

دور ممارسات القيادة الاستراتيجية فى تبني السلوك الإبداعي للعاملين فى المنظمة "دراسة ميدانية" دكتور/ أيمن فاروق الغريب

مدرس إدارة الأعمال – المعهد العالى للحاسب الآلى وإدارة الأعمال بالزرقا – دمياط

A.farouk@za.edu.eg

المخلص :

يهدف البحث للتعرف إلى واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين فى شركات الأدوية محل البحث، ومن ثم اختبار التأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف حقائق ثابتة ودراستها وتحليلها والخروج منها بنتائج محددة لتقديم حلولاً لمشكلة البحث، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية فى الشركات المبحوثة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.41)، توافر أبعاد السلوك الإبداعي بدرجة مرتفعة أيضاً وبمتوسط حسابي (3.46) وكذلك توصل البحث إلى وجود تأثير لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية متمثلة فى أبعاده (تحديد التوجه الإستراتيجي - اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها - تطوير رأس المال البشري- تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة) على السلوك الإبداعي "من وجهة نظر العاملين فى شركات الأدوية محل الدراسة.

وأوصى الباحث قادة شركات الأدوية بعدة توصيات أهمها: ضرورة المحافظة على امتلاك الشركات لتصورات وتوجهات استراتيجية واضحة ومحددة تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وتعبر عن ما تطمح قيادة شركات الأدوية فى الوصول إليه مستقبلاً وبما يدعم زيادة مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين فى الشركات، وضرورة استحداث دائرة رقابية جديدة تكون مهمتها الأساسية مراقبة تنفيذ

الخطط والتوجهات وجميع الجوانب الاستراتيجية التي تحددها قيادة الشركة على وجه الدقة، وكذلك تزويد قيادة الشركة مباشرةً بتقارير توضح سير عملية التنفيذ حسب الجدول الزمني المخطط، بالإضافة إلى أهم المعوقات التي تواجهها، وضرورة استحداث إدارة جديدة تسمى "إدارة الإبداع" تكون مهمتها الأساسية مناقشة وتقييم جميع الأفكار والمقترحات الإبداعية الجديدة المقدمة من كافة الأقسام الإدارية على أسس علمية سليمة، وتكون على دراية تامة بأحدث الطرق والأساليب التي تستخدمها منظمات الأعمال المعاصرة في التعامل مع تلك الأفكار.

Abstract:

The research aims to learn the realities of practicing strategic leadership and Creative behaviors from the point of view Employees of pharmaceutical companies under study and then examine the relationship between the practices of strategic leadership and Creative behaviors.

the researcher used the descriptive analytical method which relies on the description of facts, study and analysis of specific results to provide solutions to the problem of the research, the researcher also used the questionnaire as a tool for gathering data from the expressions of the research community.

Of the far important findings of the research is the availability of practicing strategic leadership in the studied Companies with a highly considered average of (3.41), as well as the dimensions of administrative innovation also with a high considered average of (3.46).

Further the research reached the existence of the influence of the dimensions of strategic leadership practices represented by its dimensions (Determining Strategic Direction Exploiting & Maintaining Core Competencies - Developing Human Capital & - Establishing Balanced Control) and Creative behavior from the perspective the point of view Employees of pharmaceutical companies under study.

The researcher recommended the leaders of the pharmaceutical companies with several recommendations, the most important being: The need to maintain the possession of Companies perceptions and directions to a specific, clear strategy based on careful analysis of the internal and external environment, and aspirations of the pharmaceutical companies in the future which supports the increase of administrative innovation level of the employees in the companies, The need to develop a new regulatory department its primary mission is to monitor the implementation of plans and directions and all strategic aspects determined by the Companies management. The new department should be able to provide the companies management directly with reports describing the progress of the implementation process according to the planned schedule and to mention the most important obstacles they face, and The necessity to develop a new department called "Innovative Management Department" its basic mission is to discuss and assess all new creative ideas and proposals submitted by all

administrative sections on the basis of sound science, and be fully aware with the latest techniques and methods used by contemporary business organizations in dealing with these ideas.

(١) مقدمة:

تزداد أهمية وجود قيادة استراتيجية فعالة في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على المنظمة الإبداع والتطوير المستمرين، إذ إن الإبداع هو العملية التي يكمن وراءها أي تقدم، لذا فلا بد من أن يتأثر سلوك الأفراد الإبداعي بالقيادة الاستراتيجية السائد فإما أن يكون مشجعاً للإبداع أو معوقاً له، فالقيادة الاستراتيجية الفعالة تعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية؛ فالمنظمات المبدعة هي التي توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد، وتجعل من الإبداع مهمة أساسية وحيوية يشترك بها كافة الموظفين، فهو الأساس لنموها ووجودها وازدهارها.

(٢) الدراسات السابقة .

(١-٢) الدراسات التي تناولت ممارسات القيادة الاستراتيجية:

١. دراسة (Funda Özer & Cihan,2014)

بعنوان: " تأثير انماط القيادة الاستراتيجية على اداء الشركات دراسه في المشاريع الصغيره والمتوسطه التركيه "

هدفت الدراسة إلى: تناول موضوع القيادة الاستراتيجية في ما يتعلق بالممارسات المختلفة للقيادة واختيار تأثيرها على الأفراد الذين يعملون في مواقع وظيفية إدارية وغير اداريه في

مكاتب مختلفة للشركة، وتشير هذه الدراسة إلى أن تطوير القيادة الجيدة واحدة من القوى الدافعة لنجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في المستقبل.

