



**القيادة التحويلية وتأثيرها على ابتكار المنتجات
دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الأدوية التابعة
لوزارة الاستثمار بجمهورية مصر العربية**

إعداد

د. دينا أحمد سلام

مدرس إدارة الأعمال

بمعهد مصر العالي للتجارة والحاسبات بالمنصورة

dinasllm@yahoo.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد الأول - العدد الثاني - الجزء الأول - يوليو ٢٠٢٠

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

سلام، دينا أحمد (٢٠٢٠). القيادة التحويلية وتأثيرها على ابتكار المنتجات: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الأدوية التابعة لوزارة الاستثمار بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، (٢)١، ١٦٣-٢٠٧.

[رابط المجلة: https://cfdj.journals.ekb.eg/](https://cfdj.journals.ekb.eg/)

**القيادة التحويلية وتأثيرها على ابتكار المنتجات
دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الأدوية التابعة
لوزارة الاستثمار بجمهورية مصر العربية**

د. / دينا أحمد سلام

مدرس إدارة الأعمال - بمعهد مصر العالي

للتجارة والحاسبات بالمنصورة

dinasllm@yahoo.com

ملخص البحث :

يهدف هذا البحث إلى قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد ابتكار المنتجات، وذلك بالتطبيق على شركات الأدوية التابعة لوزارة الاستثمار (القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية، والإسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية، والنيل للأدوية والصناعات الكيماوية). وتم تصميم نموذج مقترح للدراسة لكي يستخدم لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعاد ابتكار المنتجات. وتم ملأ قائمة الاستقصاء بمعرفة المستقصى منه عن طريق المقابلة الشخصية، وبلغ حجم العينة ٣٤٩ مفردة، كما بلغ عدد الاستمارات الصحيحة ٢٨٥ بنسبة بلغت ٨٢ % من إجمالي حجم العينة.

وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد ابتكار المنتجات (الابتكار الجذري للمنتجات، والابتكار الإضافي للمنتجات). كما أوضحت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من الاهتمام الفردي والدافعية الملهمة على أبعاد ابتكار المنتجات، في حين لم يثبت معنوية تأثير كل من التأثير المثالي والحفز الفكري، كما أشارت النتائج أن القيادة التحويلية موجودة في الشركات محل التطبيق بمستويات متوسطة ولا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين أي أن توافر أبعاد القيادة التحويلية بشكل متقارب وبدرجة متوسطة في الشركات الثلاثة محل الدراسة، وفيما يتعلق بابتكار المنتجات فإن متوسطات توافر مكونات ابتكار المنتجات ضعيفة

وتوجد فروق معنوية في آراء العاملين في تلك الشركات حول الابتكار الجذري للمنتجات حيث يتوافر بصورة أكبر في شركة النيل للأدوية يليها مؤسسة القاهرة للأدوية ثم الإسكندرية للأدوية بينما يتضح عدم وجود فروق معنوية بين آراء مفردات الدراسة فيما يتعلق بالابتكار الإضافي للمنتجات.

تمهيد:

يؤدي الابتكار إلى عملية التغيير في المنظمات، كما يُعد سلاح تستخدمه الإستراتيجيات التسويقية للفوز بالعملاء وزيادة حصتها السوقية من خلال تطوير الميزة التنافسية المستدامة، (Sheehan et al., 2020)، حيث تُستخدم المهارات والمعرفة في كل من النظم الفنية ونظم الإدارة في المنظمة جنباً إلى جنب مع عمليات الابتكار لتقديم عروض جديدة ومختلفة أو مبتكرة في السوق، والتي تجلب قيمة هائلة للشركات عند ثبوت نجاحها وفعاليتها في الأسواق (Kanagal, 2015).

وفي هذا الصدد نجد تركيز العديد من الباحثين على كيفية مساهمة القادة في تفعيل الأنشطة المبتكرة وأداء ومشاركة العاملين للابتكار بصفة عامة، حيث تعتبر القيادة القدرة على بناء هذا النوع من التغيير والابتكار أمراً حاسماً لنجاح وبقاء المنظمات، ولقد حازت القيادة التحويلية على اهتمام واسع النطاق من حيث تأثيرها على الإبداع والابتكار (Sheehan et al., 2020)، حيث يفكر القائد التحويلي بطريقة مختلفة عن المدير التقليدي حيث يتطلع للمستقبل بروية جديد فضلاً عن إلهام التابعين للانخراط نحو رؤية وأهداف مشتركة لمنظمة واحدة، بالإضافة إلى أنه قادر على تمكين المرؤوسين ويهتم باحتياجاتهم وتطورهم الشخصي، ومساعدتهم على تطوير إمكاناتهم القيادية الخاصة بهم من خلال التدريب والتوجيه والدعم وكذلك نشر روح التحدي والتحفيز الفكري لهم لحل المشكلات بشكل مبتكر، (Carreiro and Oliveira, 2019).

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

في هذا الجزء من البحث سيتم عرض كلاً من الإطار النظري والدراسات السابقة على النحو التالي:

١- القيادة التحويلية Transformational Leadership

أ- مفهوم القيادة التحويلية:

تركز القيادة التحويلية على تنمية قدرة المنظمة على الابتكار وتطوير الرؤية المشتركة وتحديد أغراضها والالتزام المشترك للتغيير التنظيمي وتطوير ذلك التغيير في ممارسات التعليم والتعلم (Hallinger, 2003)، حيث تُعرف بأنها القيادة القادرة على رسم الرؤية المشتركة من خلال الإلهام والرؤى والقيم المشتركة لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز لتحقيق الأهداف المشتركة (Brown and Keeping, 2005).

كما تعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تشجع المرؤوسين على طرح الأسئلة والتفكير بعمق حول وظائفهم ومعرفة أفضل السبل لتنفيذ المهام، وفي هذا الصدد ينظر القائد التحويلي للتعليم كقيمة والمشاكل كفرص للتعليم وينظر إلى جميع المرؤوسين كمصادر حلول وأفكار جديدة (Zhu et al., 2013).

فالقائد التحويلي هو الذي يُمكن المرؤوسين ويهتم بإحتياجاتهم الفردية وتطورهم الشخصي، ومساعدتهم على تطوير إمكاناتهم القيادية الخاصة من خلال التدريب والتوجيه والدعم، بالإضافة إلى مساعدتهم في حل المشكلات بطريقة مبتكرة. وتنطوي القيادة التحويلية أيضاً على أتباع ملهمين للانخراط في رؤية مشتركة وتحقيق الأهداف (Carreiro and Oliveira, 2019).

ويتفق هذا البحث مع المفهوم السابق والذي ينظر إلى القيادة التحويلية باعتبارها قيادة وملهمة تؤثر على الأفراد لجعل الأداء يفوق التوقعات، كما أنها تقوم على أصول راسخة مثل التفاعل مع الآخرين ومعرفة إمكانياتهم وتطويرها للوصول إلى بيئة عمل قائمة على الابتكار والتطوير المستمر.

ب- أبعاد القيادة التحويلية: -

بدأ تحديد أبعاد تلك القيادة التحويلية من دراسة (Bass, 1985) الذي حدد ثلاثة أبعاد تتمثل في: الكاريزما، الاهتمام الفردي والحفز الفكري، ثم تلي ذلك الدراسات التي قام بها (Avolio et al., 1996; 1999) حيث تم تقسيم عامل الكاريزما إلى شقين هما: الدافعية الملهمة والتأثير المثالي وبذلك أصبحت أبعاد القيادة التحويلية أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي والدافعية الملهمة والاهتمام الفردي والحفز الفكري، وسيتم تناولهم على النحو التالي:

١. التأثير المثالي Idealized Influence

اتفق كل من (Carson, 2011; Manshadi et al., 2014; Kukandeh and Del, 2015) أن التأثير المثالي يبرز الخصائص الكاريزمية للقائد التحويلي، وأضاف كل من (Manshadi et al., 2014) أن هذه الخصائص الكاريزمية تجعل من القائد التحويلي نموذجاً يحتذى به وزيادة ثقة مرؤوسيه في قراراته وتصرفاته، كما يشير إلى درجة إثارة وإعجاب المرؤوسين بالسلوك الأخلاقي لقائدهم والذي يؤثر على مرؤوسيه في تحديد هويتهم وتصرفاتهم (Gregorg et al., 2011).

٢. الدافعية الملهمة Inspirational Motivation

تصف الدافعية الملهمة تصرفات القائد التي من خلالها يوفر الحماس والدافع النفسي لمرؤوسيه لأداء المهام المطلوبة عن طريق إشراكهم في رسم الرؤية المستقبلية، كما توضح الصورة التفاؤلية والواضحة للمستقبل والتي يمكن الوصول إليها (Manshadi et al., 2014).

٣. الحفز الفكري Intellectual Stimulation

يُعرف الحفز الفكري بأنه استثارة القائد لفكر مرؤوسيه من خلال قدرة القائد التحويلي على تحسين وعى المرؤوسين تجاه المشكلات والتصدي لها بطرق وأساليب جديدة ومبتكرة لعلاجها (Rafferty and Griffin, 2004).

