

تأثير ابداع الإدارة العليا على كل من القيادة التحويلية ورأس المال الفكرى بقطاع .....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

## تأثير ابداع الإدارة العليا على كل من القيادة التحويلية ورأس المال الفكرى بقطاع الدواء المصرى نعمة محمد على سلامة الوكيل

### المخلص:

يهدف البحث بشكل رئيسى للتعرف على المهارات الادارية لدى الإدارة العليا التى يجب ان تتوفر لتحقيق التعامل الفعال مع رأس المال الفكرى والقيادة التحويلية فى بيئة الاداء الادارى المصرى لشركات الدواء المصرية. وكان مجتمع البحث ٧٠ شركة ادوية كحصر شامل، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفى التحليلى.

وفى ضوء فروض البحث توصلت الباحثة الى نتائج أهمها ثبت عدم صحة الفرض عدا "الاعتبار الفردى" (حسب الملكية)، ثبت عدم صحة الفرض عدا "رأس المال البشرى، ورأس المال الهيكلى، الحافز الالهامى، والاستثارة الفكرية" (حسب الوظيفة)، ثبت عدم صحة الفرض لكافة عناصره (حسب الخبرة).



### Abstract:

This research aimed mainly to identify the administrative skills of the senior management that should be provided to deal effectively with the intellectual capital and the transformational leadership in the Egyptian administrative performance environment in the Egyptian drug companies.

The research community included 70 Egyptian pharmaceutical companies comprehensively. The researcher used the descriptive analytical approach.

On the light of the study's hypotheses, the most important findings revealed the invalidity of the hypothesis except " the Individualized consideration " (According to the ownership), it also proved the invalidity of the assumption except what is relevant to (the human capital, the structural capital, Inspirational motivation, and intellectual stimulation (According to the job), the research concluded the invalidity of the hypothesis for all of its variables (According to the experience).



## أولاً: المقدمة

ان القيادة هي أساس ازدهار أي منظمة ،فالقيادة هم المبدعون والمبتكرون والقادرون على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في اصعب الحالات. ونظراً لأهمية رأس المال الفكري ودوره الحيوى فى تقديم الابداعات والابتكارات والتي تعد هى الادوات الاساسية للبقاء والنمو فى ظل عصر المعرفة، والابداع جزءاً من وظيفة قائد التكنولوجيا لخلق ثقافة تعمل على تغذية وتقوية الإبداع الكلى للمنظمة على افتراض أن الإبداع يعد بالطبع جزءاً من إستراتيجية المنظمة. حيث تعمل هذه الثقافة على إخراج طاقة غير معقولة والحماس، والمباداة وكذلك مسئولية انجاز الأهداف ذات المستوى الرفيع.

## ثانياً: الدراسات السابقة

تناولت الباحثة الدراسات التي تناولت الابداع والقيادة التحويلية وكذلك الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري .

### ١. دراسات عربية واجنبية عن الابداع:

١/١ دراسة (محمد كريم حسنى، ٢٠١٠) هدفت الدراسة الى الإجابة عن السؤال الرئيسى التالى "ما هي العلاقة بين امتلاك الاقليات الاكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الاكاديمين بالجامعة الإسلامية بغزة . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع البحث الدراسة ٥٠ رئيس قسم اكاديمي من رؤساء الاكاديمين بالجامعة الإسلامية بغزة . وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالابداع الادارى لدى رؤساء رؤساء الاكاديمين بالجامعة الإسلامية بغزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمى) (Han , Y&Li.Dayua 2015 ، ١/٢ - دراسة



تأثير ابداع الإدارة العليا على كل من القيادة التحويلية ورأس المال الفكري بقطاع.....  
 نعمة محمد على سلامة الوكيل

هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الابداعي، وتحديد شروط واليات العلاقة من منظور القدرة الحيوية القائمة على المعرفة، (تشير القدرة الحيوية القائمة على المعرفة الى القدرة على الإحساس ثم اغتنام الفرص الجديدة لاعادة تكوين وحماية أصول المعرفة والكفاءات، والأصول التكميلية والتقنيات لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، ومواجهة البيئة سريعة التغير) واعتمدت منهجية الدراسة على اجراء تحليل تجريبي لعينة مكونة من ٢١٧ شركة في الصين باستخدام تحليل الانحدار. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير ايجابي لرأس المال الفكري على الاداء الابداعي وأن القدرات الحيوية القائمة على المعرفة تقوم بدور الوسيط لتمكين رأس المال الفكري من تحقيق الأداء الابداعي.

## ٢. دراسات عربية واجنبية عن القيادة التحويلية:

٢/١ - دراسة ( ايمان صالح حسن ، ٢٠١٠ ) تهدف قياس مدى توافر أنماط القيادة التحويلية المصرية. وتحديد ما إذا كانت هناك إختلافات فى طبيعة أنماط القيادة التحويلية بإختلاف كل من طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية بها، وتحديد مدى التوافق بين القيادة الإدارية الحالية ومتطلبات قيادة المستقبل:

وتوصلت الدراسة الى نتائج هامة وهى أظهرت الدراسة التحليلية للأبعاد القيادة التحويلية فى ضوء إختلاف طبيعة المنظمات (الصناعية - الخدمية) بقطاع الأعمال العام بمحافظة بورسعيد والمستويات التنظيمية بها النتائج التالية وجود إتفاق بين المنظمات الصناعية والخدمية حول أهمية أبعاد القيادة التحويلية ، حيث لا يوجد فروق معنوية بين آراء المسؤولين فى المنظمات الصناعية والخدمية حول أبعاد القيادة التحويلية. كذلك لم تتفق المنظمات الصناعية والخدمية حول ترتيب أبعاد القيادة التحويلية، واخيرا



تأثير برامج الإدارة العليا على كل من القيادة التحولية ورأس المال الفكري بقطاع.....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في طبيعة أنماط القيادة التحولية،  
ذلك باختلاف طبيعة المنظمات (صناعية ، خدمية).

٢/٢ - دراسة (Birasnav M , Rangnekar S, Dalpati A) 2010

هدفت الى إدراك مدي أهمية القيادة التحولية ودورها في تطوير رأس المال البشري وتحسين الأداء التنظيمي. وتستكشف هذه الدراسة مدي تصورات المرؤوسين لأنماط القيادة التحولية والتي تؤثر عليهم وتساعد بشكل مباشر بالاستفادة من رأس المال البشري. توصلت الدراسة لكي تساعد القيادة التحولية بصورة مباشرة في استثمار رأس المال البشري وتحسين الأداء المالي وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. ويجب تعزيز القيادة التحولية داخل المنظمات من خلال غرس الثقة بين الموظفين وذلك عن طريق تمكينهم ودعمهم في المشاركة في صنع القرار، ونتيجة للنقطة السابقة يتم تحسين سلوكيات الموظفين وتطوير الكفاءة الذاتية والابتكارية لديهم. وايضا وجد ان الشركات التي لديها هدف لخلق راس المال البشري والفكري ينبغي لها أن تقوم بتنظيم برامج تدريبية تركز علي تطوير أسلوب القيادة التحولية بين المديرين علي وجة التحديد. واخيراً يجب علي القادة الذين يسلكون أسلوب القيادة التحولية تعزيز جميع الانشطة الخاصة بالمعتقدات والقيم التنظيمية التي تساعد علي تحقيق الميزة التنافسية.