توصلت الدراسة إلى: ارتباط عدة ممارسات للقيادة الاستراتيجية، وخاصة تلك التي تركز على سلوك القائد والتي أصبحت المادة الأكثر بحثاً عنها، ففي هذه الدراسة تم تناول الأساليب السلوكية الأكثر اعترافاً بها مثل القيادة التبادلية والتحويلية، الأبوية في الشركات التركية الصغيرة والمتوسطة الحجم، تم إجراء أساليب القيادة التحويلية و التبادلية والأبوية معاً في تحليل العامل، لكن بالنظر إلى أنه تم الكشف عن ممارسات مختلفة للقيادة الاستراتيجية مثل التوجه الاستراتيجي ونظم متوازنة للرقابة التنظيمية.

٢. دراسة (النفاز، ٢٠١٥)

بعنوان: " ممارسات القيادة الاستراتيجية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة " **هدفت الدراسة إلى:** التعرف على مدى مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وصياغة أربع فروض رئيسية ومجموع التساؤلات لتغطيه كافة جوانب الدراسة.

توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الجودة الشاملة وبين ممارسات القيادة الاستراتيجية (مجتمعة) ، ووجود تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة في الجامعات الفلسطينية و كانت طبيعة العلاقة طردية موجبة على تطبيق الجودة الشاملة بإستثناء ممارستين هما (استثمار قدرات والمواهب الاستراتيجية و الرقابة التنظيمية المتوازنة) فكانت الطبيعة التأثير سلبية أي علاقة عكسية على تطبيق الجودة الشاملة.

٣. دراسة (الجبوري، ٢٠١٦)

بعنوان: " ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء التنظيمي — دراسة ميدانية "

هدفت الدراسة إلى: إيجاد العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، وتحديد أكثر الممارسات تأثيراً في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في الشركات العامة للصناعات النسيجية. ومما لاشك فيه أن هذه

الشركات من الشركات المهمة والفعالة في البلد، فالقيادة الاستراتيجية تعد من العوامل المؤثرة في تحقيق النجاح والاستمرار فيه حيث إن قدرة الشركات على مواكبة التغيير البيئي والاستمرار تعتمد على درجة كبيرة في مقدرة إدارتها على تبني النمط القيادي المناسب الذي يحقق مستويات عليا من الأداء، واعتمد الباحث المنهج الاستطلاعي في تحليل مشكلة الدراسة، وقد تضمنت الدراسة فرضيتين رئيسيتين انبثقت عنهما عشر فرضيات فرعية أخضعت لاختبارات الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٨٠) مديراً موزعين في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية في الشركات المذكورة، وقد استخدمت الدراسة وسيلة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات فضلاً عن الزيارات التي تمت خلال فترة توزيع وجمع الاستبانة..

توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، أما أبرز التوصيات العمل على رفع الأداء لدى العاملين في الشركات الصناعية المبحوثة وتعزيز الرضا الوظيفي من خلال إعادة النظر بنظام تقييم الحوافز المادية والمكافآت بشكل يوازي الجهود المبذولة في العمل والذي ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم، وضرورة أن يعي قادة الشركات المبحوثة بأهمية تقليل الفوارق بين العاملين لكسب ثقة العاملين فيها وزيادة الشعور لديهم بالانتماء والإبداع في عملهم والذي له أثر على أدائهم..

٤. دراسة (الجميلي، ٢٠١٧)

بعنوان: " تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة التغيير التنظيمي بالتطبيق علي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية والإدارات التابعة لها "

هدفت الدراسة إلى : دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة التغيير التنظيمي بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم والإدارات التابعة لها، واعتمدت الباحثة في تحديد مفردات البحث علي أسلوب العينة العشوائية والبالغ عددهم ٣٨٤ مفردة؛ واستخدمت الباحثة قائمة إستقصاء تم إعدادها لغرض جمع البيانات عن متغيرات

البحث، كما استخدمت الباحثة برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة الميدانية كلاً من معامل الارتباط لبيرسون، وأسلوب تحليل الإنحدار المتعدد.

توصلت الدراسة إلى: عدة نتائج تمثلت في أنه لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد إدارة التغيير التنظيمي؛ وأيضاً لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الاستراتيجية على أبعاد إدارة التغيير التنظيمي؛ كذلك لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الاستراتيجية (مجتمعة) على أبعاد إدارة التغيير التنظيمي.

٥. دراسة (سعيد، ٢٠١٨)

بعنوان: " القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"

هدفت الدراسة إلى: دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية على تطوير قدرات التعليم التنظيمي بجامعة أم القرى، وذلك من خلال أبعاد القيادة الإستراتيجية وهي (الإدراي، التحويلي، السياسي، الأخلاقي) في جامعة أم القرى وتحديد درجة توافر قدرات التعليم التنظيمي بنوعيتها: قدرات التعليم التكيفي و (الاستكشاف) قدرات التعليم التوليدي (الاستغلال) في الجامعه بالاضافه الى تحليل واختبار تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و استعان باداه الاستبانة التي طبقت على عينة بلغ عددها (٣٨٤) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى.

توصلت الدراسة إلى: ان القيادة الاستراتيجية تُمارس بدرجة عالية وأن قدرات التعليم التنظيمي التكيفي (الاستكشاف)، متوفر بدرجة متوسطة وبنسبة اعلى من توافر قدرات التعليم التنظيمي التوليدي (الاستغلال)، وان هناك علاقة موجبة (طردية) وتأثيراً ذو دلالة إحصائية لإبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير كل من قدرات التعليم التنظيمي التكيفي(الاستكشاف) وقدرات التعليم التنظيمي التوليدي (الاستغلال) وقد كان البعد التحويلي القيادة الاستراتيجية والاكثر تأثيراً .

