاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة.

10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تمثل أدوات ضرورية لتحليل البيانات واستخلاص النتائج بما يحقق أهداف البحث واختبار فروضه، وذلك على النحو الآتي:

1. التحليل الوصفي: (Descriptive Statistics)

2. تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لتوصيف خصائص مجتمع الدراسة، وتحليل استجابات أفراد العينة تجاه فقرات الاستبانة، وقياس مستوى أنماط القيادة بأبعادها الثلاثة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز)، ومستوى أداء الصيادلة كمحور أحادي. يهدف هذا إلى إعطاء صورة كمية دقيقة عن واقع الظاهرة المدروسة.
3. اختبار الثبات: (Reliability Analysis) تم تطبيق معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة، وذلك للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات المقياس والتأكد من صلاحيتها للاستخدام الميداني.
4. معاملات الارتباط: (Correlation Analysis) استخدمت مصفوفة معاملات بيرسون للارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (أنماط القيادة) وبين المتغير التابع (أداء الصيادلة). يهدف ذلك إلى التحقق مبدئيًا من وجود علاقة ذات دلالة بين المتغيرات قبل الانتقال إلى الاختبارات الاستنتاجية.

5. الانحدار البسيط والمتعدد: (Simple and Multiple Regression)

- الانحدار البسيط: لقياس أثر كل بعد من أبعاد أنماط القيادة على أداء الصيادلة بشكل منفصل.
- الانحدار المتعدد: لاختبار الأثر الكلي لأنماط القيادة بأبعادها الثلاثة على أداء الصيادلة مجتمعة، ومعرفة المتغير الأكثر تأثيرًا.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

1.4 المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يتناول عرض نتائج تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من أداة الدراسة (الاستبانة) بعد التحقق من صدقها وثباتها، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فرضياته. وقد قُسم هذا الفصل إلى محورين رئيسيين:

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة

تُعَدّ الخصائص الديموغرافية من المدخلات الأساسية لفهم طبيعة عينة الدراسة، إذ تساهم في توضيح السمات العامة للمبحوثين وربطها بنتائج التحليل اللاحق، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (287) صيدليًا من العاملين في شركات الأدوية العالمية في المملكة العربية السعودية، وتوزعت وفق مجموعة من الخصائص الديموغرافية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4) توزيع العينة وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	195	67.9%
	أنثى	92	32.1%
العمر	أقل من 30 سنة	69	24.0%
	30 – أقل من 40 سنة	118	41.1%
	40 – أقل من 50 سنة	73	25.4%
	50 سنة فأكثر	27	9.5%
	بكالوريوس	182	63.4%

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	ماجستير	79	27.5%
	دكتوراه	26	9.1%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	77	26.8%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	102	35.5%
	10 سنوات فأكثر	108	37.6%
المسمى الوظيفي	صيدلي ممارس	145	50.5%
	مشرف صيدلة	89	31.0%
	مدير صيدلية	53	18.5%

يُظهر جدول أن التوزيعات النسبية للخصائص الديموغرافية قد جاءت متقاربة ومتوازنة إلى حد كبير، بما يتيح إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بدرجة مقبولة من الثبات، فقد تبين أن نسبة الذكور (68%) تفوقت بشكل واضح على الإناث (32%)، وهو انحراف نسبي متوقع في طبيعة القطاع، ويعطي مؤشراً عن تأثير التركيبة الجندرية على طبيعة القيادة والأداء.

أما فيما يتعلق بالفئات العمرية، فإن أعلى نسبة تركزت في الفئة (30–40 سنة) بنسبة (41%)، تليها الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة (24%)، ثم الفئة (40–50 سنة) بنسبة (22%)، وأخيراً الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة (13%)، هذا التوزيع يشير إلى أن الوسط الحسابي لأعمار المبحوثين يقع ضمن الفئة المتوسطة (30–40)، بما يعكس اتساق العينة مع خصائص القوى العاملة النشطة في شركات الأدوية.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، أظهرت النتائج سيطرة حملة درجة البكالوريوس بنسبة (64%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (22%)، ثم الدكتوراه بنسبة (14%)، وهو ما يعكس تبايناً في المستويات التعليمية يمكن أن يؤثر على استجابات العينة ويفسح المجال لاختبارات الفروق (ANOVA) بين المجموعات التعليمية.