### ٣. دراسات عربية واجنبية عن رأس المال الفكري:

٣/١ - دراسة (سامية خميس خليل، ٢٠١٤) هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على رأس المال الفكري، وعلى الاداء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، اوضحت النتائج الي انه وجود علاقة تأثير متبادل ايجابية معنوية متوسطة بين رأس المال الفكري والاداء التنظيمي لصالح رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية. وهي ايجابية متوسطة في جامعة بيرزيت، وايجابية قوية في جامعة بوليتكنيك الخليل وايجابية ضعيفة في الجامعة العربية الامريكية وجامعة بيت لحم.



( Ramezan,M.2011) ٣/٢ - دراسة

هدفت هذه الدراسة الى التحقيق في العلاقة بين البنية العضوية للهيكل التنظيمى وتحسين رأس المال الفكرى.وتوصلت الدراسة الى أن الهيكل التنظيمى العضوى أو القائم على المعرفة له تأثير ايجابى على رأس المال الفكرى،حيث أنه يساعد الموظفين والمديرين لنقل وتبادل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة، وتحسين رأس المال الفكرى من خلال العمل الجماعى وتحقيق اللامركزية في السلطة ، في حين أنالهيكل الهرمية التقليدية قد تسمح بنقل المعرفة راسيا" من خلال سلسلة من القادة لكنها تمنع نقل المعرفة أفقيا".

### ثالثا:"مشكلة البحث

من خلال الاطلاع على المراجع العربية والأجنبية ، وبالإطلاع على نتائج الدراسات السابقة، اتضح للباحثة أن مشكلة البحث تتمثل فى ان هناك ظواهر سلبية ترجع للإدارة العليا ( لقطاع الدواء المصرى ) في مدى توفيرها لعنصر الابداع . فما زالت الإدارة العليا إدارة بيروقراطية تقليدية روتينية غير متجددة لم تهتم بالفكر والاختراع والابداع . وتتركز المشكلة فى ان هناك قصور من جانب الادارة والعديد من جوانب الخلل فيما يتعلق بادارة القيادة التحويلية وضعف الاساليب الادارية المستخدمة فى ادارة البنية التحتية التى توافرها شركات الادوية المصرية لرأس المال الفكرى و من اتاحة الفرص لها فى الابداع وخلق مهارات التفكير والتجديد بعيدا" عن اللوائح والروتين . وبالتالي يوجد نقص فى هذا القطاع من حيث القيادة القادرة على تحويل نمط الادارة التقليدى الى انماط جديدة تثرى رأس المال الفكرى بمهارات بما يرفع من مستوى جودة اداء الموارد البشرية ورفع كفاءتها وفعاليتها فى تحقيق الاهداف.



تأثير ابداع الإدارة العليا على كل من القيادة التحويلية ورأس المال الفكري بقطاع.....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

#### رابعاً: أهمية البحث

1. يمثل البحث محاولة جادة للتعرف على رأى الإدارة العليا بالشركة حول مفهوم رأس المال الفكرى والقيادة التحويلية ومدى إيمانها بضرورة تطويرهم.
2. تعتبر عناصر رأس المال الفكرى والقيادة التحويلية من عوامل النجاح الهامة لأي منظمة، وبالتالي لابد من إدارتهم ورقابتهم بأفضل طريقة ممكنة حتى يمكن تحقيق أفضل النتائج منهم.

#### خامساً: اهداف البحث

يهدف البحث بشكل رئيسى للتعرف على المهارات الادارية لدى الإدارة العليا التى يجب ان تتوفر لتحقيق التعامل الفعال مع رأس المال الفكرى والقيادة التحويلية فى بيئة الاداء الادارى المصرى لشركات الدواء المصرية.

#### سادساً: فروض البحث

يوجد اختلاف معنوى ذو دلالة احصائية لفعالية ابداع الإدارة العليا بالتأثير على كل من القيادة التحويلية ورأس المال الفكرى باختلاف الملكية ، ونوعية الوظيفة، والخبرة بالشركات محل الدراسة.

#### سابعاً: الاطار النظرى

##### أولاً: الابداع الادارى

أكد ( Alan L. Frohman ) على ثقافة الإبداع ومدى تأثيرها على المنظمة، حيث أوضح أنها جزءاً من وظيفة قائد المنظمة لخلق ثقافة تعمل على تغذية الإبداع على افتراض أن الإبداع يعد بالطبع جزءاً من استراتيجية المنظمة بصفة عامة. حيث تصميم لهذه الثقافة على إخراج طاقة غير معقولة من الحماس والإداة وكذلك مسئولية أنجاز الأهداف ذات المستوى الرفيع.



## ١- أنواع ثقافة الابداع:

هناك ثلاثة أنواع من ثقافة الإبداع يشير إليها ( prasada Reddy )

### النوع الأول:

وهي الثقافة المعتمدة على أسلوب الرعاية والتي تكون فيها الإدارة العليا بمثابة الراعية للموظفين، فيكون فيها الموظفون متجنبين لتحمل المسؤولية ويتم أخذ القرارات من أعلى ويتم توجيه الأوامر عنها أيضاً. وعلى الأفراد أن يطيعوا السلطة ويكون الاحترام للرؤساء وعلى الأفراد أيضاً أن يركزوا في أعمالهم التي تم تعيينهم فيها، وفي هذا الأسلوب يتم احترام السلطة وقبول الأهداف وعدم الترحيب بالأفكار وهذا لا ينتج عنه الكثير من الإبداعات.

### النوع الثاني:

وهي الثقافة التي تعتمد على الفردية بشكل عالي حيث يكون كل فرد حر في عمل ما يخصه وتتواجد فيه القليل من الحدود ويغيب فيه احترام الأفراد، حيث يركز كل فرد في التركيز أكثر على طموحه الخاص وأعماله وأهدافه بدلاً من مساعدة الآخرين، ولا يشارك الأفراد في الأفكار ويكون الاتصال محدود. ويتم النظر إلى الإدارة العليا على أنها ضعيفة نسبياً وقد لاحظت هذا في المنظمات التي تختبئ من مشاكلها أو التي لا تكون الإدارة فيها لديها أي جدول عمل واضح أو مفاهيم للسلوك، وهنا يتم رفض السلطة وتكون الأهداف والأفكار فردية وتعم جداول العمل الشخصية ويغيب الإبداع نظراً لغياب الاتصال والعمل الجماعي المطلوب لتنفيذ هذا. ومن الممكن أن يكون هناك الكثير من الأفكار والإبداع ولكن لا يتواجد العمل الجماعي المناسب لتطبيقها.

### النوع الثالث:

وهي الثقافة التي تعتمد على الفرق، حيث من المفترض أن يكون كل فرد جزءاً من الفريق نظراً لأن الفرق تعد هي الطريقة التي يتم بها إنجاز الأشياء. وفي المنظمات التي تعتمد على الفريق يكون هناك درجة عالية من الامتثال حتى مع المجموعة الصغيرة ويكون فيها قوة اجتماعية عالية. وتعد السلطة بالنسبة





تأثير ابداع الادارة العليا على كل من القيادة التحولية ورأس المال الفكري بقطاع.....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

للفريق شيئاً مكتسباً وتكون الأهداف هي أهداف الفريق وكذلك أهداف البقاء لوقت أطول ويعد الفريق هو الشيء الذي يتم احترامه.