٦. دراسة (الأكلبي، ٢٠١٨)

بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في دعم الاداء المؤسسى "

هدفت الدراسة الى: التعرف على خصائص وممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء وكذلك الوصول الى واقع الاداء فى الجامعة واستكشاف نوع وطبيعة العلاقة بين مدى وضوح التوجة الاستراتيجى فى الجامعة وعناصر دعم ممارسات القيادة الاستراتيجية وقد استخدم الباحث الاسلوب الوصفى التحليلى وتم تحديد حجم العينة بمقدار (٤٥٠) مفردة وكانت نسبة تطوير راس المال البشرى ٩٧%.

توصلت الدراسة الى: مجموعة من النتائج أهمها ضعف الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية لاستقطاب عناصر مميزة والحرص عليها وضعف إدراك منسوبي الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات كذلك إدراكهم لتوجه القيادات إلى الاهتمام بالعموميات مع الانشغال بالتفاصيل والجزئيات وأن منسوبي الجامعة يدركون أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة بالإضافة إلى أن نظم الاتصال وتبادل المعلومات ونظام التقارير ودوريتها في الجامعة وكلياتها لاتتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسى ، كذلك محدودية استثمار دور القيادات الاستراتيجية في الجامعة وكلياتها لتفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسى من خلال تمكين المستوى الثانى فى الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف وتوفير مرونة لقيادات الجامعة وكلياتها بما يساهم فى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية .

(٢-٢) الدراسات التى تناولت السلوك الابداعى:

١- دراسة (Yahyagil, 2015)

بعنوان: " دور القيم الفردية الشاملة على السلوك الإبداعي للعاملين "

هدفت الدراسة إلى: هدفت الي دراسة العلاقة بين القيم الفردية الشاملة والسلوك الإبداعي للعاملين ومعرفة التأثير التوسطي للقيادة على العلاقة بين القيم الشخصية والسلوك الإبداعي للعاملين.

توصلت الدراسة إلى:

- ان أبعاد القيم الفردية المتمثلة في التوجيه الذاتي والإنجاز والشمولية تفسر غالبية التباين في السلوك الإبداعي للعاملين.
- ان القيادة التحولية لها دور توسطي في العلاقة بين القيم الفردية للعاملين والقيادة التحولية المدركة تؤدي الي السلوك الإبداعي المدرك لدي العاملين.

٢- دراسة (Birdi, 2016)

بعنوان: " علاقة القدرات الفردية والدعم البيئي بالجوانب المختلفة للسلوك الإبداعي "
هدفت الدراسة إلى: الي اختبار العلاقة بين الأنواع المميزة من المهارات والمعرفة الفردية من جانب والجوانب المختلفة للسلوك الإبداعي ومعرفة العلاقة بين القدرات الفردية والدعم البيئي والسلوك الابداعي.

توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة بين الخبرة الوظيفية وتوليد الأفكار، لا توجد علاقة إيجابية بين العوامل البيئية والرقابة الوظيفية وسلوك العمل الجماعي.

٣- دراسة (Aftab Uddin, Priyankara, & Mahmood , 2019)

بعنوان: " تأثير الهوية الإبداعية الشخصية للموظف على سلوكه الابتكاري "

هدفت الدراسة إلى: الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في تأثير الهوية الإبداعية الشخصية للموظف على سلوكه الابتكاري في شركات تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات كثيفة المعرفة (IT). كما يبحث في الدور الوسيط لمشاركة العملية الإبداعية للموظف (CPE) والتأثيرات المعتدلة للمناخ الإبداعي التنظيمي على علاقات السلوك الإبداعي للهوية (IB)..

توصلت الدراسة إلى: وجد تأثير كبير للهوية الشخصية الإبداعية للموظف (CPI) على وسيطه المعرف. كشف تحليل الوساطة أن CPE يتوسط في الارتباط بين CPI و IB. وجدت الدراسة أيضاً تأثير معتدل كبير للمناخ التنظيمي الإبداعي بين CPI و CPE.

٤- دراسة (De Clercq & Pereira , 2020)

بعنوان: " العلاقة بين جهود مشاركة المعرفة للموظفين والسلوكيات الإبداعية " **هدفت الدراسة إلى:** هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين جهود مشاركة المعرفة للموظفين والسلوكيات الإبداعية؛ على وجه الخصوص، تناولت كيف يمكن تنشيط هذه العلاقة من خلال ثلاثة موارد تعمل على المستوى الفردي (شغف العمل) والوظيفة (كفاية الوقت) والتنظيمية (العدالة الإجرائية).

توصلت الدراسة إلى: وقد توصلت الي انه تزداد فائدة مشاركة المعرفة لتحفيز السلوك الإبداعي عندما يشعر الموظفون بالعاطفة تجاه العمل ولديهم الوقت الكافي لإكمال مهام وظيفتهم وإدراكهم أن اتخاذ القرار التنظيمي يتم بعادلة.

(٣-٢) التعقيب على الدراسات السابقة

ظهرت الدراسات السابقة اهتماماً واضحاً بمتغيري البحث الحالي ودورها في مساعدة منظمات الأعمال على تحسين وتطوير هيكلها واستراتيجياتها وتحسين أدائها في الأجل القصير والطويل وبما يدعم من قدرتها على مواجهة التحديات والصعوبات التي تفرضها التغييرات البيئية والتنافسية في عالم العولمة.

- اشتركت دراسات كل من (Fundaozer,2014)، (النفاز، ٢٠١٥)، (الجبوري، ٢٠١٦)، (الجميلي، ٢٠١٧)، (سعيد، ٢٠١٨) دراسة (الأكلبي، ٢٠١٨)، في التطرق بشكل مباشرة لممارسات القيادة الإستراتيجية وهي تشترك مع البحث الحالي في المتغير المستقل (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية وتعزيزها، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة) إلا أنها تناولت تأثيرها على جوانب مختلفة كأداء الشركات، تطبيق الجودة الشاملة، الأداء التنظيمي، إدارة التغيير التنظيمي، التعليم التنظيمي، الاداء المؤسسى..