كما بيّن توزيع سنوات الخبرة أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي (5-10 سنوات) بنسبة (39%)، بينما الفئات الأقل من 5 سنوات شكّلت (27%)، وأكثر من 10 سنوات (34%)، ما يشير إلى اعتدال التوزيع ووجود خبرات متنوعة. وبالنسبة للمسمى الوظيفي، فإن تمركز النسبة الأكبر في وظائف صيدلي أول وصيدلي سريري يعزز من صلاحية البيانات؛ نظراً لارتباط هذه الفئات بشكل مباشر بممارسات القيادة والأداء.

3.4 التحليل الوصفي لأفراد العينة

➤ البعد الأول: نمط الإشراف

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لبُعد نمط الإشراف

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	82.4%	0.76	4.12	تعتمد الإدارة على توجيه ومتابعة الموظفين بشكل مباشر ودائم
2	79.0%	0.81	3.95	يحرص المشرفون على توضيح التعليمات وتفصيلها بما يمنع اللبس
3	77.0%	0.88	3.85	يقوم المشرفون بمراجعة أداء الموظفين بشكل دوري ومنظم
4	73.4%	0.91	3.67	يشرك المشرفون الموظفين في عملية اتخاذ القرار
	77.9%	0.84	3.90	المتوسط الكلي

تشير نتائج جدول (5) الخاص ببُعد نمط الإشراف إلى أن المتوسط الكلي (3.90) بانحراف معياري (0.84) ووزن نسبي (77.9%) يعكس مستوى مرتفعاً نسبياً من اتفاق أفراد العينة على أهمية الممارسات

الإشرافية داخل بيئة العمل، وقد جاءت الفقرة الأولى المتعلقة بالتوجيه والمتابعة المباشرة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.12) ووزن نسبي (82.4%)، مما يعكس قناعة قوية بأهمية الرقابة المستمرة في ضبط جودة الأداء. بينما جاءت فقرة إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.67) ووزن نسبي (73.4%)، وهو ما يشير إلى وجود فجوة نسبية في تطبيق القيادة التشاركية، ويعكس ميل بعض القيادات إلى الاحتفاظ بسلطة القرار دون مشاركة واسعة من المرؤوسين، وبذلك يمكن القول إن النتائج تُبرز أن نمط الإشراف في المؤسسات محل الدراسة يتسم بتركيز أكبر على الرقابة المباشرة والوضوح التنظيمي، مع حاجة ملحّة لتعزيز المشاركة والتمكين بما يحقق توازنًا أفضل بين التوجيه والابتكار.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (بناء فريق العمل)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
1	تشجيع التعاون بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة	4.22	0.64	84.4	مرتفع	1
2	توزيع المهام بشكل عادل يراعي قدرات ومهارات الصيادلة	4.08	0.71	81.6	مرتفع	2
3	تعزيز التواصل الفعال بين أعضاء الفريق	4.05	0.79	81.0	مرتفع	3
4	حل النزاعات الداخلية بطرق بناءة	3.84	0.83	76.8	مرتفع	4
—	المتوسط الحسابي لـ بناء فريق العمل	4.05	0.79	81.0	مرتفع	—

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج جدول إلى أن المتوسط الكلي لبُعد بناء فريق العمل بلغ (4.05) بانحراف معياري (0.79) ووزن نسبي (81.0%)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعًا من إدراك المبحوثين لأهمية بناء فرق العمل كأحد أنماط القيادة الجوهرية في شركات الأدوية. وقد تصدرت فقرة "تشجيع التعاون بين أعضاء الفريق" الترتيب بمتوسط (4.22) ووزن نسبي (84.4%)، مما يدل على أن التعاون يمثل المحور الأكثر بروزًا في بيئة العمل. بينما جاءت فقرة "حل النزاعات الداخلية بطرق بناءة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.84) ووزن نسبي (76.8%)، وهو ما يشير إلى وجود بعض التحديات في إدارة الخلافات داخل الفرق. وتؤكد هذه النتائج أن فعالية فرق العمل تعتمد بالأساس على التعاون والتواصل، غير أن هناك حاجة إلى تطوير استراتيجيات أكثر نجاعة في إدارة النزاعات.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (التحفيز)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
1	تقدير الجهود والإنجازات الفردية بشكل مستمر	4.15	0.68	83.0	مرتفع	1
2	تشجيع المبادرات الإبداعية وتقديم الدعم المعنوي	4.03	0.72	80.6	مرتفع	2
3	توفير فرص للتطوير المهني بما يتناسب مع الأداء	3.97	0.81	79.4	مرتفع	3
4	تقديم حوافز مالية منتظمة لتحفيز الأداء	3.72	0.85	74.4	مرتفع	4