١- مكونات الابداع:

- يعتمد الابداع على ثلاثة مكونات أساسية هي :
- أ- الخبرة فهي هامة جداً للابداع حيث أنها تقدم الحلول الخطيرة والهامة للمشاكل.
- ب- التفكير التخيلي وهو يعكس وجهة النظر التقليدية للابداع ويوفر المهارات التي تساعد الافراد في رؤية الأشياء الجديدة والمختلفة ويساعد في التوصل الى نماذج حديثة وربطها معا".
- ت- الدوافع الحقيقية يحدث يزداد ابداع الافراد عندما تزداد اهتمامتهم بالتحديات ويشعرون بها من خلال الموضوعات الهامة والهادفة أو من خلال المشاكل المطلوب مواجهتها ،والافراد لمبدعين من المحتمل ان يزداد اهتمامهم وتأثيرهم بحل المشاكل المعروضة عليهم من الحاجة الة مواجهة الفشل أو جمع الأموال أو الضغط على الاخرين.

## ثانياً: القيادة التحولية

### ١- مفاهيم القيادة التحولية:

القيادة التحولية هي مدخل شمولي يستخدم لوصف مدى واسع من القيادة للتأثير على المرؤوسين على المستوى الفردي وعلى المنظمات ايضاً".

تؤدي القيادة التحولية دوراً كبيراً في توجيه المنظمات والأفراد نحو التميز والإبداع، ويتحقق لها ذلك غالباً عن طريق تأسيس العمل على مفاهيم جوهرية أهمها الرؤية المشتركة والقيم المعلنة، وروح العمل الجماعي، وأساليب الرقابة الذاتية ومما سبق ترى الباحثة ان جوهر القيادة التحولية يركز على القدرة على مؤامة الوسائل مع الغايات ،وتشكيل واعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق اغراض انسانية عظيمة وتطلعات اخلاقية. ويقوم هذا النمط القيادي على ادراك



تأثير ابداع الإدارة العليا على كل من القيادة التحويلية ورأس المال الفكري بقطاع .....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

الحاجات الظاهرة والكامنة للمروؤسين والعمل على اشباع لتلك الحاجات ، واستثمار اقصى طاقات المروؤسين بهدف تحقيق تغيير مقصود .

### ٢- من هو القائد التحويلي:

**القائد التحويلي** هو قائد جذاب له حضور قوى وجاذبية مؤثرة يسعى لتحويل مرءوسيه، ادارته، أو منظمته من وضع الى وضع أفضل. وهو يطور رؤية او رؤي جديدة ويحفز تابعيه ليعملوا على تحقيقها.وهو يعتمد فى ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على الهام الاخرين واستثارتهم عقليا" وعاطفيا" يحبه الاخرون لشخصه وذاته حتى قبل ان يتقبلوا رسالته او رؤيته المستقبلية.

### ٣- وظائف القائد التحويلي:

- لقد حدد كل من (SCOTT&HANS) وظائف القائد التحويلي فيما يلي:
- **يدير التنافس:** أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.
  - **يشرف على إدارة التعقيد:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.
  - **يكيف المنظمة مع التوجه العالمي:** ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي: وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.
  - **عناصر وابعاد القيادة التحويلية** وتشمل الاتى :

- ١- التأثير المثالى(الكاريزما)
- ٢- الالهام
- ٣- المؤثرات الفكرية
- ٤- الاعتبارات الفردية



### ثالثاً:" رأس المال الفكري

#### ١- مفاهيم وتقسيمات رأس المال الفكري :

أما ( Jamali 2010 ) فأوضح لنا أن الموارد غير الملموسة هي العوامل التي يمكن استخدامها في تحقيق مزايا تنافسية أكثر من غيرها من الموارد الملموسة وبالتالي يمكن اعتبارها العامل المحدد لتباين الأداء بين الوحدات. وقد قسما هذه الموارد إلي :

(١) أصول فكرية: وتعني المعارف لدى الأشخاص العاملين بالمنشأة والتي تعد أساس الإبداع والابتكار.

(٢) أصول تنظيمية: وهي بيئة العمل التي يمكن أن تحفز العاملين علي التميز والإبداع.

(٣) أصول السمعة Reputational assets: وهي ردود الفعل الإيجابية من الأطراف الخارجية المتعاملة مع المنشأة (عملاء، منافسين، موردين، حكومية،.....) ويكون لها تأثير جيد علي أداء الشركة.

(٤) القدرات (الإمكانات)، Capabilities: ويقصد بها الإلمام بروتين العمل وكيفية أداء الأنشطة وهي تخص العاملين بالمنشأة ويمكن أن يطلق عليها (Know – How).

كما أوضح (Jaradaat et all 2010) رأس المال الفكري هو كل المعرفة المملوكة للوحدة والتي يمكن أن تخدم هذه الوحدة، فهي بعض الأفكار والابتكارات والتكنولوجيات والتصميمات والمهارات وكل المعارف التي يمكن أن تتحول إلي أرباح، وقد اهتمت هذه الدراسة بالبعد البشري كمكون أساسي لرأس المال الفكري ولذلك قسمته إلي:

(١) رأس مال هيكلية: ويشمل الأنظمة والابتكارات وقواعد البيانات.

(٢) رأس المال البشري: ويشمل القدرات والخبرات والمهارات.



تأثير ابداع الإدارة العليا على كل من القيادة التحويلية ورأس المال الفكري بقطاع.....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

(٣) رأس المال النفسي **Psychological**: ويشمل العناصر التي تؤدي إلي ازدهار ونمو رأس المال البشري وهي عناصر التفاؤل والثقة والأمل والقدرة على الصمود.

(٤) رأس المال الاجتماعي **Social Capital**: ويشمل العلاقات البشرية التي يمكن أن تعود بالنفع على الوحدة لذلك شمل هذا العنصر العلاقات الداخلية (العلاقات بين الأفراد العاملين بالوحدة، العلاقات الخارجية، علاقات الوحدة بالأطراف الخارجية).

#### رابعاً: العلاقة بين الابداع القيادة التحويلية

وتأكيد على ثقافة الإبداع فلقد قام (D.miel white) بعمل دراسة ميدانية بتطبيق المعرفة الجديدة من العلوم السلوكية والإدراكية إلى التدريب لإرشاد وتشجيع العملاء، وهذه الدراسة استغرقت أربعة أعوام بحث فريق من السيكولوجيين التنظيميين وهم من Quality Educational Development عن كيفية اختلاف إدارة القادة عن إدارة غيرهم من الموظفين حيث أثبتت أكثر من ٢٥٠ مقابلة مع رؤساء مجالس الادارة والقادة عن وجود اختلافات واضحة ويختلف القادة التحويليين عن غيرهم من المديرين في المنظمة بالنسبة للأهمية التي يعطونها للتفكير المستقل. ولقد اتضح أن الاستقلالية تعد أهم مكون من مكونات التفكير الإبداعي والثقافة الإبداعية، فتقريباً جميع القادة في الدراسة أدركوا هذا وعبروا عنه عن طريق تفضيل أسلوب التوجيه الذاتي عن أسلوب الرقابة (التحكم)، وكنتيجة لذلك فإن الناجحين هم اللذين قاموا بتطوير أسلوب إدارة يقوم بتقديم التوجيه فقط عندما يكون هذا مطلوب ، وهؤلاء المديرين يميلون إلى تقديم بيئة استدلالية (بنائية) ويتعاملون مع الأولويات التنظيمية، وكذلك يقومون بمكافأة العمل الجيد ويقومون بتجنب الرقابة الزائد على الطريقة التي يستخدمها القائد في أداء عمله، لكي يحافظون على الدافعية الداخلية للإبداع.