٤. الاهتمام الفردي Individualized Consideration

يشير الاهتمام الفردي إلى درجة اعتناء القائد التحويلي بالاحتياجات الفردية لمروؤوسيه واستعداده لتوفير الدعم اللازم لهم من أجل مساعدتهم في تطوير حياتهم المهنية بالإضافة إلى الاستماع لأرائهم وأفكارهم ومطالبهم والعمل كمدرّب وموجه وتوفير الدعم والتشجيع لهم لتنميتهم الذاتية، فضلاً عن احترام المساهمات الفردية مما يجعلهم أكثر أداءً داخل فرق العمل (Carson, 2011).

٢- ابتكار المنتجات Product innovation

أ- مفهوم ابتكار المنتجات

يعرف ابتكار المنتجات بالعملية التي تؤدي إلى تحقيق ميزة المنتج والتي تشير إلى تفوق المنتج عن المنتجات الأخرى استناداً إلى الجودة أو الفوائد أو القيمة (McNally et al., 2010).

كما عرف كل من (Tohidi and Jabbari, 2012) ابتكار المنتجات باعتبارها العملية التي تشتمل على كل من التصميم الفني والبحث والتطوير، والإنتاج، والإدارة، والأنشطة التجارية المرتبطة بتسويق منتج جديد (Tohidi and Jabbari, 2012).

واتفق (Kanagal, 2015) مع المفهوم الذي قدمه (McNally et al., 2010) وأضاف أنه يمكن تحقيق ميزة الابتكار المستمرة عن طريق بناء القدرات التنظيمية وبناء القيمة للعملاء بالإضافة إلى القدرة على تكيف العقلية والمهارات والسلوكيات وهيكّل القرار في بيئة الأعمال العالمية للموارد. (Kanagal, 2015).

ويعرف أيضاً الابتكار في المنتجات على أنه إجراء تحسينات على المنتجات الحالية بالإضافة إلى تنفيذ أفكار جديدة وظهور منتجات جديدة، وذلك من خلال قدرة الشركات على تحديد الفرص الجديدة جنباً إلى جنب مع إعادة تكوين أنشطة القيمة المضافة، والجدارات، والتكنولوجيا وكذلك الأصول المعرفية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركة (Roxana and Viorel, 2019).

ويتضح من العرض السابق أن جوهر مفهوم ابتكار المنتجات تشتمل على شقين أساسيين أولهما التغيرات التي تطرأ على المنتجات الحالية، وثانياً تطبيق فكرة جديدة تؤدي إلى ابتكار منتج جديد في الأسواق مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين.

ب- أبعاد ابتكار المنتجات

تنوعت الدراسات في تصنيف أبعاد ابتكار المنتجات فمنهم من حدد تعزيز الجدارة مقابل تدمير الجدارة competence enhancing vs. competence destroying لقياس ابتكار المنتجات والقائم على تأثير الابتكار على جدارة الشركة، وأيضاً الإدارية مقابل التقنية administrative vs. technical والتي تقوم على أساس الهدف من تبني الابتكار (Gatignon et al., 2002; Lee, 2011).

بينما حدد Alegre and colleagues (2006) أبعاد مختلفة لابتكار المنتجات وهم: أولاً فعالية الابتكار Effectiveness of innovation، وثانياً أداء الابتكار Innovation performance (Tohidi and Jabbari, 2012).

واتفق كل من (Reichstein and Salter, 2006; McNally et al., 2010; Alahmad, 2016; Roxana and Viorel, 2019) من خلال بعدين هما الابتكار الجذري للمنتجات Radical Product Innovation والابتكار الإضافي للمنتجات Incremental Product Innovation، وسوف يعتمد هذا البحث على تلك الأبعاد حيث تعتبر الأكثر استخداماً كما تقدم المفهوم الأشمل لابتكار المنتجات والذي يشير إلى التغيرات التي تحدث في المنتجات بالإضافة إلى الإبداع في منتجات جديدة، فضلاً عن حداثة هذا المقياس، وملائمة تلك الأبعاد لمجال التطبيق. والتي يمكن تناولهما على النحو التالي:

١- الابتكار الجذري للمنتجات Radical Product Innovation

يتم تعريف هذا البعد على أنه منتج أو عملية أو خدمة ذات مميزات أو خصائص أداء غير مسبوقة والتي تقدم تحسينات كبيرة في الأداء أو التكلفة وتخلق أسواقاً جديدة (Roxana and Viorel, 2019).

ويعرف الابتكار الجذري أيضاً بأنه التكيف مع التكنولوجيات الجديدة التي من شأنها أن تخلق طلباً لم يدركه العميل فهو الابتكار المرتبط بإدخال منتجات أو خدمات جديدة تتضمن تكنولوجيا مختلفة اختلافاً كبيراً عن المنتجات أو الخدمات المستخدمة حالياً (Alahmad, 2016).

٢- الابتكار الإضافي للمنتجات Incremental Product Innovation

ويشير الابتكار الإضافي إلى التقدم التقني العادي حيث يتم إجراء تغييرات طفيفة في التكنولوجيا القائمة من حيث التصميم، الوظيفة، السعر، الكمية، والميزات اللازمة من أجل تطوير منتجات قائمة بالفعل وكذلك تلبية احتياجات العملاء الحاليين، كما أنه يركز على توسيع وتعزيز واستغلال المعارف والمهارات والتقنية الحالية (Alahmad, 2016; Roxana and Viorel, 2019).

وخلاصة القول يعتبر الابتكار الإضافي توسيع للمعرفة في حين يُعد الابتكار الجذري تدميراً للجدارة والمعرفة السابقة.

٣- العلاقة بين المتغيرات:

أ. العلاقة بين القيادة التحويلية وابتكار المنتجات:

تعتبر القيادة واحدة من أهم العوامل التي تؤثر على مشاركة العاملين في الابتكار لأن القادة لا يؤثرون فقط على الخصائص التنظيمية مثل الثقافة والاستراتيجية والهيكل وأنظمة المكافأة والموارد، ولكن أيضاً تحفيز الإبداع لدى المرؤوسين وعلاوة على ذلك، يمكن للقيادة المساعدة في خلق بيئة داعمة للإبداع والابتكار وزيادة الأداء الإبداعي من خلال التعويضات والسياسات الأخرى المتعلقة بالموارد (Jung et al., 2003).

كما تلاهت الدراسات التي أثبتت أن القيادة هي المحدد الرئيسي للمنظمات لتبني الابتكار بنجاح، فقد توصل كل من (Chang et al. 2018) إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بعلاقة إيجابية بالابتكار التنظيمي بما في ذلك ابتكار المنتجات والعمليات، ولعل ما يفسر ذلك أن القيادة التحويلية تزيد من دافعية الموظفين للانخراط في الأنشطة المبتكرة حيث لا يقوم القائد التحويلي بتوجيه موظفيه فحسب بل يساعدهم أيضاً على بناء الثقة

بالنفس واحترام الذات وكذلك إلهامهم من أجل تجاوز المصالح الذاتية وتطوير التزامهم بأهداف المنظمة ورسالتها ورؤيتها على المدى الطويل وبالتالي يعمل الموظفون بحماس لدعم استراتيجيات الابتكار من خلال إبداعهم الخاص (Chang et al., 2018).

وأيضاً ترتبط أبعاد القيادة التحويلية بعلاقة إيجابية مع نشر ثقافة الابتكار في الشركات وتفعيل العاملين لها وتم التطبيق على شركات الموبايل التي تتكيف مع التكنولوجيا الجديدة (Carreiro and Oliveira, 2019).

وتؤثر القيادة التحويلية على أداء الابتكار في المنظمات بطريقة غير مباشرة عن طريق المناخ الإيجابي للمعرفة، جوانب القيادة التحويلية مورد استباقي يساعد الموظفين لتحقيق الابتكار في الأداء حيث تعزز سلوكيات القائد التحويلي من المناخ الإيجابي لنشر ومشاركة المعرفة والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق الابتكار لكافة وحدات العمل (Sheehan et al., 2020).

H1: يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد ابتكار المنتجات

ب. العلاقة بين التأثير المثالي وابتكار المنتجات:

يشير التأثير المثالي إلى الخصائص الكاريزمية للقائد التي تجعله مصدر للثقة والاحترام ونموذجاً يُحتذى به من قبل المرؤوسين وبالتالي يجعل أدائهم يفوق التوقعات وأكثر تحدياً لتحقيق رسالة المنظمة، وبعبارة أخرى تستخدم القيادة التحويلية التأثير المثالي من أجل تعزيز أنشطة موظفيها الابتكارية، وتشجيعهم على التصرف بشكل غير تقليدي أو خلاق (Carson, 2011; Manshadi et al., 2014; Kukandeh and Del, 2015).

وكما تم ذكره أن القائد التحويلي نموذج يُحتذى به فعندما يستخدم ذلك القائد ابتكارات عالية المخاطر يكون المرؤوسين أكثر عرضة لمحاكاة تلك السلوكيات، حيث أكدت دراسة (Ngugen and Mohamed, 2010) أن التأثير المثالي يعتبر أقوى أبعاد

القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً في تطبيق ممارسات إدارة المعرفة وفي خلق المعرفة التنظيمية والعقلية الإدارية التي تشجع تدفق المعارف داخل المنظمة.