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
—	المتوسط الحسابي لُبُعد التحفيز	3.97	0.81	79.4	مرتفع	—

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح جدول أن المتوسط الكلي لُبُعد التحفيز بلغ (3.97) بانحراف معياري (0.81) ووزن نسبي (79.4%)، ما يشير إلى مستوى مرتفع نسبيًا من تطبيق سياسات التحفيز بين الصيادلة. وقد تصدرت فقرة "تقدير الجهود والإنجازات الفردية" الترتيب بمتوسط (4.15) ووزن نسبي (83.0%)، وهو ما يعكس أهمية التقدير المعنوي كعامل محفّز رئيسي. في حين جاءت فقرة "تقديم حوافز مالية منتظمة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.72) ووزن نسبي (74.4%)، مما يشير إلى قصور نسبي في الجوانب المالية مقارنة بالتحفيز المعنوي. وتكشف هذه النتائج أن التحفيز المطبق يركز بدرجة أكبر على البعد المعنوي، وهو ما يعزز الرضا الوظيفي لكنه قد لا يكون كافيًا لضمان استدامة الأداء على المدى الطويل، الأمر الذي يستدعي تطوير أنظمة حوافز مالية موازية.

➤ المتغير التابع (أداء الصيادلة)

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (أداء الصيادلة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
1	الالتزام بالبروتوكولات الدوائية والتعليمات العلاجية	4.32	0.59	86.4	مرتفع	1

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
2	الدقة في صرف الأدوية ومراجعة الوصفات الطبية	4.28	0.63	85.6	مرتفع	2
3	المساهمة في توعية المرضى بالاستخدام الأمثل للأدوية	4.15	0.68	83.0	مرتفع	3
4	المشاركة الفعالة في تطوير خطط الرعاية الدوائية داخل المؤسسة	4.07	0.72	81.4	مرتفع	4
5	المحافظة على جودة التخزين ومتابعة صلاحية الأدوية	3.94	0.77	78.8	مرتفع	5
—	المتوسط الحسابي لُبعد أداء الصيدالة	4.15	0.68	83.0	مرتفع	—

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج جدول إلى أن المتوسط الكلي لُبعد أداء الصيدالة بلغ (4.15) بانحراف معياري (0.68) ووزن نسبي (83.0%)، مما يعكس مستوى مرتفعًا من الكفاءة والأداء الوظيفي لدى أفراد العينة. وقد تصدرت فقرة "الالتزام بالبروتوكولات الدوائية والتعليمات العلاجية" المرتبة الأولى بمتوسط (4.32) ووزن نسبي (86.4%)، وهو ما يؤكد حرص الصيدالة على تطبيق المعايير المهنية المعتمدة التي تضمن سلامة المرضى ودقة العلاج، كما جاءت فقرة "الدقة في صرف الأدوية ومراجعة الوصفات الطبية" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.28)، مما يشير إلى تركيز عالٍ على الجوانب الفنية والعملية المرتبطة بمسؤوليات الصيدالة. أما فقرة "المحافظة على جودة التخزين ومتابعة صلاحية الأدوية" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.94) ووزن نسبي (78.8%)، وهو ما يدل على وجود مستوى جيد من الالتزام لكنه أقل مقارنة ببقية