- تختلف دراسة (سعيد، ٢٠١٨) عن البحث الحالي في ابعاد القيادة الاستراتيجية: (الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي) اما ابعاد القيادة الاستراتيجية للبحث الحالي (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة)
- كما لاحظ الباحث ان بعض الدراسات التي تناولت العوامل التي تساهم في تنمية وتشجيع السلوك الإبداعي للعاملين كما تناولت كل دراسة عامل مختلف واستهدفت اختبار هل يساهم هذا العامل في تنمية وتشجيع السلوك الإبداعي للعاملين ام لا؟ فنجد ان دراسة (De Clercq & Pereira, 2020) هدفت الي التحقيق من العلاقة بين جهود مشاركة المعرفة للموظفين والسلوكيات الإبداعية وقد توصلت الي انه بمشاركة العاملين المعرفة فأن ذلك تحفيز لسلوك الإبداعي لديهم ويشعرهم بالعاطفة تجاه العمل. بينما استهدفت دراسة (Birdi, 2016) الي اختبار العلاقة بين الأنواع المميزة من المهارات والمعرفة الفردية من جانب والجوانب المختلفة للسلوك الإبداعي ومعرفة العلاقة بين القدرات الفردية والدعم البيئي والسلوك الإبداعي، وقد توصلت وجود علاقة بين الخبرة الوظيفية وتوليد الأفكار.

(٣) الدراسة الاستطلاعية.

(أ) لقد قام الباحث بدراسة إستطلاعية بهدف المساعدة في:

- ١- زيادة الإلمام بموضوع البحث محل الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية.
- ٢- صياغة مشكلة البحث.
- ٣- تحديد المتغيرات.
- ٤- وضع فروض البحث.
- ٥- تحديد أهداف البحث.
- ٦- التعرف على مدى إدراك العاملين بالشركات الأديوية محل الدراسة لمفهوم وأهمية القيادة الإستراتيجية.

٧- التعرف على ما يلمسه العاملون من أنشطة وجهود تبذلها شركات الأدوية محل البحث لتبني السلوك الإبداعي للعاملين بالشركة.
(ب) قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية ميدانية من خلال قائمة إستقصاء تم توجيهها لعينة ميسرة بلغت (٦٠) مفردة من العاملين في شركات الأدوية في مصر محل البحث، وكانت نتائج استطلاع آراء عينة من العاملين في الشركات الأدوية محل البحث.

جدول (١/٢) نتائج استطلاع آراء عينة من العاملين في الشركات الأدوية محل البحث

م	العبارة	الشركات محل الدراسة					
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق تماما	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%
١	تمتلك إدارة الشركة القدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة.	12	0.20	15	0.25	33	0.55
٢	تسعى إدارة الشركة إلى صياغة رسالتها وفق إستراتيجيتها للحفاظ على العاملين.	6	0.10	18	0.30	36	0.60
٣	تستخدم إدارة الشركة الحوافز المناسبة التي تحث العاملين على زيادة إنجازهم.	6	0.10	24	0.40	30	0.50
٤	تشجع الإدارة العليا العاملين في مختلف المستويات الإدارية على اتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز العمل بناء على المعارف والمهارات التي اكتسبوها من التغيير.	15	0.25	30	0.50	15	0.25
٥	تقوم الشركة بتسجيل الأفكار والمقترحات الجديدة للعاملين.	12	0.20	9	0.15	39	0.65
٦	تقوم إدارة الشركة بعقد دورات وبرامج تدريبية مستمرة لتطوير الكادر البشري	42	0.70	12	0.20	6	0.10
٧	تتفاعل الشركة بشكل إيجابي مع أي من الأفكار الإبداعية الجديدة.	6	0.10	12	0.20	42	0.70
٨	تؤمن الشركة بأن الاتصال والتواصل بين العاملين يساعد على تنفيذ العمل بشكل جماعي.	30	0.50	6	0.10	24	0.40

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء بيانات البحث الاستطلاعية الميدانية.

يتضح من بيانات الجدول التالي:

١. تتفق آراء نسبة كبيرة من العاملين بأنهم لا تمتلك إدارة الشركة الإدارة والقدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة.. كذلك لم تسعى إدارة الشركة إلى صياغة رسالتها وفق إستراتيجيتها للحفاظ على العاملين.
٢. اختلفت آراء العاملين حول استخدام إدارة الشركة الحوافز المناسبة التي تحث العاملين على زيادة إنجازهم..
٣. جاءت نسبة بسيطة جداً تمثل ٢٥% من إجابات أفراد العينة حول تشجيع الإدارة العليا العاملين في مختلف المستويات الإدارية على

- اتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز العمل بناء على المعارف والمهارات التي اكتسبها من التغيير.
٤. من خلال إجابات أفراد العينة، اتضح أن لا تقوم الشركة بتسجيل الأفكار والمقترحات الجديدة للعاملين..
٥. اتفقت أغلب عينة البحث الإستطلاعية على أن إدارة الشركة تقوم بعقد دورات وبرامج تدريبية مستمرة لتطوير الكادر البشري.
٦. وصلت نسبة ٧٠% من العاملين بأن إدارة الشركة لا تتفاعل بشكل ايجابي مع أي من الأفكار الابداعية الجديدة..
٧. وصلت نسبة متوسطة تمثل ٥٠% من إجابات أفراد العينة حول تؤمن الشركة بأن الاتصال والتواصل بين العاملين يساعد على تنفيذ العمل بشكل جماعي.
٨. يوجد إختلاف في آراء مفردات العينة حول قيام توظيف إدارة الشركة بالمهارات العالية التي يمتلكها العاملون في مجالات محددة وقد كانت هذه النسب بالترتيب كما يلي: ٢٥%، ٥٠%، ٢٥%.