وفي دراسة اعدھا ( Torrance,2009 ) عن القيادة والعوامل الشخصية وارتباطها بالسلوك الابداعي من خلال بيانات مجمعة من ( ١٦٧ ) موظف من



تأثير ابداع الادارة العليا على كل من القيادة التحولية ورأس المال الفكرى بقطاع.....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

شركات التصنيع فقد تبين ان توافر الكارزما فى القيادة يرتبط ايجابيا بالسلوك الابداعى والابتكارى لدى المرؤوسين.

فى حين قامت دراسة ( castro , et al ,2012 ) على دراسة عنصر الذكاء لدى القادة والابداع وتبين منها وجود علاقة ارتباط قوية بين ذكاء القادة والسلوك الابداعى لدى المرؤوسين .

### خامسا": تأثير الابداع الادارى على رأس المال الفكرى

هناك مجموعة من المبادئ الرئيسية لخلق ثقافة الإبداع فى رأس المال الفكرى لقد قام (Daniel white) بتكوين مجموعة من المبادئ الرئيسية لخلق ثقافة الإبداع وهى كالاتي:

1. أن تعتمد القرارات على الأهداف الواضحة طوال الوقت ويتم النظر إلى وضع هذه الأهداف على أنها من أحد وظائف الإدارة العليا.
2. أن يدرك الفرد أن مساعدة الآخرين على أن يكونوا مبدعين يعد جزءاً من وظيفتهم.
3. سوف يتشارك الأفراد فى أفكارهم نظراً لأنهم يجدون الآخرين يعملون على بناء الأفكار وتوسيعها.
4. كل فرد يشترك ويتصل بالمشروع يصبح جزءاً من أى فريق أو أى مجموعة يشارك فيها.
5. يتم مكافأة التجريب ويتوقع القيام به من كل فرد فى المنظمة بأكملها.
6. يتم النظر إلى الأخطاء على أنها دروس يتم التعلم منها وكذلك انتشار التعلم.
7. يثق الأفراد فى أن الآخرين سوف يستمعون إليهم ويتعلمون منهم ويفيدوهم.
8. يتم النظر إلى الإبداع على أنه شيئاً ينبغى البحث عنه وليس شيئاً يتم إدارته.
9. ومن خلال الدراسة الميدانية تم ترتيب تلك الابعاد حسب اهميتها النسبية الى.



تأثير ابداع الإدارة العليا على كل من القيادة التحويلية ورأس المال الفكري بقطاع.....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

## ثامنا": منهجية البحث

### ١- منهج الدراسة:

يقوم منهج الدراسة على جمع البيانات من مصادرها الثانوية والاولية، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والدراسات النظرية المكتيبة من خلال الاتي :

١/١ البيانات الثانوية:

أطلعت الباحثة على الآتي:

- ١- قراءات مكثفة في إدارة الأعمال وخاصة مجال الابداع الادارى والقيادة التحويلية ورأس المال الفكرى بالمراجع العربية والأجنبية.
- ٢- الأبحاث العلمية المنشورة الخاصة بالشق النظري والشق التطبيقي بالدوريات العلمية العربية والأجنبية.
- ٣- الأبحاث والتقارير التي قامت بها بعض الجهات والهيئات التابع لها قطاع الدواء المصري.

سوف تعتمد الباحثة على البيانات الأولية المجمعة من خلال قوائم الاستقصاء والمقابلات الشخصية المتعمقة.

### ١. المقابلات الشخصية المتعمقة:

حيث تم مقابلة الشخص المسئول عن الإدارة العليا، وخلق نوع من الحوار المفتوح للتعرف على آرائهم حول شكل ونوع القيادات الموجودة بالشركات محل الدراسة ، وكيفية تطويره لتشجيعه على الابتكار والتطوير والابداع وخلق مهارات جديدة بناءة. وكذا اقتراحاتهم لحل هذه المشكلة، ومعرفة الدور الحقيقي للقيادة التحويلية ومدى تأثيره على انماء واثراء راس المال الفكرى.

### ٢. قوائم الاستقصاء :

تم الاعتماد فى جمع البيانات لهذه الدراسة على قائمة استقصاء، موجهة إلى الادارة العليا بالشركات محل الدراسة. وتم تناول كيفية إعداد هذه القائمة واختبار المقاييس بها وقياس الصدق والثبات لهذه المقاييس فيما يلي:



تأثير برامج الإدارة العليا على كل من القيادة التحولية ورأس المال الفكري بقطاع .....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

أ : إجراءات إعداد قوائم الاستقصاء بالدراسة.  
ب: اختبار قائمة الاستقصاء بالدراسة.  
قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية قدرها ٧٠ مفردة (١٠% من مجتمع الدراسة) ويكون اختيار هذه العينة لإجراء الأختبار الأولى لقائمة الاستقصاء، ويتم ذلك من خلال المقابلة الشخصية لكل مفردة. حيث سوف يتم من كل مفردة استيفاء بيانات القائمة.  
٣. تحديد مجتمع الدراسة:

ويتمثل مجتمع البحث في شركات الأدوية المنتجة للأدوية البشرية والخامات. وينحصر مجتمع البحث في ٧٠ شركة كحصر شامل، وتم الحصر والاعتماد على منشور الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة (مركز المعلومات من ١٩٧٠/١/١ حتى ٢٠١٣/٢/٢٨) وكذلك منشور غرفة الادوية باتحاد الصناعات ٢٠١٤ ويمكن توضيح خصائص مجتمع البحث في الجدول التالي.

جدول رقم (١)  
عدد شركات الأدوية الموجودة في مصر

نوع القطاع	الجنسية	العدد	النسبة
قطاع أعمال عام	مصري	٨	١١,٣%
قطاع خاص	مصري	٣٥	٥٠%
قطاع استثماري	مصري/عربي	٧	١٠%
قطاع استثماري	مصري/أجنبي	٨	١١,٤%
قطاع استثماري	مصري/عربي/أجنبي	٦	٨,٥%
قطاع استثماري	عربي/أجنبي	١	١,٤%
قطاع استثماري	عربي	٣	٤,٢%
قطاع استثماري	أجنبي	٢	٢,٨%
الاجمالي	—	٧٠	١٠٠%

المصدر: الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة (مركز المعلومات من ١٩٧٠/١/١ حتى ٢٠١٣/٢/٢٨) وغرفة الادوية باتحاد الصناعة ٢٠١٤ .



تأثير برامج الإدارة العليا على كل من القيادة التحولية ورأس المال الفكري بقطاع .....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

#### ٤- عينة الدراسة :

- عدد ونسب الاستثمارات الموزعة والمستردة والسليمة كما هو موضح فى الجدول رقم ( ٢ ) التالى :

#### جدول رقم ( ٢ )

#### عدد ونسبة الاستثمارات الموزعة والمستردة والسليمة

قطاع خاص		قطاع أعمال عام		الشركات المبحوثة استثمارات الاستقصاء
نسبة	عدد	نسبة	عدد	
١٠٠%	١٢٤	١٠٠%	١٦	الاستثمارات الموزعة
٩٢,٧٤%	١١٥	١٠٠%	١٦	الاستثمارات المستردة
٨٧,٩٠%	١٠٩	١٠٠%	١٦	الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي

المصدر : من إعداد الباحثة

#### ٥- أساليب تحليل البيانات واختبارات الفروض:

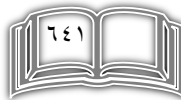
في ظل طبيعة فروض الدراسة وطبيعة البيانات التي تم جمعها، وطبيعة المتغيرات محل الدراسة، فقد استخدمت الباحثة بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لعمليات التحليل الإحصائي لهذه البيانات واختبار هذه الفروض واستعانت عند تفرغ البيانات وتحليلها بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية فى مجال العلوم الاجتماعية. ( SPSS ) Statistical Package for Social Science وتحديدًا تم الاستعانة بالاساليب التالية.