وعلى النقيض توصل (Alahmad, 2016) إلى أن التأثير المثالي يؤثر سلباً على ابتكار المنتجات، وذلك على الرغم أهمية التأثير المثالي في الشركات، حيث يسهم في تعظيم قيمة ورسالة ورؤية الموظفين، ويضمن علاوة على ذلك، أن يقوم القائد بتوجيه الموظفين باستمرار لآخذ روح المخاطرة من خلال ابتكار المنتجات الجذرية والذي يتطلب تغييراً شاملاً في الاتجاه التكنولوجي (Alahmad, 2016)، في حين توصل كل من (Sheehan et al., 2020) إلى أن التأثير المثالي كجزء لا يتجزأ من القيادة التحويلية له دور هام في التأثير على ابتكار الموظفين عن طريق التفكير الجماعي في الابتكار.

H2/1: يوجد تأثير إيجابي للتأثير المثالي على ابتكار المنتجات.

ت. العلاقة بين الحفز الفكري وابتكار المنتجات:

ويشير الحفز الفكري إلى قدرة القائد على تحفيز الإبداع والابتكار في المرؤوسين عن طريق تشجيعهم لإعادة التفكير حول معتقداتهم الخاصة وإعادة التفكير في المشكلات وابتكار حلول جديدة لها بالإضافة إلى تشجيعهم على تحمل المسؤولية وتعزيز إحساسهم بالذات والاستقلالية ومن ثم مزيد من التفكير النقدي والإبداعي (Manshadi et al., 2014).

ويرتبط الحفز الفكري من خلال استثارة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين بعلاقة إيجابية بتوليد الأفكار الابتكارية أي أن الحفز الفكري كجزء لا يتجزأ عن القيادة التحويلية يسهل الإبداع والذي يُعد أساس الابتكار التنظيمي (Jung et al., 2008).

واتفقت أيضاً العديد من الدراسات في العلاقة الإيجابية بين الحفز الفكري والقدرة على الابتكار والتفكير الإبداعي (Bass, 1985; Chen et al., 2012)، كما بينت دراسة (Nemanich and Vera, 2008) أن الحفز الفكري يرتبط إيجابياً بخلق ثقافة

التعلم (الأمان النفسي، الانفتاح حول الآراء المختلفة والمشاركة في صنع القرار) خاصة فيما يتعلق بالانفتاح حول الآراء المختلفة والتي تعزز ابتكار المنتجات، فالتعلم المستمر يعزز من المعرفة الجديدة وبالتالي تجديد الأساليب التقنية والتكنولوجية ومن ثم ابتكار المنتجات.

كما توصلت دراسة (Alahmad, 2016) إلى ان الحفز الفكري يؤثر إيجابياً على ابتكار المنتجات بمختلف أنواعها سواء الجذرية أو الإضافية.

H2/2: يوجد تأثير إيجابي للحفز الفكري على إبتكار المنتجات.

ث. العلاقة بين الدافعية الملهممة وابتكار المنتجات:

تشير الدافعية الملهممة إلى سلوكيات القائد التحويلي التي تدعم الحافز المعنوي من خلال قدرته على تحريك الفكر والعاطفة للتأثير الإيجابي على الأداء فالقائد الملهم يستطيع إيصال رؤيته بمزيد من التفاؤل والحماس كما يستخدم الرموز لزيادة الوعي بالأهداف المطلوبة (Bass and Riggio, 2006).

واتفق كل من (Brown, 2007; Carson, 2011) على أن الدافعية الملهممة تعبر عن درجة نجاح القائد في شرح الرؤية للمرؤوسين بشكل جذاب ومحفز والتحدث بشكل متفائل عن الأهداف المستقبلية وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المنظمات، كما أن الرؤية الواضحة تساعد على ابتكار المنظمات وهنا تظهر قدرة القائد التحويلي على إلهام المرؤوسين وتشجيعهم على الابتكار وبالتالي تنمية الدوافع لدى مرؤوسيه لبدل مزيد من الجهد.

ووفقاً لـ (العنقري والمغربي، ٢٠١٢) يسعى القائد التحويلي إلى دعم الحافز المعنوي للعاملين من خلال بناء انتماء العاملين للأهداف التنظيمية والاتصالات والتي تعتبر رباط وميثاق ثقافي للمساهمة في تأصيل القيم بين العاملين تجاه ثقافة المنظمة

والحماس والتفاؤل عبر العمل الجماعي والذي يعطى فرصة أكبر للابتكار من العمل الفردي.

وترتبط الدافعية الملهمة كجزء لا يتجزأ عن القيادة التحويلية بأنواع ابتكار المنتجات سواء ابتكار المنتجات الجذري أو الإضافي، فالرؤية الواضحة تعطي للموظفين التوجيه نحو تطوير منتجات جديدة بنجاح أو تحسين المنتجات الحالية بالإضافة إلى نقل المعرفة التي يوفرها القائد التحويلي من خلال الدافعية الملهمة تؤثر على ابتكار المنتجات الإضافية وتلبية احتياجات العملاء الحاليين (Chen et al., 2012)، كما توصلت دراسة (Alahmad, 2016) إلى أن الدافعية الملهمة يؤثر إيجابياً على ابتكار المنتجات (سواء ابتكار المنتجات الجذرية وابتكار المنتجات الإضافية).

H2/3: يوجد تأثير إيجابي للدافعية الملهمة على ابتكار المنتجات.

ج. العلاقة بين الاهتمام الفردي وابتكار المنتجات:

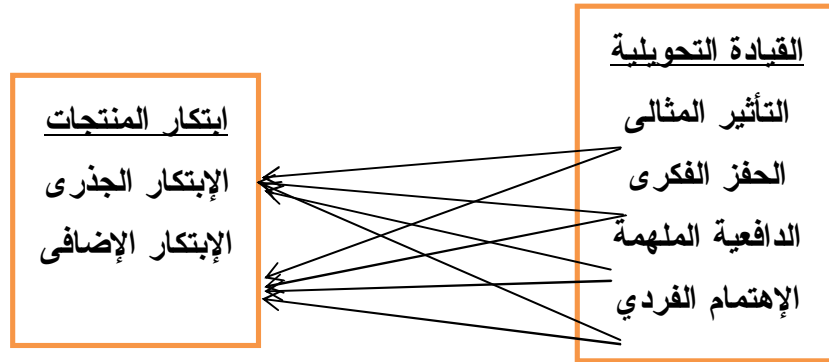
يرى (Rafferty and Griffin, 2004) أن الاهتمام الفردي يعتبر العامل الذي يميز القيادة التحويلية عن القيادات الأخرى وفي الآونة الأخيرة ركز الباحثين على الاهتمام الفردي كنمط قيادي مستقل وهو القيادة الداعمة والتي تعبر عن اهتمام القائد الشخصي بمروءوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل موظف بالطريقة التي تناسبه والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور والذي يظهر من خلال سلوكيات القائد مثل تهيئة المناخ الداعم للابتكار (Rafferty and Griffin, 2004).

وتنوعت الدراسات المختلفة في وجود علاقة بين الاهتمام الفردي وتوفير المناخ الإيجابي ورضا العاملين والتزامهم نحو تنفيذ أهداف المنظمة فعمل القائد التحويلي كمعلم وموجه ومدرب يؤثر إيجابياً على زيادة رضائهم الوظيفي وتحسين سلوكهم الابتكاري (Camps and Rodriguez, 2010; Nguyen and Mohamed, 2010)

حيث توصل (Camps and Rodriguez, 2010) إلى أن الاهتمام الفردي يؤثر تأثير غير مباشر على الأداء من خلال توسيط التعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء. كما وجدت دراسة (Nguyen and Mohamed, 2010) أن الاهتمام الفردي له تأثيراً إيجابياً على أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في (تبادل المعرفة، المعرفة الاجتماعية، المعرفة الداخلية) وأضاف الباحثان عدم وجود دور للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وممارسات إدارة المعرفة، كما توصلت دراسة (Alahmad, 2016) إلى أن الاهتمام بالآخرين يؤثر إيجابياً على ابتكار المنتجات الجذرية بينما يؤثر سلباً على ابتكار المنتجات الإضافية.

H2/4: يوجد تأثير إيجابي للإهتمام الفردي على ابتكار المنتجات.

ويوضح الشكل التالي تصور للعلاقة المتوقعة بين متغيرات الدراسة كالاتي:



شكل رقم (١) النموذج المقترح للبحث

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي، فعلى المستوى العلمي تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها فمن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في حداثة هذا الموضوع، وأنه يتناول مفهوم من المفاهيم الحديثة في أدبيات التسويق والموارد البشرية معاً والذي يتمثل في ابتكار المنتجات والقيادة التحويلية، بالإضافة إلى محاولة هذا البحث تعميق الفهم والدراسة لموضوع ابتكار المنتجات وجذب الانتباه لدور القيادة التحويلية في بناء المناخ التنظيمي الإيجابي لتعزيز عمليات ابتكار المنتجات من خلال سلوكيات القائد التحويلي وتشجيعه للمرؤوسين وتعزيز ثقمتهم بذاتهم فضلاً عن استثارة فكرهم للأفكار الجديدة، وهو مالم تنطرق له الدراسات العربية (في حدود علم الباحثان) ومن ثم فإنه يمكن القول بأن هناك فجوة بحثية تساهم الدراسة في تغطيتها.