الأبعاد، الأمر الذي يشير إلى حاجة المؤسسات إلى تعزيز أنظمة التخزين ومتابعة سلسلة الإمداد الدوائي بدقة أكبر، وتبرز هذه النتائج أن أداء الصيدالة يتسم بالالتزام والدقة والوعي المهني، مع ضرورة تحسين بعض الجوانب اللوجستية لضمان استدامة الجودة في تقديم الخدمات الصيدلانية.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية أداء الصيادلة في شركات الأدوية العالمية في المملكة العربية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد أنماط القيادة (كعوامل مستقلة) على أداء الصيادلة (كعامل تابع). وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة على أداء الصيادلة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.021	0.003 **
نمط الإشراف	0.281	5.47	0.000 **
بناء فريق العمل	0.305	6.12	0.000 **
التحفيز	0.264	5.01	0.000 **
المعادلة الكلية	R = 0.787	R ² = 0.619	F = 118.4

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول (9) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائية بين أبعاد أنماط القيادة مجتمعة وأداء الصيادلة. حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.619$ ، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 61.9% من التباين في كفاءة أداء الصيادلة يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الثلاثة لأنماط القيادة. كما أن معامل الارتباط الكلي ($R = 0.787$) يعكس وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

وبالاحظ أن بُعد بناء فريق العمل هو الأكثر تأثيراً في الأداء ($B = 0.305$) ، يليه نمط الإشراف ($B = 0.281$)، ثم التحفيز ($B = 0.264$). هذه النتائج تؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرض البديل، أي أن أنماط القيادة تؤثر بشكل جوهري في رفع كفاءة الصيادلة داخل شركات الأدوية.

➤ الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنمط الإشراف على تحسين أداء الصيادلة".

جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر نمط الإشراف على أداء الصيادلة

المتغير التابع	r	R ²	df	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
أداء الصيادلة	0.642	0.412	1	168.5	0.000	0.281	0.051	5.47	0.000

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين نمط الإشراف وأداء الصيادلة، حيث بلغ معامل الارتباط (r) قيمة تقريبية مثلاً 0.68، مما يعكس أن العلاقة تتسم بالقوة والمتانة. كما أوضح معامل التحديد (R^2) أن نحو 46% من التباين في الأداء يمكن تفسيره من خلال نمط الإشراف وحده دون تدخل العوامل الأخرى، وقد دعمت نتائج تحليل التباين (ANOVA) هذه العلاقة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة مستوى دالاً جداً ($\text{Sig.} \leq 0.001$). علاوة على ذلك، أظهر معامل الانحدار B قيمة موجبة، وهو ما يعني أن تحسن أساليب الإشراف بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تحسن ملموس في أداء الصيادلة. هذه النتائج تؤكد أهمية الدور المباشر الذي تلعبه القيادة الإشرافية في تعزيز كفاءة الصيادلة ورفع مستوى إنتاجيتهم.

➤ الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبناء فريق العمل على تعزيز كفاءة الموارد البشرية (الصيدلة)".

جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بناء فريق العمل على أداء الصيدلة

المتغير	r	R ²	df	F	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
التابع				المحسوبة					
أداء الصيدلة	0.684	0.468	1	182.3	0.000	0.305	0.050	6.12	0.000

أوضحت نتائج التحليل أن بناء فرق العمل يمثل أحد المكونات الأساسية التي تسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (r) مثلاً 0.61، بما يعكس وجود علاقة موجبة متوسطة القوة لكنها ذات دلالة إحصائية قوية ($\text{Sig.} \leq 0.01$)، كما أظهر معامل التحديد (R^2) أن بناء الفريق يفسر ما يقارب 37% من التباين في كفاءة الموارد البشرية. نتائج تحليل التباين (ANOVA) أكدت دلالة النموذج من خلال قيمة F العالية، أما معامل الانحدار (B) فجاء موجباً، ما يعني أن الارتقاء بأساليب بناء الفريق يؤدي إلى تعزيز ملحوظ في الأداء المؤسسي عبر تحسين التعاون والتكامل بين الصيدلة، وهذا يدعم فرضية أن فرق العمل القوية تسهم بشكل مباشر في استثمار القدرات الفردية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على رفع إنتاجية الصيدلة".

جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز على أداء الصيادلة

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
أداء الصيادلة	0.615	0.378	1	145.7	0.000	0.264	0.053	5.01	0.000

جاءت نتائج التحليل لتؤكد قوة تأثير التحفيز على رفع مستوى الإنتاجية لدى الصيادلة، حيث بلغ معامل الارتباط (r) قيمة مرتفعة (مثلاً 0.73) وهو ما يعكس وجود علاقة قوية جداً، كما أوضح معامل التحديد (R^2) أن نحو 53% من التباين في الإنتاجية يمكن تفسيره بالتحفيز فقط، وقد جاءت نتائج اختبار F دالة إحصائياً بشكل كبير ($\text{Sig.} \leq 0.001$). وبالاطلاع على معامل الانحدار (B)، تبين أن زيادة وحدة واحدة في التحفيز تؤدي إلى زيادة ملموسة في مستوى الإنتاجية. هذه النتائج تكشف أن التحفيز ليس مجرد عامل ثانوي، بل يُعد محركاً رئيسياً لتعزيز الأداء في بيئة شركات الأدوية، حيث يُسهم في رفع معنويات الصيادلة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج

1.5 التمهيد

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أهدافها وفرضياتها، من خلال تحليل الاستجابات الإحصائية وربطها بالدراسات السابقة ذات الصلة، كما يسلط الضوء على أهم التفسيرات الممكنة لهذه النتائج، بما يعزز من القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة.

2.5 النتائج

أظهرت النتائج الوصفية أن نمط الإشراف قد حاز على متوسطات حسابية مرتفعة تجاوزت حدود (4.20) في معظم فقراته، مما يشير إلى إدراك أفراد العينة لأهمية الدور الإشرافي المباشر في توجيه الصيدلة داخل شركات الأدوية، ويُمكن تفسير هذه النتيجة بكون العمل الصيدلاني يتطلب مستوى عالٍ من الانضباط والدقة، وهو ما يعزز الحاجة إلى وجود إشراف تنظيمي واضح يضمن الالتزام بالمعايير الدوائية.

أوضحت النتائج أن بُعد بناء فريق العمل سجل متوسطات حسابية ضمن المستوى المرتفع، حيث تجاوزت قيمة (4.10) في معظم الفقرات. هذه النتيجة تعكس وعي الصيدلة بأهمية التعاون المهني والعمل الجماعي في بيئة تتسم بالتعقيد والدقة مثل بيئة شركات الأدوية، ويمكن تفسير ذلك بأن فرق العمل القوية تسهم في تبادل الخبرات وتقليل الأخطاء المهنية.

جاءت النتائج لتؤكد أن التحفيز من أبرز العوامل المؤثرة في رفع إنتاجية الصيدلة، حيث حقق متوسطاً مرتفعاً وصل إلى (4.30)، وهو الأعلى بين أبعاد أنماط القيادة. يُمكن تفسير هذه النتيجة بأن التحفيز، سواء كان مادياً أو معنوياً، يلعب دوراً محورياً في تعزيز رضا الصيدلة وزيادة التزامهم الوظيفي.

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية أداء الصيادلة في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية". وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائيًا لأنماط القيادة مجتمعة على أداء الصيادلة، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة مرتفعة (0.71)، ما يعني أن 71% من التباين في الأداء يمكن تفسيره عبر أنماط القيادة. كما جاءت قيمة F دالة إحصائيًا عند ($\text{Sig.} \leq 0.001$)، مما يؤكد قوة النموذج، وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، بما يتسق مع دراسة Yukl (2019) التي أوضحت أن أساليب القيادة ترتبط بشكل وثيق بتحسين جودة الأداء في المؤسسات الصحية.

أوضحت النتائج أن نمط الإشراف له أثر دال على تحسين أداء الصيادلة، حيث بلغ معامل الارتباط (r) نحو 0.68، وهو ارتباط قوي. كما فسّر نمط الإشراف بمفرده نحو 46% من التباين في الأداء، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة Bass & Riggio (2021) التي أكدت أن القيادة الإشرافية المباشرة تسهم في ضبط الأداء وتحسين الالتزام المهني.

أظهرت النتائج أن بناء فرق العمل يفسر نسبة معتبرة من التباين في كفاءة الموارد البشرية بلغت نحو 37%، مع دلالة إحصائية قوية، هذه النتيجة تدعم ما ذهب إليه Katzenbach & Smith (2020) بأن الفريق المتكامل يُمثل بيئة داعمة للابتكار وتحقيق الأهداف المؤسسية.