#### الاساليب الإحصائية المستخدمة:

١- أختبار المصادقية و الاعتمادية Reliability Analysis

٢- الوسط الحسابى Mean

٣- الانحراف المعياري Standard Deviation





تأثير برامج الإدارة العليا على كل من القيادة التحولية ورأس المال الفكري بقطاع.....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

- ٤- معامل الاختلاف Coefficient of variation  
٥- اختبار "ت" T Test للوسط الحسابي  
٦- (اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test)  
٧- اختبار كاي تربيع Chi square Test  
٨- معامل الارتباط Correlation Coefficient

### تاسعا: التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفروض

يمكن قياس درجة الثبات و الصدق للإستمارة ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ و الذي يوضحه الجدول التالي :

١- قياس الصدق والثبات لاستمارة الكلية للبحث (اختبار ألفا كرونباخ):

#### جدول رقم ( ٣ )

معامل الصدق	معامل الثبات (الفا )	عدد العبارات ككل
٠,٩٩٣	٠,٨٥٢	٥٤

يتضح من الجدول السابق أن معامل الفا للثبات يساوى 0,944 ومعامل الصدق وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات يساوى ٠,٩٩٣ مما يشير الى أن التناسق الداخلى للاستمارة ككل يعد قوياً ومقبولاً بدرجة كبيرة.

٢- قياس الصدق والثبات لفروض الدراسة (اختبار ألفا كرونباخ):

#### جدول رقم (٤)

معامل الصدق	معامل الثبات (الفا)	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
٠,٨٤٧	٠,٧١٨	٩	مفهوم رأس المال الفكري
٠,٩٤٤	٠,٨٩٢	٧	١- رأس المال البشري



تأثير برامج الإدارة العليا على كل من القيادة التحويلية ورأس المال الفكري بقطاع .....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

معامل الصدق	معامل الثبات (الفا)	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
٠.٨٤٧	٠,٧١٨	٩	مفهوم رأس المال الفكري
٠.٩٣٣	٠,٨٧٠	٨	٢- رأس المال الهيكلي
٠.٨٦٥	٠,٧٤٩	٣	٣- رأس المال العملاء
٠.٨٧٦	٠,٧٦٧	١٨	رأس المال الفكري (الاجمالي)
٠.٨٨٤	٠,٧٨١	٥	١- الجاذبية (التأثير المثالي)
٠.٩٧٢	٠,٩٤٤	٨	٢- الحفز الالهامي
٠.٩٥٤	٠,٩١١	٨	٣- الاعتبار الفردي
٠.٩٥٩	٠,٩٢٠	٦	٤- الاستثارة الفكرية (الابداع)
٠.٩٥٤	٠,٩١٠	٢٧	القيادة التحويلية (الاجمالي)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات و معاملات الصدق عالية جدا مما يشير الى أن التناسق الداخلي لعناصر الاستمارة الاستقصاء يعد قوياً ومقبولاً بدرجة كبيرة.

أولاً : الخصائص الديموجرافية:

جدول رقم (٥)

يوضح الخصائص الديموجرافية

المتغير	الفئة	التكرار	%
نوع القطاع	عام	16	12,8
	خاص	109	87,2
الوظيفة	رئيس مجلس الادرة	52	41,6
	مدير ادارة	73	58,4



تأثير برامج الإدارة العليا على كل من القيادة التحولية ورأس المال الفكري بقطاع .....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

المتغير	الفئة	التكرار	%
التخصص	ادارة	62	49,6
	صيدلة	48	38,4
	اخرى	15	12,0
المستوى التعليمي	تعليم جامعي	59	47,2
	دبلومة	23	18,4
	ماجستير	23	18,4
	دكتوراه	20	16,0
الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	3,2
	من 5 سنوات - 10 سنوات	28	22,4
	من 10 سنوات- 20 سنة	60	48,0
	20 سنة فأكثر	33	26,4

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن نسب فئات نوع القطاع نسبة فئة القطاع عام وهي 12,8% من حجم العينة و نسبة فئة القطاع الخاص وهي 87,2% من حجم العينة .
- أن نسب فئات الوظيفة نسبة فئة رئيس مجلس الادرة وهي 41,6% من حجم العينة و نسبة فئة مدير ادارة وهي 58,4% من حجم العينة .
- أن نسب فئات التخصص نسبة فئة وظيفة ادارة وهي 49,6% من حجم العينة و نسبة فئة وظيفة صيدلة وهي 38,4% من حجم العينة . و نسبة فئة وظيفة أخرى وهي 12,0% من حجم العينة .
- أن نسب فئات المستوى التعليمي نسبة فئة التعليم الجامعي وهي 47,2% من حجم العينة و نسبة فئة الحاصلين على دبلومة وهي 18,4% من



تأثير ابداع الإدارة العليا على كل من القيادة التحولية ورأس المال الفكري بقطاع.....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

حجم العينة و نسبة فئة الحاصلين على ماجستير وهى 18,4% من حجم العينة و نسبة فئة الحاصلين على دكتوراه وهى 16,0% من حجم العينة.

- أن نسب فئات الخبرة نسبة فئة أقل من ٥ سنوات وهى 2٣% من حجم العينة و نسبة فئة من ٥ سنوات - ١٠ سنوات وهى 22,4% من حجم العينة و نسبة فئة من ١٠ سنوات- ٢٠ سنة وهى 48,0% من حجم العينة و نسبة فئة ٢٠ سنة فأكثر وهى 26,4% من حجم العينة.

يتم اعداد وتقارير دورية عن المبدعين والمبتكرين بالشركة:

#### جدول رقم (٦)

يوضح اعداد وتقارير دورية عن المبدعين والمبتكرين

يتم اعداد وتقارير	الفئة	التكرار	%
دورية عن المبدعين والمبتكرين بالشركة كل	كل 3 شهور	13	10,4
	كل 6 شهور	26	20,8
	كل سنة	31	24,8
	مدد اخرى	10	0٠8
	لا يوجد	45	36,0

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

- أن نسب فئة كل ٣ شهور نسبة فئة القطاع عام وهى ١٠,٤% من حجم العينة و نسبة فئة كل ٦ شهور وهى 20,8% من حجم العينة ونسبة فئة كل سنة وهى 24,8% من حجم العينة ونسبة فئة مدد اخرى وهى ٨,٠% من حجم العينة ونسبة فئة لا يوجد وهى ٣٦,٠% من حجم العينة.