(٤) مشكلة البحث:

تعمل المنظمات في ظروف متغيرة ومعقدة، نظرا للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما ينتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما يتطلب منها إما التكيف مع هذه التحديات أو الفشل ، ولمواجهة ويجاد هذا التغيير يتطلب الامر قدرات إبداعية عالية لدى المنظمة تمكنها من حل المشكلات بطريقة إبداعية، ويجاد الحلول المناسبة وطرح أفكار وخطط وبرامج لم يسبق طرحها من قبل ،مما أدى إلي الاهتمام بتبني السلوك الإبداعي في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية وغيرها علي منظمات اليوم. هنالك مصلحة مشتركة بين العاملين والمنظمات التي يعملون بها في أن يوجد بالمنظمات قيادة الاستراتيجية تساعد على التطور الذاتي للعاملين ويرفع من مستوى

رضاهم عن العمل ويخلق نوعاً من التحدي لديهم ويحفزهم للإبداعية ويرفع من معنوياتهم ومن مستوى أدائهم.

إن عدم إدراك المنظمات لأهمية قيادة الاستراتيجية فيها ومراجعتها من وقت لآخر رغم الصلة الوثيقة بينه وبين التطوير التنظيمي وحفز السلوك الإبداعي لدى العاملين ولما له من أثر في دوافع العاملين ورفع مستوى الروح المعنوية لديهم وتحسين مستوى أدائهم قد تشكل مشكلة تستحق العناية والبحث.

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

هل يسهم دور ممارسات القيادة الإستراتيجية من خلال الأبعاد الأربعة (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري ، تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة) في تبني السلوك الإبداعي لدى العاملين بها؟ وما هي طبيعة هذا الاسهام؟

(٥) أهداف البحث:

يهدف هذا البحث لتحقيق ما يلي:

١. التعرف على دور تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية في تبني السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة
٢. مدى إدراك العاملين في شركات الأدوية محل الدراسة بممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها السلوك الإبداعي
٣. التعرف مستوى السلوك الذي يمارسه العاملين في شركات الأدوية محل الدراسة.
٤. تقديم بعض المقترحات التي من شأنها تفعيل عملية تبني السلوك الإبداعي إعتماًداً على ممارسات القيادة الإستراتيجية في شركات الأدوية محل الدراسة.

(٦) أهمية البحث:

١. تكمن أهمية البحث من الجانب العلمي في أنها تتطرق لإلقاء الضوء على أهمية السلوك الإبداعي للعاملين في شركات الأدوية.

٢. كما يستمد هذا البحث أهميته من أهمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في كافة المنظمات وذلك يساعدها على تبني أساليب عمل جديدة تختلف عن نمطية العمل التقليدية مما يسهم في حل مشكلاتها وتبني التغيير فيها. هذا فضلاً عن أن معرفة محددات السلوك الإبداعي لتلافيها ومعرفة العوامل التي تعززها لتشجيعها من شأنه أن يسهم في جذب المبدعين لبيئة العمل وأن يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة.

٣. كما تتبع أهمية هذا البحث من كونه من البحوث النادرة التي تنظر إلى ممارسات القيادة الاستراتيجية السائد وتبني السلوك الإبداعي على أساس أنهما عنصران يكمل بعضهما بعضاً، حيث إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بشكل رئيس على درجة الدعم والتشجيع التي توفرها القيادة الاستراتيجية لهم. كما سيسهم هذا البحث عن طريق التوصيات التي ستقدمها في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين لما له من أثر فعال في مواجهة التحديات وتنوع الحاجات وندرة الموارد المادية والبشرية.

(٧) فروض البحث :

الفرض الرئيسي : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي للعاملين بشركات الأدوية محل البحث.

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- ١- الفروض الفرعي الاول: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تحديد التوجه الإستراتيجي والسلوك الإبداعي للعاملين بشركات الأدوية محل الدراسة.
- ٢- الفروض الفرعي الثاني : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها والسلوك الإبداعي للعاملين بشركات الأدوية محل البحث.
- ٣- الفروض الفرعي الثالث: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تطوير رأس المال البشري والسلوك الإبداعي للعاملين بشركات الأدوية محل البحث.
- ٤- الفروض الفرعي الرابع: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة والسلوك الإبداعي للعاملين بشركات الأدوية محل البحث.

(٨) منهج وأسلوب البحث:

حيث أن هذا البحث يهدف إلى تقييم دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تبني السلوك الإبداعي للعاملين في شركات الأدوية محل البحث، وفي ضوء تحديد مشكلة البحث فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على إستطلاع الرأي من خلال دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها بدقة، كما تم الإستعانة بالمنهج الكمي لدراسة وتحليل البيانات مثل المعدلات والنسب المئوية والإختبارات الإحصائية، وقد استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين للبيانات كما يلي:

(أ) البيانات المطلوبة ومصادرها

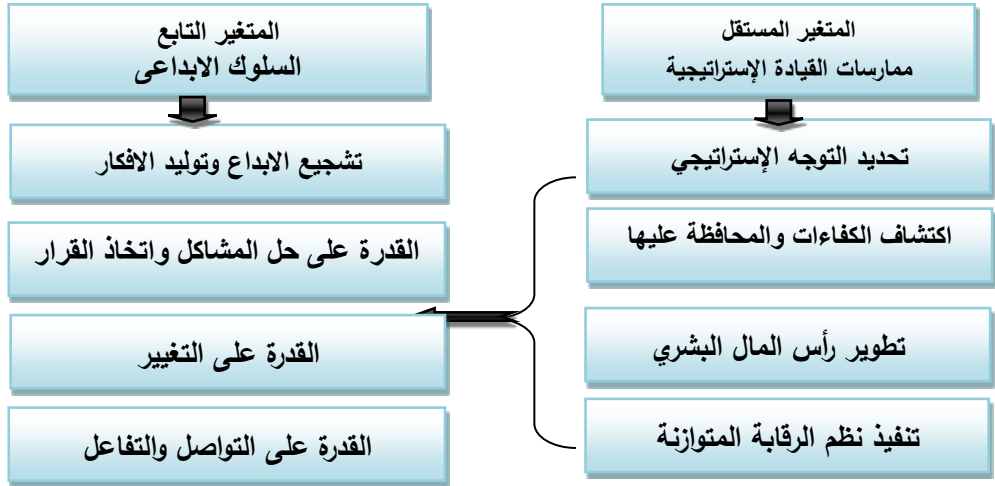
- (١) مصادر أولية : تم استخدام استمارة الاستبيان لتجميع البيانات والمعلومات التي تخدم أغراض البحث، فالاستبيان يستخدم بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إلى استطلاعات الرأي حول معتقدات الأفراد واتجاهاتهم حول موضوع معين .
- (٢) مصادر ثانوية : تم الإعتماد في الجانب النظري على أحدث الدوريات العلمية والرسائل العلمية المنشورة والكتب المتخصصة ومواقع الانترنت والتي لها علاقة مباشرة مع موضوع البحث وتقارير الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء وبيانات مركز معلومات قطاع الأعمال العام لسنة ٢٠١٩/٢٠٢٠ وصندوق تأمينات العاملين في الشركة القابضة للأدوية.

(ب) أداة البحث وطريقة جمع البيانات

إعتمد الباحث على المسح الميداني بإسلوب قوائم الإستقصاء. وقد تم إستيفاء بيانات الإستقصاء عن طريق المقابلة الشخصية لمفردات العينة.

(٩) نموذج البحث:

شكل (١) نموذج البحث



المصدر: من اعداد الباحث

(١٠) حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في النواحي التالية:

١. حدود موضوعية: يربط هذا البحث بين مفهومين: ممارسات القيادة الإستراتيجية والسلوك الإبداعي ويصيح أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تبني السلوك الإبداعي للعاملين بشركات الأدوية محل الدراسة.
١. حدود المكانية للبحث: يقتصر البحث على ثلاث شركات أدوية تابعة للشركة القابضة للأدوية وهي (شركة تنيمة الصناعات الكيماوية "سيد"- شركة القاهرة للأدوية - الشركة المصرية لتجارة الأدوية في محافظتى القاهرة والجيزة)
٢. حدود الزمنية للبحث: يركز البحث على دراسة البيانات الأولية الخاصة في الخمس سنوات الأخيرة التي تنتهي لعام ٢٠٢٠.

(١١) الإطار النظري

(١-١١) الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية:

١- مفهوم القيادة الاستراتيجية:

القيادة الإستراتيجية هي القدرة على التوجه الإستراتيجي بالشركة، وبناء رؤية حاملة، وحشد كافة الموارد والأعضاء لتحقيق تلك الرؤية، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Palladan, el.at, 2016, pp. 109-115).

ويرى (Zavadskas, el.at, 2015, p.129) القيادة الإستراتيجية عندما تواجه مشكلة، يجب على صانع القرار إختيار إستراتيجية التفكير المناسب وبالنظر إلى أهمية هذا الموضوع حيث يكون التركيز على مجموعة من الخيارات الإستراتيجية لتقديم الدعم المعتمد والمنهجي لصناع القرار التي تساعد على إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

٢- أهمية القيادة الإستراتيجية:

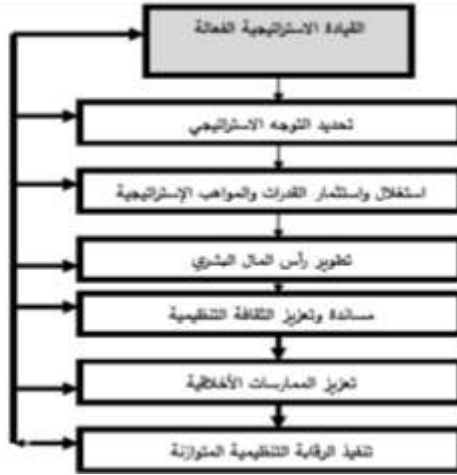
وأن القيادة الإستراتيجية تمتد في نطاق كامل للوظائف المُنفَّذة والقرارات التي يتخذها الأفراد أو مجموعة من الأفراد على رأس الشركة، ويجب أن يكون القادة مُخططين إستراتيجيين يَضَعون المسار لتحقيق الأهداف التي يَفُودُون إليها، وإن الدور المتزايد للقيادة الإستراتيجية يُثير رغبة أصحاب المصالح في فهم تأثير فريق الإدارة العليا على أداء الشركة (Witts, 2016, p. 20).

٣- ممارسات القيادة الإستراتيجية:

تمارس الشركات ممارسات القيادة الإستراتيجية من قبل الادارة العليا المسؤولة عن تحديد التوجيه الإستراتيجي لخلق الرؤية الإستراتيجية للشركة وإكتشاف الموارد والإمكانيات وتحويلها إلى قدرات جوهرية والتي تقوم بصياغة الإستراتيجيات وتنفيذها من خلال الإستثمار وتطوير رأس المال البشري وقدرتها على التأثير في الآخرين وفي سلوكهم والقدرة على خلق التميز والمحافظة على الثقة التنظيمية الفعالة والمحافظة على الثقافة التنظيمية الفعالة والتأكد من الممارسات الأخلاقية من خلال

أعمالهم وقراراتهم مما ينعكس على جميع العاملين في الشركات ما يؤدي إلى نجاح الشركات وتفوقها.