وفيما يتعلق بالأهمية التطبيقية لهذه الدراسة، تتبع من أهمية وحدات البحوث والتطوير بشركات الأدوية محل الدراسة في التأثير على خدمات الصحة العامة للمجتمع، وتتميز شركات الأدوية بكونها مجال خصب للابتكار، بالإضافة إلى طبيعة العمل في مجال صناعة الأدوية متجدد ومتنوع مما يتيح المزيد من فرص الإبداع والابتكار والتعلم المستمر مما جعل هذه الشركات مناخ ملائم لموضوع الدراسة، وكذلك أهمية الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه القيادة التحويلية في شركات الأدوية والمتمثل على سبيل المثال في (تشجيع العاملين للتعلم المستمر من خلال نشر ثقافة التعلم المستمر، توجيه المرؤوسين وتحفيزهم وتنمية قدراتهم، منح حرية أوسع للعاملين، الاتصال الفعال مع المرؤوسين لتنمية الحوار بينهم وجعل المعلومات متاحة للجميع في الوقت المناسب، دعم الأفكار الابتكارية والتشجيع المستمر للتجريب).

ثالثاً: مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة الدراسة في جانبين هما الجانب الأكاديمي والجانب التطبيقي، ويمكن عرضهما كما يلي:

(١) الجانب الأكاديمي:

يتمثل في الفجوة البحثية في مجال الدراسة، ولمعرفة هذه الفجوة قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة فوجدا الآتي:

- اهتمت الكثير من دراسات القيادة التحويلية بدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وبعض المتغيرات التنظيمية مثل سلوك المواطنة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الإبداع الإداري، الرضا الوظيفي والأداء والابتكار.
- ركزت الدراسات الحديثة على أهمية الابتكار بصفة عامة في المنظمات للتميز وتحقيق الميزة التنافسية والنجاح التنظيمي لاسيما ابتكار المنتجات ودوره في تحقيق رضا العملاء والحفاظ على ولائهم.
- تنوعت الدراسات في دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الابتكاري في المنظمات ولم تعثر الباحثة إلا على دراسة أجنبية واحدة فقط تناولت العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومكونات ابتكار المنتجات وكان مجال التطبيق شركات الخدمات والتصنيع بالولايات المتحدة.
- ندرة الدراسات العربية والأجنبية (في حدود علم الباحثة) التي تناولت مجال الأدوية في العلاقة بين القيادة التحويلية وابتكار المنتجات.

(٢) الجانب التطبيقي:

تسعى هذه الدراسة إلى الاجابة على التساؤلات الرئيسية التالية لتغطيه الفجوة البحثية:

- (١) هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد ابتكار المنتجات؟ وما هي طبيعة العلاقة إن وجدت؟

(٢) هل يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد ابتكار المنتجات؟ وما نوع هذا التأثير إن وجد؟

(٣) ما هو أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على ابتكار المنتجات؟

(٤) هل يوجد اختلاف معنوي بين شركات الأدوية محل الدراسة فيما يتعلق بمستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد ابتكار المنتجات؟

رابعاً: أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (١) تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد ابتكار المنتجات.
- (٢) قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد ابتكار المنتجات.
- (٣) التعرف على أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على ابتكار المنتجات.
- (٤) تحديد ما إذا هناك اختلاف معنوي بين شركات الأدوية محل الدراسة فيما يتعلق بمستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد ابتكار المنتجات.

خامساً: فروض البحث:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، قامت الباحثة بصياغة الفروض التالية:

- ١- يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد ابتكار المنتجات.
- ٢- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، الحفز الفكري، والاهتمام الفردي) على أبعاد ابتكار المنتجات، وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:
(١/٢) يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على ابتكار المنتجات الجذرية.
(٢/٢) يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على ابتكار المنتجات الإضافية.

- ٣- لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالقيادة التحويلية وفقاً لشركات الأدوية (القاهرة للأدوية، والإسكندرية للأدوية، والنيل للأدوية).
- ٤- لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بابتكار المنتجات وفقاً لشركات الأدوية (القاهرة للأدوية، والإسكندرية للأدوية، والنيل للأدوية).

سادساً: حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الآتي:

- (١) حدود بشرية: تتم هذه الدراسة فقط من وجهة نظر القائمين على شركات الأدوية محل الدراسة أما وجهة نظر عملاء شركات الأدوية فتقع خارج نطاق الدراسة.
- (٢) حدود زمنية: تم تجميع بيانات هذا البحث خلال شهري يناير وفبراير لعام ٢٠٢٠.

سابعاً: أسلوب البحث:

أ. البيانات المطلوبة ومصادرها:

البيانات الثانوية: وقد تم الحصول عليها لإثراء الجانب النظري للبحث من خلال الاطلاع على الأبحاث والرسائل الأجنبية والعربية والتي تناولت موضوع الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها.

البيانات الأولية: وتتمثل في البيانات التي تم جمعها من العاملين بشركات الأدوية محل الدراسة وتفريغها وتحليلها بما يُمكن من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

ب. مجتمع الدراسة والعينة:

(١) مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع هذا الدراسة في جميع العاملين بشركات النيل للأدوية، والقاهرة للأدوية، والإسكندرية للأدوية التابعة لوزارة الاستثمار بجمهورية مصر العربية وتم

الاعتماد على تلك الشركات باعتبارهم الأكثر نمواً في سوق الأدوية المصرية للقطاع العام فضلاً عن أسهم تلك الشركات في البورصة المصرية (<https://alborsaanews.com/>) تاريخ الاطلاع شهر نوفمبر لعام ٢٠١٩)، وذلك من أصل ١٢ شركة وفقاً لدليل الوحدات الاقتصادية التابعة للقطاع العام وقطاع الأعمال العام الصادر عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة لعام ٢٠١٩.

٢) عينة البحث:

تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث (البالغ عدده ٦٨٥٧ موظف) عند مستوى ثقة ٩٥%، وهو مستوى شائع في البحوث العلمية، وفي حدود خطأ معياري ٥%، وهي أيضاً حدود خطأ مقبولة. وباستخدام برنامج يسمى Sample Size Calculator، تم التوصل إلى حجم العينة وبلغ ٣٤٩ مفردة. وبعد تجميع البيانات وفحص الاستثمارات، تبين أن عدد الاستثمارات الصحيحة بلغت ٢٨٥ استثماراً بنسبة تبلغ ٨٢% من العدد الكلي للعينة. ويوضح الجدول (٢) مجتمع وعينة البحث ونسبة الاستجابة.

جدول (١)

توزيع مجتمع وعينة البحث في المؤسسات محل الدراسة ونسبة الاستجابة

م	اسم الشركة	عدد العاملين	النسبة %	عدد مفردات العينة	القوائم الصحيحة	نسبة الاستجابة
١	القاهرة للأدوية	٢٦٠٠	٣٧,٩١	١٣٣	١١٢	٨٤,٢%
٢	الإسكندرية للأدوية	١٦٠٧	٢٣,٤٣	٨٢	٧٣	٨٩,٠٢%
٣	النيل للأدوية	٢٦٥٠	٣٨,٦٤	١٣٤	١٠٠	٧٤,٦%
	الإجمالي	٦٨٥٧	١٠٠	٣٤٩	٢٨٥	٨٢%

المصدر: إعداد الباحثة.

ج. قياس متغيرات البحث:

لقد تم تقييم مستوى القيادة التحويلية وأبعادها بشركات الأدوية محل الدراسة بالاعتماد على مقياس (Avolio et al. (1999) والمكون من ٣٩ عبارة، كما تم قياس

مستوي توافر ابتكار المنتجات بأبعاده من خلال مؤشر (Alahmad, 2016; Kim et al., 2012) والمكون من ١٠ عبارات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

متغيرات البحث ومؤشرات قياسها

المتغيرات	اسم البعد	عدد العبارات	المقياس
المتغير المستقل القيادة التحويلية	التأثير المثالي	١٠	(Avolio et al., 1999)
	الدافعية الملهمة	١٠	
	الحفز الفكري	١٠	
	الاهتمام الفردي	٩	
المتغير التابع ابتكار المنتجات	الابتكار الجذري للمنتجات	٥	(Alahmad, 2016; Kim et al., 2012)
	الابتكار الإضافي للمنتجات	٥	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة.

د. أداة جمع البيانات الأولية:

وتتمثل في قائمة استقصاء تم إعدادها وفقاً للمؤشرات السابق ذكرها والمستخدمه في العديد من الدراسات السابقة، وتشتمل على ٤٩ عبارة تم عرضها على مجموعة من المحكمين في إدارة الأعمال بما في ذلك إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق ثم تعديلها بناء على الملاحظات الواردة.

هـ. اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات البحث:

(١) اختبار الصدق:

للتحقق من صدق قائمة الاستقصاء في تحقيق الهدف الذي تم تصميمها من أجله، فقد عرض الباحثان قائمة الاستقصاء على مجموعة من المختصين من أساتذة الموارد البشرية والتسويق بالجامعات المصرية قبل عرضها على عينة البحث، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء بعض التعديلات حتى ظهرت بشكلها النهائي.