تأثير برامج الإدارة العليا على كل من القيادة التحولية ورأس المال الفكرى بقطاع .....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

وترى الباحثة ان النسبة الاعلى هي ٣٦% والتي تنفى اعداد تقارير دورية عن المبدعين وهذا ما يؤكد انه هناك قصور فى ادرة رأس المال الفكرى. تتم ترقية القيادات:

### جدول رقم (٧) يوضح ترقية القيادات

الفترة	التكرار	%
الاقدمية (السن)	52	41,6
الخبرات المتراكمه	33	26,4
الانجازات العلمية والعملية	25	20,0
الشهادات الاكاديمية والعليا	15	12,0

تتم ترقية القيادات  
من خلال

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

أن نسب فئة الترقية بالاقدمية(السن) وهى 41,6% من حجم العينة ونسبة فئة الترقية بالخبرات المتراكمه وهى 26,4% من حجم العينة ونسبة فئة بالترقية الانجازات العلمية والعملية وهى ٠,٠٠ % من حجم العينة ونسبة فئة الترقية بالشهادات الاكاديمية والعليا وهى ١٢,٠ % من حجم العينة.

وترى الباحثة ان نسبة ٤١,٦% للترقية بالاقدمية مما يدل على أن القيادة العليا و النظم الادارية مارزالت تعمل بالطريقة الروتينية البيروقراطية.

ثانيا : التحليل الاحصائى لمفهوم رأس المال الفكرى:

١- توصيف الآراء حول مفهوم رأس المال الفكرى من خلال المقاييس الإحصائية ( الوسط الحسابى و الإنحراف المعياري وإختبار "ت" و الوزن النسبى وترتيب العناصر):



تأثير ابداع الإدارة العليا على كل من القيادة التحولية ورأس المال الفكرى بقطاع .....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

### جدول رقم (٨) توصيف الاراء من خلال المقاييس الاحصائية

ترتيب الوزن النسبي	الوزن النسبي %	وإختبار "ت"	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العناصر
7	56,48	0,177	1,45	2,82	مجموعة من الاصول غير الملموسة التي تدعم القدرات التنافسية للشركة.
1	88,80	**0,00	0,60	4,44	عمليات الابداع والابتكار الناتجة من العقول البشرية المتميزة.
5	86,40	**0,00	0,97	4,32	حقوق الملكية الفكرية الخاصة بالشركة
3	88,40	**0,00	0,49	4,42	مهارات وخبرات العاملين وقدراتهم الابداعية.
2	88,00	**0,00	0,58	4,40	انشطة البحوث والتطوير التي تساهم في تقديم منتجات جديدة.
6	68,64	**0,00	1,11	3,43	الجهود التي تبذلها الشركة لاقامة علاقات متميزة مع العملاء.
5	72,64	**0,00	1,05	3,63	الجهود المخططة لتطوير وتحديث قواعد البيئات بالشركة.
4	86,88	**0,00	0,87	4,34	براءات الاختراع وحقوق التصميم والنشر.
8	54,72	*0,027	1,32	2,74	راس المال الفكرى مفهوم يتسم بشي من الغموض ويصعب تحديد مكوناته وابعاده الاساسية.

دال احصائيا عند مستوى معنوية  $0,05^{**}$

ويلاحظ من الجدول السابق :

أن معظم الاوساط الحسابية دال احصائيا حول مفهوم رأس المال الفكرى  
ولذلك لبعض العناصر محل الاستقصاء. فيما عدا العنصر القائل " مجموعة من  
الاصول غير الملموسة التي تدعم القدرات التنافسية للشركة " غير دال احصائيا  
ويميل الرأى الى "لا ادري". كما أن العنصر الاخير و القائل " راس المال



تأثير ابداع الادارة العليا على كل من القيادة التحولية ورأس المال الفكري بقطاع .....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

الفكرى مفهوم يتسم بشي من الغموض ويصعب تحديد مكوناته وابعاده الاساسية. " دال احصائيا لصالح "عدم الموافقة".

ولكن ترى الباحثة ان معظم الاراء قوية لأن معظم النسب أكبر من الوزن النسبي 60% والذي يشير الى أحيانا ، والقيمة الاحتمالية تساوي 000٠ وهي أقل من ٠,٠١ أو ٠,٠٥ ، حيث تم الترتيب بناء عن الاكثر موافقة فيأخذ الترتيب الاول (١) والثانى (٢) وهكذا للأقل موافقة.

٢- قياس التباين أى مدى الإتفاق والإختلاف (بحسب الملكية ) فى الآراء حول مفهوم رأس المال الفكرى ، ( اختبار مان وتنىى Mann-Whitney Test )

جدول رقم (٩)

قياس التباين بحسب الملكية ، ( اختبار Mann-Whitney Test )

العناصر	الملكية	العدد	متوسط الرتب	مستوى المعنوية
مجموعة من الاصول غير الملموسة التى تدعم القدرات التنافسية للشركة	عام	16	66,84	638٠,
	خاص	109	62,44	
	الاجمالي	125		
عمليات الابداع والابتكار الناتجة من العقول البشرية المتميزة	عام	16	53,56	0.203
	خاص	109	64,39	
	الاجمالي	125		
حقوق الملكية الفكرية الخاصة بالشركة	عام	16	56,25	0.369
	خاص	109	63,99	
	الاجمالي	125		
مهارات وخبرات العاملين وقدراتهم الابداعية.	عام	16	49,72	0.064
	خاص	109	64,95	



تأثير ابداع الإدارة العليا على كل من القيادة التحولية ورأس المال الفكرى بقطاع .....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

العناصر	الملكية	العدد	متوسط الرتب	مستوى المعنوية
	الاجمالي	125		
انشطة البحوث والتطوير التي تساهم فى تقديم منتجات جديدة.	عام	16	67,75	0.517
	خاص	109	62,30	
	الاجمالي	125		
الجهود التي تبذلها الشركة لاقامة علاقات متميزة مع العملاء.	عام	16	29,72	*0,000
	خاص	109	67,89	
	الاجمالي	125		
الجهود المخططة لتطوير وتحديث قواعد البيانات بالشركة .	عام	16	60,03	0.705
	خاص	109	63,44	
	الاجمالي	125		
براءات الاختراع وحقوق التصميم والنشر .	عام	16	47,94	*0,047
	خاص	109	65,21	
	الاجمالي	125		
راس المال الفكرى مفهوم يتسم بشي من الغموض ويصعب تحديد مكوناته وابعاده الاساسية.	عام	16	75,38	0.132
	خاص	109	61,18	
	الاجمالي	125		

دال احصائيا عند مستوى معنوية  $0,05^{**}$

ويلاحظ من الجدول السابق :

أن معظم مستوى المعنوية لكل مفهوم رأس المال الفكرى أكبر من  $0,05$  وهذا يدل على أن هناك اتفاق فى آراء المستقصى منهم، والبعض الاخر أقل من  $0,05$  وهذا يدل على أن هناك اختلاف فى آراء المستقصى منهم.