شكل (٢) أبعاد القيادة الإستراتيجية الفعالة



المصدر: سيد محمد جاد الرب (٢٠١٦)، "القيادة الاستراتيجية"، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٧٢

أ- ممارسة تحديد التوجه الإستراتيجي : هو تطوير رؤية إستراتيجية وبدورها لتعكس وجهات النظر الشخصية للقائد، فإذا ما إستطاع توضيح وجهة نظره وأشرك رؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم ودعمهم لرؤيته مما يجعل من القصد الإستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع وأن رؤية القائد مهمة للغاية لأجل الحصول على نتائج مرجوة وفق الرؤية المستقبلية (Aslan,et.al,2011,p.629).

ب- ممارسة استغلال واستثمار القدرات والمواهب: تتمثل بالموارد والإمكانات الفريدة التي تمتلكها المنظمة وتساعد في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استخدام الامثل لها في استراتيجياتها بواسطة وظائف المنظمة المتنوعة. ويمكن للقيادة استكشافها وتحديد احتياجاتها منها باستخدام التحليل البيئي المتكامل. حيث

تحرص القيادة الاستراتيجية على استقطاب الجدارات وتطويرها بالفهم الدقيق لابعادها، والمحافظة عليها ودعمها وتحفيزها. وذلك من خلال توفير بيئة عمل ايجابية، وقنوات اتصال فعالة لطرح الأفكار والآراء، وآليات واضحة لتبني ودعم الأفكار الإبداعية والابتكارية. وهي من أهم الأدوات لتطوير الأداء المنظمي، تطبيق الاستراتيجيات، وتحقيق النتائج المستهدفة (Irtaimeh,2017,p.2531).

ج- ممارسة تطوير رأس المال البشري: ينطوي هذا العنصر على استثمار مهارات ومعلومات ومعرفة العاملين في المنظمة لتكون أكثر فاعلية في أنشطتها وهذا يؤدي إلى تحسين القدرة الاستيعابية (القدرة على الاستيعاب والتعرف ، واستخدام المعرفة للنهوض بموقف تنافسي للمنظمة) (Muzee,et.al,2016,p.4)

د- ممارسة تعزيز الثقافة التنظيمية: ويرى (أحمد، ٢٠١٧، ص ص، ٢٢٠-٢٢١) انها تشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير مقبول داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية تتبع استراتيجية فلا بد التأكد من ان الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر تصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها.

هـ- ممارسة تعزيز الممارسات الأخلاقية: انها مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحدد الصواب والخطأ في سلوك الفرد وتعد الأخلاقيات بمثابة (صمام تعزيز الممارسات الاخلاقية.) التي تقود الأفراد إلى الاختيارات السليمة التي لا تتعارض مع القيم السائدة في المجتمع . (سعيد وآخرون، ٢٠١٦، ص ٨١).

و- ممارسة تنفيذ الرقابة التنظيمية : تستهدف عملية الرقابة والتقييم تشخيص نقاط القوة والضعف في عملية تخطيط الموارد البشرية وتحديد فاعلية خطط الموارد البشرية (طلحي، ٢٠١٧، ص ٤٠).

٤. عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية

وضح (أحمد ٢٠١٨، ص ص ٨٠-٨١) ان هناك مجموعة من العوامل تساعد في نجاح القيادة الاستراتيجية من أهمها ما يلي:.

- أ. امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائم على الحكمة والعلم في بامور المنظمة والعاملين مع التركيز على العاملين لانه في حال غيابهم تكون القيادة محدودة جدا وغير ممتعة، فضلا عن ضرورة إدراك القائد الاستراتيجي للطريق التي يتبع ويقود على أساسها.
- ب. طاقة التمكن وسعتها التي تحقق لها القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر.
- ت. سعة المعرفة وتنوعها وما يترتب عليها من معالجة الموقف عبر توازنات معرفية دون اهمال احد جوانبها فالحزم الشمول التي يتصرف وينفذ من خلالها القائد الاستراتيجي الأعمال والنشاطات حزمة ثلاثية الأبعاد يتضمن الجوانب المعرفة والمهارة والسلوك.
- ث. إدارة الوقت وهي الاستخدام الأفضل للوقت والامكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف دون الدخول في أدوار روتينية غير مرنة في وصف المهام القيادية.
- ج. الشجاعة وسرعه حسم المواقف الحرجه واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.

(١١-٢) الإطار النظري السلوك الإبداعي:

١. مفهوم السلوك الإبداعي:

يؤكد (Sayed, al.et, 2017) بأن السلوك الإبداعي هو محصله قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينه أو تبنيها. فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف اعتبر إبداعاً وإلا عدّ سلوكاً إبداعياً.

٢. مراحل عملية الإبداعي

تمر عملية الإبداع مراحل عدة حتى تكتمل العملية بالنضوج العقلي والذهني ويكون الإبداع قائماً على الحقيقة، وهناك مجموعة من المراحل التي يمر بها الإبداع كما يلي: (Khalili, 2016).