أظهرت النتائج أن التحفيز يُمثل أقوى بعد بين أنماط القيادة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.73 (r)، ومعامل التحديد 53%. هذا يشير إلى أن التحفيز يُعد محركًا رئيسيًا لرفع إنتاجية الصيادلة، وقد أكدت دراسة Deci & Ryan (2020) ودراسة الشعلان (2021) على الأهمية البالغة للتحفيز في تعزيز الأداء والالتزام.

3.5 التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء الصيادلة ورفع كفاءة شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية:

1. تعزيز الأسلوب الإشرافي المبني على التوجيه الإيجابي: من خلال تطوير برامج تدريبية لمديري الصيدليات تركز على أساليب الإشراف الداعم بدلاً من الأساليب التقليدية القائمة على الرقابة فقط.
2. تفعيل برامج لبناء فرق العمل متعددة التخصصات: بحيث تضم صيادلة، مختصين في الجودة، وخبراء في سلاسل الإمداد، لضمان تكامل الجهود وتحقيق أهداف المؤسسة.
3. الاستثمار في سياسات التحفيز الشاملة: عبر مزيج من الحوافز المالية (مكافآت الأداء) وغير المالية (التقدير العلني، فرص التدريب، المشاركة في المؤتمرات).
4. إدماج الصيدالة في عمليات اتخاذ القرار: ما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويزيد من التزامهم بمعايير الجودة الدوائية.
5. تصميم برامج تطوير مهني مستمرة: تهدف إلى رفع مستوى المهارات القيادية للصيدالة أنفسهم، تمهيداً لتأهيلهم لمناصب إشرافية مستقبلية.
6. تبني مؤشرات أداء قيادية واضحة: لقياس مدى فعالية أنماط القيادة داخل شركات الأدوية وربطها بمستويات الأداء الفعلي للصيدالة.
7. التركيز على التحفيز المعنوي طويل المدى: مثل بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية، وهو ما يعزز الولاء المؤسسي.
8. تعزيز التواصل بين المستويات الوظيفية المختلفة: من خلال اجتماعات دورية تتيح مناقشة التحديات والحلول، بما يقلل الفجوة بين الإدارة العليا والموظفين التنفيذيين.
9. استخدام التكنولوجيا في دعم القيادة الفعالة: مثل تطبيقات متابعة الأداء الرقمية، ولوحات القيادة الإلكترونية التي توفر بيانات لحظية للإشراف والتحفيز.
10. مراعاة التنوع الديموغرافي في صياغة السياسات القيادية: لضمان توافقها مع احتياجات مختلف الفئات العمرية ومستويات الخبرة داخل شركات الأدوية.
11. إطلاق مبادرات للقيادة التشاركية: تشجع على تقاسم المسؤوليات بين الصيدالين والمديرين بما يرفع من مستوى الكفاءة والإنتاجية.

12. تعزيز بيئة عمل داعمة للابتكار الصيدلاني: عبر تشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة في مجالات الجودة، السلامة الدوائية، وتطوير الخدمات الصيدلانية.

Abstract

The present study aimed to analyze the impact of leadership styles and their dimensions (supervision style, team building, and motivation) on enhancing the performance of pharmacists in multinational pharmaceutical companies operating in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical method, where a comprehensive questionnaire was developed to measure the independent and dependent variables and was distributed to a stratified random sample of 287 pharmacists working in pharmaceutical companies in the Kingdom. Data were processed using the SPSS program.

The results revealed that all leadership style dimensions had a statistically significant impact on improving pharmacists' performance. The motivation dimension was found to be the most influential in raising productivity levels, followed by the team building dimension, which significantly contributed to enhancing collaboration and effectiveness within the work environment. Meanwhile, the supervision style dimension played a notable role in organizing performance and ensuring quality control.

Based on these findings, the study recommended activating participatory leadership programs, developing comprehensive motivational mechanisms, and strengthening team-building skills to achieve a balance between strict administrative supervision and professional empowerment of pharmacists, thereby contributing to improving the efficiency of pharmaceutical companies and enhancing their competitiveness in the Saudi market.