تأثير ابداع الادارة العليا على كل من القيادة التحولية ورأس المال الفكري بقطاع .....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

٣- قياس التباين أى مدى الإتفاق والإختلاف (بحسب الوظيفة ) فى الآراء حول مفهوم رأس المال الفكرى، ( اختبار مان وتنىى Mann-Whitney Test )

### جدول رقم (١٠)

قياس التباين بحسب الوظيفة، ( اختبار Mann-Whitney Test )

العناصر	الوظيفة	العدد	متوسط الرتب	مستوى المعنوية
مجموعة من الاصول غير الملموسة التى تدعم القدرات التنافسية للشركة	رئيس مجلس الادرة	52	60,09	0,432
	مدير ادارة	73	65,08	
	<b>الاجمالي</b>	125		
عمليات الابداع والابتكار الناتجة من العقول البشرية المتميزة	رئيس مجلس الادرة	52	68,52	0.101
	مدير ادارة	73	59,07	
	<b>الاجمالي</b>	125		
حقوق الملكية الفكرية الخاصة بالشركة	رئيس مجلس الادرة	52	74,42	*0,001
	مدير ادارة	73	54,86	
	<b>الاجمالي</b>	125		
مهارات وخبرات العاملين وقدراتهم الابداعية.	رئيس مجلس الادرة	52	69,25	0.055
	مدير ادارة	73	58,55	
	<b>الاجمالي</b>	125		
انشطة البحوث والتطوير التى تساهم فى تقديم	رئيس مجلس الادرة	52	57,11	0.077



تأثير ابداع الإدارة العليا على كل من القيادة التحولية ورأس المال الفكري بقطاع .....

نعمة محمد على سلامة الوكيل

مستوى المعنوية	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	العناصر
	67,20	73	مدير ادارة	منتجات جديدة.
		125	الاجمالي	
0.548	65,20	52	رئيس مجلس الادرة	الجهود التي تبذلها الشركة لاقامة علاقات متميزة مع العملاء.
	61,43	73	مدير ادارة	
		125	الاجمالي	
*0,008	72,47	52	رئيس مجلس الادرة	الجهود المخططة لتطوير وتحديث قواعد البيانات بالشركة .
	56,25	73	مدير ادارة	
		125	الاجمالي	
*0,026	70,69	52	رئيس مجلس الادرة	براءات الاختراع وحقوق التصميم والنشر.
	57,52	73	مدير ادارة	
		125	الاجمالي	
*0,034	70,89	52	رئيس مجلس الادرة	راس المال الفكرى مفهوم يتسم بشي من الغموض ويصعب تحديد مكوناته وابعاده الاساسية.
	57,38	73	مدير ادارة	
		125	الاجمالي	

دال احصائيا عند مستوى معنوية  $0,05^{**}$



تأثير برامج الإدارة العليا على كل من القيادة التحولية ورأس المال الفكرى بقطاع .....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

### ويلاحظ من الجدول السابق :

أن معظم مستوى المعنوية لكل مفهوم رأس المال الفكرى أكبر من ٠,٠٥ ، وهذا يدل على أن هناك اتفاق فى آراء المستقصى منهم، والبعض الاخر أقل من ٠,٠٥ وهذا يدل على أن هناك اختلاف فى آراء المستقصى منهم.  
٤- قياس التباين أى مدى الإتفاق والإختلاف (بحسب الخبرة) فى الآراء حول مفهوم رأس المال الفكرى، (اختبار كروسكال ويلز Kruskal-Wallis Test)

### جدول رقم (١١)

قياس التباين بحسب الخبرة ، ( اختبار Kruskal-Wallis Test )

العناصر	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مستوى المعنوية
مجموعة من الاصول غير الملموسة التى تدعم القدرات التنافسية للشركة	أقل من 5 سنوات	4	51,25	٠,٣٦٥
	من 5 سنوات - 10 سنوات	28	70,98	
	من 10 سنوات- 20 سنة	60	58,42	
	20 سنة فأكثر	33	65,98	
	<b>الاجمالى</b>	<b>125</b>		
عمليات الابداع والابتكار الناتجة من العقول البشرية المتميزة	أقل من 5 سنوات	4	41,50	0.375
	من 5 سنوات - 10 سنوات	28	66,00	
	من 10 سنوات-	60	65,49	



تأثير برامج الإدارة العليا على كل من القيادة التحولية ورأس المال الفكري بقطاع .....

نعمة محمد على سلامة الوكيل

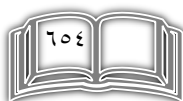
العناصر	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مستوى المعنوية
	20 سنة			
	20 سنة فأكثر	33	58,53	
	<b>الاجمالي</b>	125		
حقوق الملكية الفكرية الخاصة بالشركة	أقل من 5 سنوات	4	48,75	0.300
	من 5 سنوات - 10 سنوات	28	71,63	
	من 10 سنوات - 20 سنة	60	59,24	
	20 سنة فأكثر	33	64,24	
	<b>الاجمالي</b>	125		
مهارات وخبرات العاملين وقدراتهم الابداعية.	أقل من 5 سنوات	4	38,00	0.065
	من 5 سنوات - 10 سنوات	28	53,63	
	من 10 سنوات - 20 سنة	60	65,08	
	20 سنة فأكثر	33	70,20	
	<b>الاجمالي</b>	125		
انشطة البحوث والتطوير التي تساهم في تقديم منتجات	أقل من 5 سنوات	4	83,13	*0,004
	من 5 سنوات - 10 سنوات	28	56,77	



تأثير برامج الإدارة العليا على كل من القيادة التحولية ورأس المال الفكري بقطاع .....

نعمة محمد على سلامة الوكيل

العناصر	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مستوى المعنوية
جديدة.	من 10 سنوات - 20 سنة	60	71,85	
	20 سنة فأكثر	33	49,76	
	<b>الاجمالي</b>	125		
الجهود التي تبذلها الشركة لاقامة علاقات متميزة مع العملاء.	أقل من 5 سنوات	4	73,63	0.453
	من 5 سنوات - 10 سنوات	28	54,46	
	من 10 سنوات - 20 سنة	60	66,28	
	20 سنة فأكثر	33	62,98	
	<b>الاجمالي</b>	125		
الجهود المخططة لتطوير وتحديث قواعد البيانات بالشركة .	أقل من 5 سنوات	4	78,63	*0,028
	من 5 سنوات - 10 سنوات	28	58,79	
	من 10 سنوات - 20 سنة	60	56,39	
	20 سنة فأكثر	33	76,70	
	<b>الاجمالي</b>	125		
براءات الاختراع وحقوق التصميم والنشر.	أقل من 5 سنوات	4	30,50	215٠,
	من 5 سنوات - 10 سنوات	28	67,02	



تأثير برامج الإدارة العليا على كل من القيادة التحولية ورأس المال الفكري بقطاع .....  
 نعمة محمد على سلامة الوكيل

العناصر	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مستوى المعنوية
	من 10 سنوات - 20 سنة	60	62,68	0,087
	20 سنة فأكثر	33	64,11	
	الإجمالي	125		
راس المال الفكري مفهوم يتسم بشي من الغموض ويصعب تحديد مكوناته وابعاده الأساسية.	أقل من 5 سنوات	4	78,38	
	من 5 سنوات - 10 سنوات	28	59,39	
	من 10 سنوات - 20 سنة	60	57,08	
	20 سنة فأكثر	33	74,97	
	الإجمالي	125		

دال احصائياً عند مستوى معنوية 0,05\*\*

ويلاحظ من الجدول السابق :

أن معظم مستوى المعنوية لكل مفهوم رأس المال الفكري أكبر من 0,05 وهذا يدل على أن هناك اتفاق في آراء المستقصى منهم، والبعض الآخر أقل من 0,05 وهذا يدل على أن هناك اختلاف في آراء المستقصى منهم.