٢) اختبار الصدق والثبات:

يستخدم للتأكد من إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء للتعبير عن الغرض الذي أعدت من أجله، حيث تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا لكرونباخ، ومن نتائج التحليل الإحصائي تبين أن جميع قيم معاملات الصدق والثبات لجميع المتغيرات قيم مقبولة، وبالتالي يمكن الاعتماد على القائمة لقياس ما أعدت من أجله.

جدول (٣)

نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

معامل الصدق	قيمة معامل ألفا	بيان
٠,٩٣	٠,٨٦	التأثير المثالي
٠,٩٦	٠,٩٢	الدافعية الملهمة
٠,٩٧	٠,٩٣	الحفز الفكري
٠,٩٤	٠,٨٩	الاهتمام الفردي
٠,٩٥	٠,٩٠	الابتكار الجذري للمنتجات
٠,٩٧	٠,٩٣	الابتكار الإضافي للمنتجات

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ذ. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سوف تعتمد الباحثتان على استخدام الأساليب الإحصائية التي تحقق فروض الدراسة ومن أهمها:

١. معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها. وتم استخدامه في اختبار الفرض الأول من فروض الدراسة.
٢. أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: ويستخدم لقياس أثر عدد من المتغيرات المستقلة على متغير تابع. ويستخدم لاختبار الفرض الثاني.
٣. اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه one way Anova: ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين أكثر من مجموعة. وتم استخدامه في اختبار الفرض الثالث والرابع.

وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإدارية " SPSS " في عمليات التحليل الإحصائي، للحصول على نتائج دقيقة وموضوعية تساعد في تحقيق أهداف البحث.

ثامنا: تحليل ومناقشة نتائج البحث واختبار الفروض:

فيما يلي تحليل لبيانات الدراسة الميدانية ومناقشة نتائج البحث واختبار فروضه، وتم تخصيص هذا الجزء لعرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، واختبارات الفروض، وذلك على النحو التالي:

أ. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يوضح الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية وكذلك أبعاد ابتكار المنتجات، ويتضح من الجدول أن التأثير المثالي حقق أكبر متوسط حسابي (٣،٥١) بانحراف معياري (٠،٧٩) وهذا يشير إلى شعور المفردات بمستوى مرتفع إلى حد ما من وجود قائد يعتبر نموذجاً يُحتذى به ويؤثر بشكل مثالي، يليه الدافعية الملهمة بمتوسط حسابي (٣،٠٤) وانحراف معياري (٠،٨٧) مما يدل على شعور مفردات مجتمع الدراسة بمستويات متوسطة من قدرة القائد على تحريك الفكر والعاطفة وخلق الحماس والتحدي لهم، ثم يأتي بعد ذلك الحفز الفكري بمتوسط حسابي (٢،٣٧) بانحراف معياري (٠،٩٤) مما يعني أن سلوكيات القائد لاستثارة فكر مرؤوسيه تعد منخفضة، وأخيراً بعد الاهتمام الفردي بمتوسط حسابي (٢،٨٩) بانحراف معياري (٠،٨٨) مما يدل على انخفاض شعور مفردات مجتمع البحث باهتمام القائد بهم وإدراك الفروق الفردية بينهم، كما تبين أيضاً أن المتوسط الحسابي لابتكار المنتجات الجذرية (٢،١٥) وانحراف معياري (٠،٩٥) مما يعني أن قدرة الشركات محل التطبيق على الإبداع وطرح منتجات جديدة للأسواق منخفضة، كما بلغ المتوسط الحسابي لابتكار المنتجات الإضافية (٢،٠٩) وانحراف معياري (١،٠٩) مما يعني أن تعديل الشركة لمنتجاتها يحدث بشكل متوسط.

ولعل ما يفسر عدم وجود ابتكار المنتجات في شركات الأدوية الحكومية محل التطبيق بشكل كافي وذلك على الرغم من توافر القيادة الإيجابية التي يمكنها التأثير بشكل

مثالي على العاملين وخلق روح الحماس والتحمدي لهم وإدراك الفروق الفردية بين العاملين وليس فقط للاستفادة من مهارتهم بل أيضاً لتطويرها، ضعف الإمكانيات المالية اللازمة لدعم البحث العلمي والإنفاق على وحدات البحوث والتطوير وذلك على النقيض من الشركات متعددة الجنسيات مما جعل تطوير منتجات الأدوية قاصراً على تقليد المادة الفعالة من الدواء الخارجي.

جدول (٤)

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

الإحصاءات الوصفية (ن=٢٥٨)		متغيرات الدراسة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٧٩	٣,٥١	التأثير المثالي
٠,٨٧	٣,٠٤	الدافعية الملهمة
٠,٩٤	٢,٣٧	الحفز الفكري
٠,٨٨	٢,٨٩	الاهتمام الفردي
٠,٩٥	٢,١٥	الابتكار الجذري للمنتجات
١,٠٩	٢,٠٩	الابتكار الإضافي للمنتجات

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

ب. اختبار فروض الدراسة:

سيتم في هذا الجزء اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد ابتكار المنتجات، وكذلك اختبار تأثير أبعاد القيادة التحويلية على كل من الابتكار الجذري للمنتجات، والابتكار الإضافي للمنتجات، ثم اختبار الفروق المعنوية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لشركات الأدوية محل الدراسة فيما يتعلق بالقيادة التحويلية، وابتكار المنتجات.

(١) علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وأبعادها من ناحية وكل من الابتكار الجذري للمنتجات، والابتكار الإضافي للمنتجات من ناحية أخرى:

لقياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، قامت الباحثتان بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: " يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد ابتكار المنتجات"، وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول (٥).

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الابتكار الإضافي للمنتجات	الابتكار الجذري للمنتجات	المتغيرات	أبعاد القيادة التحويلية
**٠,٤٩٦	**٠,٤٥٥	التأثير المثالي	
**٠,٧٤١	**٠,٦٥٢	الدافعية الملهمة	
**٠,٦٣١	**٠,٦٩٩	الحفز الفكري	
**٠,٦٢٨	**٠,٨١٤	الاهتمام الفردي	

** معنوية عند مستوى ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول (٥) يتضح ثبوت صحة الفرض الأول: حيث يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة التحويلية من ناحية وأبعاد ابتكار المنتجات (الابتكار الجذري للمنتجات، والابتكار الإضافي للمنتجات) عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، ويوضح الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة بين التأثير المثالي والدافعية الملهمة والحفز الفكري وأبعاد ابتكار المنتجات، وعلاقة ارتباط معنوية مرتفعة بين الاهتمام الفردي والابتكار الجذري للمنتجات، حيث يتضح أن الاهتمام الفردي أعلى المتغيرات ارتباطاً بالابتكار الجذري للمنتجات ويليه الحفز الفكري ثم الدافعية الملهمة وأخيراً التأثير المثالي، كما يتضح من النتائج أن أعلى المتغيرات ارتباطاً بالابتكار الإضافي للمنتجات هي الدافعية الملهمة ويليه الحفز الفكري ويليه الاهتمام الفردي وأخيراً التأثير المثالي.

واتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي أثبتت العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي بصفة عامة وابتكار المنتجات بصفة خاصة (Chang et al., 2018; Carreiro and Oliveira, 2019; Sheehan et al., 2020) وقد يرجع ذلك إلى أن القيادة التحويلية تعتبر نمط قيادي تحث العاملين لإنجاز أكثر ما هو متوقع وتزيد من الدافع للانخراط في الأنشطة المبتكرة حيث لا يقوم القائد التحويلي بتوجيه موظفيه فحسب بل يساعدهم أيضاً على بناء الثقة بالنفس واحترام وتطوير الذات وبالتالي يعمل الموظفون بحماس لدعم استراتيجية الابتكار من خلال إبداعهم الخاص.

٢) تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الابتكار الجذري للمنتجات:

لتحديد تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الابتكار الجذري للمنتجات، قامت الباحثة بصياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على: " يوجد تأثير معنوي لأبعاد للقيادة التحويلية على الابتكار الجذري للمنتجات".

ويوضح الجدول رقم (٦) قيمة معاملات الانحدار المتعدد المترج لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على الابتكار الجذري للمنتجات.

ومن الجدول (٦) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج ١٥٢،٨، وهي معنوية عند مستوى ٠،٠٠١.
- بلغ معامل التحديد للنموذج (R^2) ٥٤٪، واتضح أن بعدين إثنين من أبعاد القيادة التحويلية يساهمان في تفسير ٥٤٪ من التغير في مستوى الابتكار الجذري للمنتجات كمتغير تابع، وأن الاهتمام الفردي أهم العناصر المفسرة للتغير الذي يحدث في المتغير التابع حيث يفسر (٥١٪) من هذا التغير ويليه الدافعية الملهمة حيث تفسر (٣٪) من هذا التغير، في حين أن باقي النسبة وقدرها ٤٦٪ ترجع إلى عوامل أخرى تمثل قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الاهتمام الفردي، والدافعية الملهمة على الابتكار الجذري للمنتجات عند مستوى معنوية ٠،٠٠١. في حين لا يوجد تأثير معنوي لكل من التأثير المثالي، والحفز الفكري على الابتكار الجذري للمنتجات، واتفقت هذه

النتيجة مع دراسة (Camps and Rodriguez, 2010; Eisenbeib and Boerner, 2011) في التأثير الإيجابي للاهتمام الفردي على تحسين السلوك الابتكاري، كما اختلفت هذه الدراسة مع نتائج (Alahmad, 2016) جزئياً حيث اتفقا على وجود تأثير إيجابي للاهتمام الفردي والدافعية الملهمة والحفز الفكري على الابتكار الجذري للمنتجات بينما اختلفت في التأثير السلبي للتأثير المثالي على الابتكار الجذري للمنتجات بينما توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود تأثير لكل من التأثير المثالي والحفز الفكري.