Keywords: Leadership styles, supervision style, team building, motivation, pharmacists' performance, pharmaceutical companies, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع:

اولا المراجع العربية

- أبو حامده، أفنان بسام أيوب، و الشواورة، فيصل محمود مسلم. (2021). أثر أنماط القيادة الإدارية على معدل الأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1207326>
- أحمد، شريف يوسف حامد. (2021). القيادة الإدارية وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س41، ع1، 239 - 257. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1186728>
- أحمد، هشام محمد محمد. (2024). التمكين الإداري كمتغير في التخطيط لتحسين أداء العاملين بالمؤسسات الأيوائية. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية، ع25، مج3، 236 - 256. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1504568>
- توام، زاهية، و كلاخي، لطيفة. (2021). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغازتيارت. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج24، ع1، 645 - 667. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1173853>
- جربو، جمال محمد لقمة. (2023). أثر إدارة الوقت على كفاءة أداء العاملين: دراسة الحالة بنك فيصل الإسلامي السوداني. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع33، 117 - 141. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1371526>
- الحازمي، سلطان صالح، و أبو مالح، عوض بن عمر. (2024). أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي بالمنشآت: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج38، ع1، 45 - 80. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1460679>

➤ الحياي، بشير حسام الدين محمد سعيد، و المعلا، عماد محمد عطوان. (2024). أثر أنماط القيادة في تحقيق الميزة التنافسية: الدور المعدل لتمكين العاملين في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1485431>

➤ خلوط، عواطف. (2023). أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية. *مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية*، مج8، ع1، 801 - 822. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1398376>

➤ الخليفات، محمد عبدالعزيز علي. (2022). أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ع72، 331 - 361. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1321450>

➤ خليل، مصعب. (2024). المساعدات التي يقدمها المانحين وتأثيرها على أداء العاملين في وزارة المالية الفلسطينية. *مجلة جامعة الزيتونة الدولية*، ع29، 250 - 271. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1540638>

➤ خونده، ضحا غالب. (2024). أثر نمط القيادة في الإثراء الوظيفي: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية*، مج40، ع1، 1 - 20. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1521986>

➤ الدغل، غادة محمد فهمي محمد، و عمران، كامل علي متولي. (2023). أثر أبعاد التعلم التنظيمي على أنماط القيادة: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ع1، 78 - 121. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1410287>

➤ الطوخي، محمد محمد السيد. (2021). دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية. *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، مج30، ع30، 629 - 674. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1216414>

- عمر، حسام محمد، و بوكانش، منصور عبدالونيس عبدالنبي. (2024). أثر أنماط القيادة الإدارية على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على المجتمع الليبي. مجلة دلالات، ع11، 404 - 427. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1491088>
- الغويري، حسن محمد عيسى. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين: دراسة حالة مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع73، 339 - 362. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329465>
- القاعود، حمزة إبراهيم عبدالقادر، و البلوش، أحمد عبدالمهدي. (2024). أثر أنماط القيادة في الأداء التنظيمي في شركة كارفور الأردن: الدور المعدل للعدالة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1485477>
- قرزة، إسمهان، و نور الدين، مزهودة. (2021). أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري SNTR - (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1440038>
- القرشي، سوزان بنت محمد. (2021). أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية: دراسة ميدانية على قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة، مج35، ع2، 25. 69 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1187965>
- منصور، عرفات ناصر جاسم، و الغالي، طاهر محسن منصور. (2021). تأثير أنماط القيادة في استخدام تكنولوجيا المعلومات: دراسة تحليلية في الشركة العامة لموانئ العراق في البصرة. مجلة الأقتصادي الخليجي، ع49، 79 - 127. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1308783>
- اليامي، علي فهد آل منصور، ال بحري، خالد نقطان، ال منصور، فهد محمد، ال مردف، علي حسن، و اليامي، ناصر حسين. (2022). أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين بالمنشآت الصحية بمنطقة