## عاشرا": النتائج والتوصيات

### نتائج الدراسة :

فيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل إليها عبر الدراسة النظرية بالإضافة إلى نتائج الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة وهي

#### ١- الملكية :

- لا يوجد إختلاف معنوى ذو دلالة إحصائية بين الابعاد التالية (رأس المال العملاء و الجاذبية ورأس المال البشري و رأس المال الهيكلى و الحفز الالهامى و الاستثارة الفكرية)، ماعدا بعد الاعتبار الفردى يوجد أختلاف معنوى ذو دلالة إحصائية. وبالتالي ثبت عدم صحة الفرض عدا "الاعتبار الفردى"

#### ٢- نوعية الوظيفة:

- لا يوجد إختلاف معنوى ذو دلالة إحصائية بين الابعاد التالية (رأس المال العملاء و الجاذبية و الاعتبار الفردى) ماعدا بعض الابعاد التالية (رأس المال البشري و رأس المال الهيكلى و الحفز الالهامى و الاستثارة الفكرية) يوجد أختلاف معنوى ذو دلالة إحصائية. وبالتالي ثبت عدم صحة الفرض عدا "رأس المال البشرى، ورأس المال الهيكلى ، الحافز الالهامى، والاستثارة الفكرية".

#### ٣- الخبرة:

- لا يوجد إختلاف معنوى ذو دلالة إحصائية بين الابعاد التالية (رأس المال العملاء و الجاذبية والاعتبار الفردى ورأس المال البشري و رأس المال الهيكلى و الحفز الالهامى و الاستثارة الفكرية). وبالتالي ثبت عدم صحة الفرض لكافة عناصره.



تأثير برامج الإدارة العليا على كل من القيادة التحولية ورأس المال الفكرى بقطاع .....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

### توصيات البحث:

1. ينبغي علي الإدارة العليا الإدراك الكافي لاهمية رأس المال الفكرى بجانب الأقتناع الذاتى للإدارة بتطوير الفكر الإستراتيجى وتبنى رسالة ورؤية علمية متقدمة لادارة فعالة لرأس المال الفكرى.
2. اهتمام القيادات الإدارية العليا بالاساليب والطرق المناسبة لممارسات القيادة التحويلية عن طريق القيام باعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات الادارية حول مهام وتقنيات القيادة التحويلية.
3. ضرورة توافر الكوادر الادارية والفنية اللازمة لإعداد الخطط الإستراتيجية فى مجال تكنولوجيا الدواء عن طريق تحديد الرؤى و الرسالة والاهداف الخاصة بالشركة ووضع الخطط والاستراتيجيات والسياسات المرنة اللازمة لتيسير الاعمال وتنفيذها. كذلك حسن اختيار الموارد البشرية الادارية والفنية القادرة على القيام بتلك المهام للقيام برصد وتحليل كل ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات.





تأثير ابداع الإدارة العليا على كل من القيادة التحويلية ورأس المال الفكري بقطاع.....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

## المراجع:-

١. محمد كريم حسنى، علاقة القيادة التحويلية بالابداع الادارى لدى رؤساء الأقسام الاكاديمين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية –غزة-قسم إدارة الاعمال، ٢٠١٠.
2. Han ,Y&Li.Dayuan,"Effect of intellectual capital on innovationperformance"**,Managementecision**,vol.53,Iss1, 2015,Availableonline:[www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm](http://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm)
٣. ايمان صالح حسن عبدالفتاح ، القيادات التحويلية في ضوء اختلاف طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية بها – دراسة ميدانية بالتطبيق على كل من المنظمات الصناعية والخدمية بمحافظة بور سعيد ، مجلة كلية التجارة – جامعة بور سعيد ، العدد ، ٢٠١٠.
4. Birasnav M , Rangnekar S, Dalpati,' Transformational Leadership,interim Leadership and employee human Capital benefits : an empirical study ", **Procedia Social and Behavioral Sciences**,March 2010.
٥. سامية خميس خليل ابوندا، أثر الثقافة التنظيمية على رأس المال الفكري والاداء التنظيمى-دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية فى الضفة الغربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة،كلية التجارة،قسم ادارة الاعمال،٢٠١٤.
- are these concept related ?"**International Journal of Information Management**,vol.31,2011.
٦. منشور الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء،قطاع نظم المعلومات، ٢٠١٤ .
٧. نعمة محمدعلى الوكيل ،تنمية أنشطة البحوث والتطوير فى قطاع الدواء المصرى فى ظل اتفاقية حقوق الملكية الفكرية –مدخل التخطيط الاستراتيجى،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية تجارة –جامعة بنها،٢٠١١.



تأثير ابداع الإدارة العليا على كل من القيادة التحويلية ورأس المال الفكري بقطاع.....  
نعمة محمد على سلامة الوكيل

8. prasada Reddy," **"Golbalization of Corporate R & D"**,  
2th, Canada, 2004.
9. سيد محمد جاد الرب ،إدارة الابداع والتميز التنافسي،مطابع الدار  
الهندسية،٢٠١٣.
١٠. محمد كريم حسنى،علاقة القيادة التحويلية بالابداع الادارى لدى رؤساء  
الأقسام الاكاديمين في الجامعة الإسلامية بغزة،رسالة ماجيستير غير  
منشورة ،الجامعة الإسلامية –غزة-قسم إدارة الاعمال ،٢٠١٠.
11. SCOTT ,G.&HANS,J.,"Creative Climate :Leadership  
Lever for Innovation",**The Journal of  
Behavior**,2011, Volume 45,Issu3,September .
12. Bass.B.M.,"**Leadership :Good,Better,Best-  
Organization Dynamics**، Fall, 2005.
13. Bass &Avolo,MLQ **MultifactorLeadership  
Questionnaire**,2 nd ed,(Redwood City, CA:Mind  
Garden.2000) .
14. Kieu,H,Q."**Leadership Styles and Organizational  
Performance:APredictive  
Analysis**,ProQuestLLCUnpublished,Dissertation,Universi  
ty of Phoenix,2011.
١٥. ياسر عبدالوهاب ، تأثير القيادة التحويلية فى تحقيق الرضا الوظيفى –دراسة  
تطبيقية على وزارة التجارة والصناعة المصرية ،مجلة المحاسبة والادارة  
والتأمين ،كلية التجارة – جامعة القاهرة ، العدد٧٣، ٢٠٠٩ .
16. Bass ,"**Leadership and performance Beyond  
Expectation**, New York: Free..
17. Bass.B.M.,"**Leadership :Good,Better,Best-  
Organization Dynamics**", op. cit. p5.
18. Burns, J.A.,"**Leadership**", New  
York.Harper&Row,1998,P17.



19. Jamali, R., " : Measuring and Comparing of Intellectual Capital in the public and Private Universities in Iranian", **Journal of Contemporary Research In Business** ,vol 1, Iss. 9, 2010
20. Jaradaat .N,and Al-Saaleh ,A.R., "Measuring Intellectual Capital in Corporation", Interdisciplinary **Journal of Contemporary Research in Business** ,Aug ,Vol 2,Iss.4,2009.
21. Lev,B., "THE old rules NO Longer Apply", **Forbes Magazin**, April.1997 .
22. Daniel White, " Stimulating Innovative Thinking" **Research technology Management** , Vol 39, No.5, 2005.
23. Torrance,E.P., "**The Nature of Creativity as manifest testing** ", New York: Press Syndicate of the university of Cambridge, 2009 .
24. Castro ,Francisca,et.al, "Do Intelligent leaders make a difference? The Effect of a leaders Emotional Intelligence on Followers Creativity", **Creativity and Innovation Management**, Vol.21, Issue.2, June, 2011
25. Daniel White, " Stimulating Innovative Thinking " **Research technology Management** , Vol 39, No.5, 2005