● معاملات الانحدار (*B*) معنوية عند مستوى ٠,٠١ لبعدي الاهتمام الفردي والدافعية الملهمة. وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع (الابتكار الجذري للمنتجات)، حيث بلغ معامل الانحدار للاهتمام الفردي ٠,٤١ والدافعية الملهمة ٠,٢٧، وإشارات معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة تأثير إيجابية بين كل من الاهتمام الفردي والدافعية الملهمة على الابتكار الجذري للمنتجات، وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً هو الاهتمام الفردي ويليه الدافعية الملهمة.

وتخلص الباحثة من هذه النتائج إلى ثبوت خطأ الفرض الثاني جزئياً، حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من الاهتمام الفردي والدافعية الملهمة كمتغيرات مستقلة على الابتكار الجذري للمنتجات. كما يخلص الباحثون مما سبق إلى أنه كلما كانت قيادة شركات الأدوية موجهة نحو الاهتمام الفردي بالمرؤوسين وإدراك الفروق الفردية فيما بينهم كلما زادت قدرة تلك الشركات على الاستفادة من المزايا الخاصة بكل فرد وكذلك كلما زادت قدرة القائد على إثارة الحماس بين المرؤوسين أدى إلى تحسين المناخ الإبداع والاستثارة الفكرية لدى العاملين وبالتالي زيادة مستوى ابتكار المنتجات لدى العاملين، في حين لم يثبت وجود تأثير لكل من التأثير المثالي والحفز الفكري على الابتكار الجذري للمنتجات لدى العاملين بشركات الأدوية محل التطبيق نظراً لاعتمادهم بشكل أساسي في تطوير قدراتهم على رغبتهم للتعلم الذاتي أكثر من اعتمادهم على وجود قائد قد يحاول فرض سيطرته عليهم.

جدول (٦)

نتائج تحليل تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الابتكار الجذري للمنتجات

المتغير التابع: الابتكار الجذري للمنتجات		المتغيرات المستقلة
R ²	معامل الانحدار (Beta)	
-	-	التأثير المثالي
٠,٣	** ٠,٢٧	الدافعية الملهمة
-	-	الحفز الفكري
٠,٥١	** ٠,٤١	الاهتمام الفردي

- (**) معنوية عند مستوى ٠,٠١
- معامل التحديد R Square = ٠,٥٤
- قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = ١٥٢,٨ (معنوية عند مستوى ٠,٠١)
- جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

٣) تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الابتكار الإضافي للمنتجات:

لتحديد تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الابتكار الإضافي للمنتجات، قامت الباحثة بصياغة الفرض (٢/٢) من فروض الدراسة والذي ينص على: " يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على الابتكار الإضافي للمنتجات"، ويوضح الجدول رقم (٧) قيمة معاملات الانحدار المتعدد المترج لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على الابتكار الإضافي للمنتجات.

ومن الجدول (٧) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج ١٠٩,٧٣٤، وهي معنوية عند مستوى ٠,٠١.
- بلغ معامل التحديد ٤٦% للنموذج، واتضح أن متغيرين إثنين من أبعاد القيادة التحويلية تساهم في تفسير ٤٦% من التغير في مستوى الابتكار الإضافي

للمنتجات، مع الإشارة إلى أن الدافعية الملهمة أهم العناصر المفسرة للتغير الذي يحدث في المتغير التابع حيث تفسر (٤١%) من هذا التغير ويليه الاهتمام الفردي حيث يفسر (٥%) من هذا التغير، في حين أن باقي النسبة وقدرها ٥٤% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.

• يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الدافعية الملهمة، والاهتمام الفردي على الابتكار الإضافي للمنتجات عند مستوى معنوية ٠,٠١. في حين لا يوجد تأثير معنوي لكل من التأثير المثالي، والحفز الفكري على الابتكار الإضافي للمنتجات.

• أن معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى ٠,٠١ لبعدي الدافعية الملهمة، والاهتمام الفردي. وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع، حيث بلغ معامل الانحدار للدافعية الملهمة ٠,٣٩ والاهتمام الفردي ٠,٣٤، وإشارات معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة تأثير إيجابية بين كل من الاهتمام الفردي والدافعية الملهمة على الابتكار الإضافي للمنتجات وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً هو الدافعية الملهمة ويليه الاهتمام الفردي.

وتخلص الباحثة من هذه النتائج إلى **ثبوت خطأ الفرض (٢/٢) جزئياً**، حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من الاهتمام الفردي والدافعية الملهمة على الابتكار الإضافي للمنتجات. كما يتضح مما سبق إلى أنه كلما كانت القيادة العليا لشركات الأدوية على دراية وبحث وتطوير بيئتها الخارجية والداخلية، كلما أدى إلى تحسين مستوى ابتكار المنتجات وزيادة حصتها السوقية، في حين لم يثبت وجود تأثير لكل من التأثير المثالي والحفز الفكري على الابتكار الإضافي للمنتجات.

كما ترجع الباحثة التأثير المعنوي الإيجابي للقيادة التحويلية على أبعاد ابتكار المنتجات إلى أن اهتمام شركات الأدوية محل الدراسة بالتركيز على جوانب القوة لدى العاملين بالإضافة إلى التشجيع المستمر لهم ورسم رؤية مستقبلية مقنعة، وكذلك ثقافتهم في موظفيهم لإنجاز الأهداف في المستقبل، يؤدي إلى تحسين مستوى توفير فرص التعلم المستمر، وزيادة قدرتهم على التفكير بشكل إبداعي وبالتالي الابتكار في منتجات الأدوية.

جدول (٧)

نتائج تحليل تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الابتكار الإضافي للمنتجات

المتغير التابع: ربط المنظمة ببيئتها		المتغيرات المستقلة
R ²	معامل الانحدار (Beta)	
-	-	التأثير المثالي
٠,٤١	** ٠,٣٩	الدافعية الملهمة
-	-	الحفز الفكر
٠,٠٥	** ٠,٣٤	الاهتمام الفردي

- (**) معنوية عند مستوى ٠,٠١
- معامل التحديد R Square = ٠,٤٦
- قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = ١٠٩,٧٣٤ (معنوية عند مستوى ٠,٠١)
- جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

٤) لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لشركات الأدوية محل الدراسة فيما يتعلق بمستوى القيادة التحويلية بتلك الشركات.

ولتحديد هذه الفروق، قامت الباحثتان بصياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: لا توجد فروق معنوية بين المؤسسات الصحفية محل الدراسة فيما يتعلق بمستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية.

ولاختبار هذا الفرض، قامت الباحثتان باستخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (one way Anova)، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول (٨).

ويتضح من الجدول (٨) عدم وجود فروق معنوية بين آراء العاملين في شركات الأدوية محل الدراسة (القاهرة للأدوية، والإسكندرية للأدوية، والنيل للأدوية) لجميع متغيرات الدراسة. أي أنه لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين لكل من التأثير المثالي والدافعية الملهمة والحفز الفكري والاهتمام الفردي، وهذا يعنى توافر أبعاد القيادة التحويلية بشكل متقارب وبدرجة متوسطة في الشركات الثلاثة محل الدراسة. ويتضح من النتائج السابقة ثبوت صحة الفرض الثالث.

جدول (٨)

نتائج اختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة حول القيادة التحويلية
بين الشركات محل الدراسة

قيمة الوسط الحسابي لشركات الأدوية			اختبار تحليل التباين			أبعاد القيادة التحويلية
النيل للأدوية	الإسكندرية للأدوية	القاهرة للأدوية	المعنوية	Sig	F	
3,38	3,52	3,59	غير معنوي	,205	1,59	التأثير المثالي
3,35	3,47	3,48	غير معنوي	,592	,526	الدافعية الملهمة
3,37	3,34	3,39	غير معنوي	,942	,059	الحفز الفكري
2,97	2,81	2,90	غير معنوي	,553	,593	الاهتمام الفردي

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

*معنوي عند مستوى معنوية ٥%

٥) لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لشركات الأدوية محل الدراسة فيما يتعلق بالابتكار الجذري للمنتجات والابتكار الإضافي للمنتجات.

ولتحديد هذه الفروق، قامت الباحثتان بصياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: لا توجد فروق معنوية بين شركات الأدوية محل الدراسة فيما يتعلق بالابتكار الجذري للمنتجات، والابتكار الإضافي للمنتجات.

ولاختبار هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (one way Anova)، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول (٩)، والذي يوضح وجود فروق معنوية بين آراء العاملين في شركات الأدوية محل الدراسة (القاهرة للأدوية، والإسكندرية للأدوية، والنيل للأدوية) حول توفير الابتكار الجذري للمنتجات. أي أنه توجد فروق معنوية في آراء العاملين في تلك الشركات حول الابتكار الجذري للمنتجات حيث يتوافر بصورة أكبر في شركة النيل للأدوية يليها مؤسسة القاهرة للأدوية ثم الإسكندرية للأدوية.