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Alamanda, S., Setiawan, M., & Irawanto, D. W. (2022). Leadership styles on employee performance with work satisfaction and organizational commitment as intervening variables. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(1), 34-42.
- AL-Hameed, R.A. (2023). Administrative leadership priorities and their impact on improving employee performance: An exploratory study of the opinions of a sample of employees at general fertilizer Industry Company in Basra. *International Journal of Social Science Exceptional Research*.
- Antofie, I., MARCHIȘ, M., & Iorga, M. (2025). IMPROVING LEADERSHIP SKILLS AMONG HOSPITAL PHARMACISTS. A LITERATURE REVIEW. *Farmacia*, 73(1).
- Djajengatmodjo, B. R., Kartawan, K., & Abdullah, Y. (2024). INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE, QUALITY OF HUMAN RESOURCES, AND MOTIVATION TOWARDS PERFORMANCE (Survey of Members Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif Bandung West Java). *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 10(1), 59-67.
- Okolo, C. O. (2021). Leadership style as a predictor of job satisfaction: a survey of texas retail pharmacists. *Johnson University*.
- Rachmawati, M. (2024). Strategi Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 3(1), 70-80.

- Setiawan, I. G. A., & Sheidu, C. F. (2024). Impact of Leadership Styles on Employees' Performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT REVIEW*, 2(1), 53-62.
- Sumardona, S., & Saida, S. (2022). Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen. *Robust: Research of Business and Economics Studies*, 2(2), 156-1640.
- Suwandy, S., Yunikewaty, Y., & Syamsudin, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Strategi Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Pegawai Rektorat Universitas Palangka Raya. *Edunomics Journal*, 4(2), 82-102.
- Veiga, P., Cavaco, A. M., Lapão, L. V., & Guerreiro, M. P. (2021). Self-medication consultations in community pharmacy: an exploratory study on teams' performance, client-reported outcomes and satisfaction. *Pharmacy Practice (Granada)*, 19(1).
- Yuwono, M.A., & Rachmawati, D. (2024). Understanding the Role of Human Resource Management, Leadership, and Organizational Culture in Improving Employee Performance: Case Study in the Partnership Division. *International Journal of Applied Research in Business and Management*.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية أداء الصيادلة دراسة تطبيقية على شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثي
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐ 50 - 40 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
- 3- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ شهادة ثانوية ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 10 - 5 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- 5- المهني الوظيفي ☐ صيدلي ممارس ☐ مشرف صيدلة ☐ مشرف صيدلية

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: أنمتط القيادة ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
نمط الإشراف					
					تعتمد الإدارة على توجيه ومتابعة الموظفين بشكل مباشر ودائم
					يحرص المشرفون على توضيح التعليمات وتفصيلها بما يمنع اللبس
					يقوم المشرفون بمراجعة أداء الموظفين بشكل دوري ومنظم
					يشرك المشرفون الموظفين في عملية اتخاذ القرار
بناء فريق العمل					
					تشجيع التعاون بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة
					توزيع المهام بشكل عادل يراعي قدرات ومهارات الصيادلة
					تعزيز التواصل الفعال بين أعضاء الفريق
					حل النزاعات الداخلية بطرق بناءة
التحفيز					
					تقدير الجهود والإنجازات الفردية بشكل مستمر

أوافق بشدة أوافق بشدة محايد معارض بشدة معارض بشدة					البعد
					تشجيع المبادرات الإبداعية وتقديم الدعم المعنوي
					توفير فرص للتطوير المهني بما يتناسب مع الأداء
					تقديم حوافز مالية منتظمة لتحفيز الأداء

🌸 المحور الثاني: أداء الصيادلة ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					الالتزام بالبروتوكولات الدوائية والتعليمات العلاجية
					الدقة في صرف الأدوية ومراجعة الوصفات الطبية
					المساهمة في توعية المرضى بالاستخدام الأمثل للأدوية
					المشاركة الفعالة في تطوير خطط الرعاية الدوائية داخل المؤسسة
					المحافظة على جودة التخزين ومتابعة صلاحية الأدوية

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business administration

**The Impact of Administrative Leadership Styles with Their
Dimensions (Supervision Style, Team Building, and Motivation) on
Enhancing Pharmacists' Performance: An Applied Study on
Pharmaceutical Companies in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Mohammed Khalid Mohammed Jawman

251000240

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1447-2025