كما يتضح عدم وجود فروق بين آراء مفردات الدراسة في شركات الأدوية محل الدراسة الابتكار الإضافي للمنتجات أي أنه لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين في تلك الشركات حول الابتكار الإضافي للمنتجات، وهذا يعنى أن مستوى التعديلات المبتكرة على الأدوية التي تقوم بها الشركات محل الدراسة تتم بصورة متقاربة وبدرجة متوسطة. وبناءً عليه يتم ثبوت خطأ الفرض الرابع جزئياً.

جدول (٩)

نتائج اختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة حول الابتكار الجذري للمنتجات والابتكار الإضافي للمنتجات في الشركات محل الدراسة

قيمة الوسط الحسابي لشركات الأدوية			اختبار تحليل التباين			المتغيرات
النيل للأدوية	الإسكندرية للأدوية	القاهرة للأدوية	المعنوية	Sig	F	
2,97	2,10	2,38	معنوي	,032	*3,47	الابتكار الجذري للمنتجات
2,15	2,05	2,01	غير معنوي	,744	*,296	الابتكار الإضافي للمنتجات

*معنوية عند مستوى ٠,٠٥.

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

ثامنا: ملخص النتائج وتوصيات البحث:

أ. ملخص نتائج البحث:

(١) يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة التحويلية من ناحية أبعاد ابتكار المنتجات من ناحية أخرى عند مستوى معنوية ٠,٠١.

(٢) يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الاهتمام الفردي والدافعية الملهممة أبعاد ابتكار المنتجات عند مستوى معنوية ٠,٠١. في حين لا يوجد تأثير معنوي للتأثير المثالي والحفز الفكري.

٣) عدم وجود فروق معنوية بين شركات الأدوية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية.

٤) وجود فروق معنوية بين شركات الأدوية محل الدراسة فيما يتعلق بالابتكار الجذري للمنتجات، بينما لا يوجد فروق معنوية بين شركات الأدوية محل الدراسة فيما يتعلق بالابتكار الإضافي للمنتجات.

ب. توصيات البحث:

قامت الباحثة في ضوء النتائج السابقة بوضع مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تسهم في تسليط الضوء على أهمية القائد التحويلي ودوره في بناء المناخ الإبداعي وقدرته على تحسين عملية التعلم التنظيمي المستمر بشركات الأدوية وبالتالي زيادة قدرتها تقديم منتجات متميزة ومبتكرة وبالتالي زيادة مبيعاتها والمنافسة في السوق الداخلي والعالمي، لذلك يجب على هذه الشركات القيام بما يلي:

• ضرورة تدريب المديرين في شركات الأدوية الحكومية محل الدراسة على فهم طبيعة وأبعاد القيادة التحويلية وكيفية ممارستها في الواقع العملي عن طريق أدراك المزايا الخاصة الفردية للعاملين والتعامل مع كل منهم بالطريقة التي تناسبه، وكذلك التعبير عن رؤى وأهداف الشركة بطرق حماسية تخلق التحدي للعاملين لتحقيقها بالإضافة إلى مناقشة الأخطاء وجعلها فرصة للتعلم مما يؤدي إلى تحسين أداء تلك المؤسسات كمنظمات إبداعية يحدث فيها الابتكار بشكل مستمر.

• أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي قوى للاهتمام الفردي على ابتكار المنتجات بمكوناته، لذا يجب على المديرين بهذه الشركات زيادة الاهتمام للعاملين وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل منهم بالطريقة التي تناسبه، وتقديم النصائح لتنمية قدراتهم والتركيز على جوانب القوة لديهم بالإضافة إلى التشجيع المستمر لهم.

- كما تبين أيضاً من النتائج وجود تأثير إيجابي للدافعية الملهمة على أبعاد ابتكار المنتجات، لذا يجب على المديرين تحفيز قدرات العاملين والتحدث أمامهم بتفاؤل عن مستقبل الشركة وتشجيعهم باستمرار للتفكير بشكل غير تقليدي كما يجب التعبير عن الأهداف بطرق تحقق الحماس والتحدي لهم لإنجاز الغايات المطلوبة، ومشاركة العاملين في رسم الرؤية المستقبلية، كما يجب على قادة تلك الشركات بث الثقة في العاملين ومنح مزيد تفويض بعض السلطات لتنفيذ المهام وتحمل المسؤوليات.
- توفير المزيد من الإمكانيات المالية لدعم التعلم والبحث والتطوير ومكافأة العاملين مقابل تعلمهم، فضلاً عن زيادة التفاعل مع البيئة المحيطة لتلبية احتياجات العملاء، والإنفاق على تكنولوجيا المعلومات وتشجيع العاملين للحصول على المعلومات من جميع أنحاء الشركة عند حل المشكلات، وكذلك حثهم على الاهتمام بوجهة نظر العملاء.
- وتوصي الباحثة بإجراء مزيد من البحوث المتعلقة بكل من القيادة التحويلية وابتكار المنتجات، والتي يمكن عرضها فيما يلي:
- الدور المعدل لاستعداد المنظمات للتغيير في العلاقة بين القيادة التحويلية وابتكار المنتجات.
- تأثير القيادة التحويلية على المناخ الريادي.
- الدور الوسيط للنجاح التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية وابتكار المنتجات.
- العلاقة بين القيادة الخادمة وابتكار المنتجات.
- توسيط التعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية وابتكار المنتجات.

المراجع

شوشة، أمير على المرسي، ٢٠١١، العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك بمحافظة دمياط، المجلة المصرية التجارية، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الرابع، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

العنقري، عبد العزيز بن سلطان، المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ٢٠١٢، أثر الأنماط القيادية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين بمصرف الراجحي بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثالث، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

المتولي، محمد محمود عبد اللطيف، ٢٠١٠، توسيط القوة التنظيمية في العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة والالتزام التنظيمي بالتطبيق على شركات الصناعة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع وحسانين، جاد الرب عبد السميع والمتولي، محمد محمود عبد اللطيف، ٢٠١٠، أثر القيادة التحويلية على القوة التنظيمية بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص ٤٨٧-٥١٨.

Al ahmad, Y.Y. (2016) "Understanding the Relationship between Transformational Leadership Styles: Idealized Influence, Intellectual Stimulation, Inspirational Motivation, Individualized Consideration and Product Innovation among Manufacturing and Services Firms: The Role of Open System ", PhD Dissertation, Toledo university.

- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I., (1995), " Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership", The Leadership Quarterly, Vol. 6, No. 2, PP, 200-218.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I., (1999) "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire". Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 72, pp.441-462.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Bass, B.M. and Riggio, R.E., (2006) Transformational leadership, 2nd Ed (Mahwah, New Jersey).
- Brown, D. J. and Keeping, L. M. (2005) " Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect", Leadership Quarterly, Vol. 16, No. 1, P.P. 245–272.
- Brown, D.M. (2007) "Transformational leadership behaviors and achieving styles of fraternity and sorority leaders", PhD Dissertation, Ohio University.
- Camps, J. and Rodriguez, H. (2010) "Transformational leadership learning and employability: Effects on performance among

faculty members", *Personnel Review*, Vol. 40, No. 4, PP. 423-442.

Carreiro, H. and Oliveira, T. (2019) " Impact of transformational leadership on the diffusion of innovation in firms: Application to mobile cloud computing", *Computers in Industry*, Vol. 107, No. 1, PP. 104–113.

Carson, M.A. (2011) "Antecedents of effective leadership: the relationships between social skills, transformational leadership, leader effectiveness, and trust in the leader", PhD Dissertation, North Carolina University.

Chang, J., Bai, X. and Li, J.J. (2018) " The influence of leadership on product and process innovation in China: the contingent role of knowledge acquisition capability", DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.04.014.

Chen, M. Y.-C., Lin, C. Y.-Y., Lin, H.-E., & McDonough III, E. F. (2012). Does transformational leadership facilitate technological innovation? The moderating roles of innovative culture and incentive compensation. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.29, No.2, PP. 239-264.

Eisenbeib, S.A. and Boerner, S. (2011) "A double edged sword: Transformational leadership and individual creativity", *British Journal of Management*, Vol. 24, No. 1, P.P. 54-68.

- Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W., & Anderson, P. (2002). A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. *Management science*, vol. 48, No.9, PP. 1103-1122.
- Gregory, B.T., Moates, K.N. and Moates, S.T. (2011) "An exploration of perspective taking as an antecedent of transformational leadership behavior", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 8, PP. 807-816.
- Hallinger, p. (2003) "Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership", *Cambridge Journal of Education*, Vol. 33, No. 3, PP. 329-351.
- Jung, D. D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, No. 5, PP. 582-594.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 4, PP. 525-544.

- Kanagal, N. B. (2015) " Innovation and product innovation in marketing strategy", Journal of Management and Marketing Research, Vol. 18, No. 1, PP. 1-25.
- Kim, D.-Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. Journal of operations management, vol. 30, No. 4, PP. 295-315.
- Krishnan, R. (2005) "Transformational leadership and outcomes: Role of relationship", Leadership & Organizational Development Journal, Vol. 26, No. 6, PP. 442-457.
- Kukandeh, J.E. and Del, M.R.A. (2015) The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance (Case Study: Hospitals and Therapeutic Centers of Hormozgan), J. Appl. Environ. Biol. Sci, Vol. 5, No. 4, P.P. 37-39.
- Lee, J. Y. (2011). Incremental innovation and radical innovation: The impacts of human, structural, social, and relational capital elements. PhD Dissertation, Michigan State University.
- Manshadi, M.D., Ebrahimi, F.P. and Abdi, H.M. (2014) A study of the relationship between transformational leadership and organizational learning, Pelagia Research Library, Vol. 4, No. 1, P.P.12-20.

- NcNally, R. C., Cavusgil, E. and Calantone, R. J. (2010) " Product Innovativeness Dimensions and Their Relationships with Product Advantage, Product Financial Performance, and Project Protocol", Product Development & Management Association, Vol. 27, No. 1, PP. 991- 1006.
- Nemanich, L.A. and Vera, D. (2008) "Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition", The Leadership Quarterly, Vol. 20, No. 1, PP. 19–33.
- Nguyen, H.N. and Mohamed, S. (2010) "Leadership behaviors organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation", Journal of Management Development, Vol. 30, No. 2, pp. 206-221.
- Rafferty, A.E. and Griffin, M.A. (2004) "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions", Leadership Quarterly, Vol. 15, PP. 329–354.
- Reichstein, T., and Salter, A. (2006) "Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms", Industrial and Corporate Change, Vol. 15, No. 4, PP. 653-682.
- Roxana, A. and Viorel, C. (2019) " Product Innovation – A Theoretical Framework of the Concept", International Conference on Economics and Administration, Bucharest, Romania.

- Schippers, M.C., Hartog, D.N.D., Koopman, P.L. and Knippenberg, D.V. (2008) "The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity", *Human Relations*, Vol. 61, No. 11, PP. 1593-1616.
- Sheehan, M., Garavana, T. N. and Morleyb, M. J. (2020) " Transformational leadership and work unit innovation: A dyadic two-wave investigation", *Journal of Business Research*, Vol. 109, No. 1, PP. 399–412.
- Tohidi, H. and Jabbari, M. M. (2012) " Product Innovation Performance in Organization", *Procedia Technology*, Vol. 1, No. 1, PP. 521 – 523.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., and Hooke, A. (2013) "Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?" *The Leadership Quarterly*, Vol. 24, No. 1, PP. 94–105.

ملحق البحث

قائمة استقصاء بحث بعنوان " القيادة التحويلية وتأثيرها على ابتكار المنتجات: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية التابعة لوزارة الاستثمار بجمهورية مصر العربية"

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	العبارة
					التأثير المثالي
					١. يتحدث المدير عما يؤمن به من قيم ومعتقدات.
					٢. يؤكد المدير على أهمية الالتزام بالمعتقدات.
					٣. يؤكد المدير على أهمية الإحساس القوي بالهدف من أعمالنا.
					٤. يهتم المدير بالنتائج الأخلاقية لقراراته.
					٥. يظهر المدير رأيه في قيم والمعتقدات العاملين.
					٦. يتخذ المدير موقف تجاه صعوبات العمل.
					٧. يوضح المدير الغرض الرئيسي للعمل والتصرفات بالمنظمة.
					٨. يوضح المدير دور الثقة المتبادلة في التغلب على صعوبات العمل.
					٩. يؤكد المدير على أهمية الشعور الجماعي برسالة المنظمة.
					١٠. يتصرف المدير بطريقة تتفق مع قيمه.
					الدافعية الملهمة
					١. يضع المدير معدلات أداء محفزة لقدرات المرؤوسين.
					٢. يتخيل المدير قدرات جديدة مثيرة لنا.
					٣. يتحدث المدير بتفاؤل عن مستقبل المنظمة.
					٤. يعبر المدير عن ثقته في المرؤوسين لإنجاز الأهداف في المستقبل.
					٥. يوفر المدير التشجيع المستمر للمرؤوسين.
					٦. يركز المدير انتباه المرؤوسين على ما يجب فعله لتحقيق النجاح.
					٧. يتحدث المدير بحماس عن المطلوب إنجازه.
					٨. ينبه المدير وعى المرؤوسين لما يجب القيام به.

د. دينا أحمد سلام

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	العبارة
					٩. يضع المدير لمروسيه رؤية مقنعة للمستقبل.
					١٠. يظهر المدير تصميماً لإنجاز ما تم التخطيط له.
					الحفز الفكري
					١. يؤكد المدير على قيمة الاستفسار عما يجب القيام به.
					٢. يعيد المدير النظر فيما يفترض السؤال عنه.
					٣. يشجع المدير إعادة التفكير في تقديم أفكار جديدة.
					٤. يسأل المدير عن الطرق غير التقليدية لأداء المهام.
					٥. يبحث المدير عن رؤى مختلفة لحل المشكلات.
					٦. يقترح المدير أساليب جديدة للنظر في كيفية أداء أعمالنا.
					٧. يشجع المدير المرؤوسين للتعبير عن أفكارهم وآرائهم.
					٨. يحث المدير مروسيه للبحث في المشكلات من زوايا مختلفة.
					٩. يشجع المدير التفكير غير التقليدي في التعامل مع المشكلات التقليدية.
					١٠. يشجع المدير تحديد المشكلات باستخدام الدليل والبرهان بدلاً من الآراء غير الداعمة.
					الاهتمام الفردي
					١. يتعامل المدير معي كفرد أكثر من كوني عضواً في المنظمة.
					٢. يستمع المدير لطلبات مروسيه باهتمام.
					٣. يقدم المدير نصائح مفيدة لتنمية قدرات المرؤوسين.
					٤. يركز المدير على تنمية جوانب القوة في المرؤوسين.
					٥. يقضى المدير جزء من وقته في تعليم وتدريب مروسيه.
					٦. يتعامل المدير مع المرؤوسين كأفراد لهم حاجات، وقدرات وطموحات مختلفة.

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	العبارة
					٧. يُعلم المدير مرؤوسيه كيف يحددوا حاجات وقدرات الآخرين.
					٨. يشجع المدير تنمية المرؤوسين لأنفسهم.
					٩. يعطي المدير اهتمام شخصي للمهمشين في المنظمة.
					الابتكار الجذري للمنتجات
					١. منتجاتنا الجديدة تختلف اختلافاً جوهرياً عن منتجاتنا الحالية.
					٢. نحن نقدم ابتكارات جذرية للمنتجات في السوق بشكل متكرر أكثر من منافسينا.
					٣. تُعد النسبة المئوية لابتكارات المنتجات الجذرية في نطاق المنتجات أعلى بكثير مقارنة بالمنافسين.
					٤. نحن معروفون جيداً من قبل عملائنا بسبب ابتكارات المنتجات الجذرية.
					٥. النسبة المئوية لإجمالي المبيعات من ابتكارات المنتجات الجذرية ترتفع بشكل كبير.
					الابتكار الإضافي للمنتجات
					١. لدينا منتجات جديدة تختلف قليلاً عن منتجاتنا الحالية.
					٢. نحن نقدم تعديلات مبتكرة في السوق بشكل متكرر أكثر من منافسينا.
					٣. تُعد النسبة المئوية للابتكارات الإضافية للمنتجات في نطاق المنتجات أعلى بكثير مقارنة بالمنافسة.
					٤. ارتفعت النسبة المئوية لمجموع المبيعات من ابتكارات المنتجات الإضافية بشكل ملحوظ.
					٥. نحن معروفون جيداً من قبل عملائنا بسبب الابتكارات الإضافية.

Transformational leadership and its impact on product innovation: an empirical study on employees of pharmaceutical companies of the ministry of investment in Egypt

*Dr. Dina Ahmed Sallam**

Abstract:

This research aimed to Measure the impact of transformational leadership dimensions on the dimensions of product innovation, applied to Pharmaceutical companies of the Ministry of Investment in Egypt. A proposed model is developed to test the relationship between transformational leadership dimensions on dimensions of product innovation, a questionnaire is designed and data have been collected. Sample size is 349, and the response rate is 285 (82% of sample size).

The findings show that transformational leadership is positively related to dimensions of product innovation (Radical product innovation and Incremental product innovation). Also, it shows that individualized consideration and inspirational motivation has a positive effect on dimensions of product innovation but there is no significant effect for each of the Idealized Influence and Intellectual Stimulation. The results also indicated that transformational leadership is existing in the applied companies at medium levels and there are no significant differences between the opinions of workers, that is, the availability of dimensions of transformational leadership is similar and medium in the three companies under study, and regarding to product innovation, the average availability of the components of product innovation are weak and there are significant differences in the opinions of workers in those companies on the radical innovation of products where it is more available in the

Nile Company for Medicines followed by the Cairo Corporation for Medicines then Alexandria Company for Medicines, while it is clear that there are no significant differences between the opinions of the study items on Incremental product innovation.

(*) د./دينا أحمد سلام : مدرس إدارة الأعمال بمعهد مصر العالي للحاسبات

بالمنصورة dinasllm@yahoo.com