- مرحلة الإعداد والتحضير: وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب يف العمل، وحضور المؤتمرات والندوات، ليتمكن الفرد من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والاحساس بها، وهي المرحلة التي يغمس فيها الإنسان أو الفريق بجمع المعلومات، وتشهد هذه المرحلة في بعض الأحيان بتباطؤ في عملية الإبداع فعليا او ظاهريا وتشير الابحاث بان من يخصصون الكثير من الوقت لتحليل المشكلة ومعرفة عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعا لما يسارعون في حل المشكلة

- مرحلة الاحتضان: وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات، وهي المرحلة التي يرتب فيها فيها العقل العديد من الأفكار التي ال ترتبط بالمشكلة، وتتميز هذه المرحلة بالجهد الكبير الذي يبذله المبدع من أجل حل المشكلة، وإعطاء العقل الفرصة المناسبة للقضاء على الأفكار الخاطئة.

- مرحلة الإلهام: وهي المرحلة التي يعمل فيها العقل، والتي يستطيع فيها أن يولد الأفكار والاختراعات الجديدة، حيث يشعر الإنسان بسعادة كبيرة لقدرته على حل المشكلة التي تعترضه ليحس بالكثير من السعادة النفسية والراحة، وفيها يبحث الفرد عن المعلومات ويعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيها بين الأشياء.

- مرحلة الإثبات والتحقق: ويقصد بها إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها، وهي المرحلة التي يختبر فيها الإنسان المبدع المفكرة ويعيد النظر فيها والتأكد ما إذا كانت الفكرة كاملة مواقف ومفيدة بالفعل او اذا كانت حاجة إلى صقل وتهذيب ويمكن القول بأنها مرحلة تدريب للفكر الجديدة وتلعب الإدارة في هذه المرحلة دورا مهما في تشجيع وإنجاح العمل الإبداعي (Pedro Soto, Daniel, 2016).

٣. أنواع الإبداع

- يتميز أنواع الإبداع في الآتي: (Muhammad et al., 2016)
- الإبداع الشخصي : وهو الإبداع الذي يقاس على الحالة الفردية ، وبهذا النوع يكون للإنسان المبدع العديد من الخصائص الفطرية التي تجعله يتخذ سلوكياً إبداعياً يختلف عن سلوك الأشخاص الآخرين كما يسهل عليه إيجاد الحلول لمختلف المشاكل المستعصية التي تعترض طريقة وحياته، وأعماله.
 - الإبداع الجماعي : وهو الإبداع المرتبط بالأعمال الجماعية والذي يتم بين العديد من المجموعات والأفراد، وذلك بهدف تحويل الإبداعات الفردية إلى إبداعات جماعية ناتجة عن جهد مشترك بين عدة أشخاص
 - الإبداع التنظيمي : هو الإبداع الذي ينتج عن وجود بيئة المنظمات التي تحرص على اخراج كل الطاقات الإبداعية الكامنة داخل الجماعات والأشخاص، وتحويلها إلى عمل منظمي يهدف إلى تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمات.

٤. معوقات السلوك الإبداعي

- من أهم معوقات عملية الإبداع كالاتي: (Chen & Yang, 2016)
- المعوقات الشخصية:
 - ضعف الثقة بالنفس، والخوف من الأيأم القادمة والمستقبل بوجه عام.
 - تقليد الإنسان للآخرين بشكل كبير، مما يقود إلى محدودية التفكير، والإخفاق في استخراج الأفكار الإبداعية.
 - سيطرة الحماس الزائد على الإنسان والذي يؤدي مع الأيأم إلى استعجال المراحل للحصول على نتائج جيدة بشكل سريع ، مما يؤدي إلى الانتقال من مرحلة إلى أخرى، دون إتمام المراحل السابقة.
 - سيطرة التفكير النمطي على عقل الإنسان، مما يؤدي إلى التفكير المحدود وغياب الإنجاز
 - التسرع في إيجاد أي حل بدائي للمشاكل، دون استيعاب كل جوانبها واتجاهاتها، لإيجاد الحل المناسب والجذري لها.

- المعوقات الظرفية
 - وتتمثل هذه المعوقات في مقاومة التغيير، وخوف الإنسان من الأفكار الجديدة وعدم تقبلها، والاعتقاد بأن هذه الأفكار تهدد وضع المادي والمهني، وترديد بعض العبارات التي تسبب الإحباط مثل الفكرة قد تكون خاطئة، الفكرة ستحتاج للكثير من الأموال، لن تنجح هذه الفكرة في حل المشكلات .
 - أن العديد من الأشخاص يعتقدون بأن التفكير والإبداع يتطلب الجدية في العمل، بينما الحقيقة تقول عكس هذا، إذ أن الإبداع يحتاج للكثير من المرح والتأمل، والتخيل، ولتحقيق التوازن الإبداعي يجب الجمع ما بين الجدية والفكاهة في العمل.
 - غياب التوازن بين التنافس والتعاون في المنظمة الواحدة، إذ أن روح التنافس والتعاون مطلوبة لخلق الكثير من الأفكار الإبداعية الضرورية لنجاح أي عمل.
- المعوقات الاجتماعية
 - وهي تشمل المعوقات الأسرية، كانهخفاض المستوى، التعليمي والاقتصادي فيها، وكثرة الاتجاهات والأفكار السلبية المحبطة، وعدم الاهتمام بالتعامل الصحيح مع الأبناء.
 - كثرة معوقات الإبداع داخل الجامعة، كاستخدام طرق التعليم التقليدية والقديمة البعيدة عن الابتكار والحداثة، والاعتماد على أساليب قديمة في الحفظ والمذاكرة، وهذا ما يحد من قدرة الطلاب على استخراج الأفكار الإبداعية وتركها مدفونة.
 - معوقات متعلقة بالمجتمع، كالتمييز بالجنسين، التدهور الاقتصادي، والتجمعات السكانية الكبيرة.
- المعوقات على مستوى المنظمة
 - الاهتمام بالنواحي الشكلية والنظامية، وإهمال العملية في الإنتاج والجوانب الإبداعية في العمل والمنظمة
 - عدم الفصل با الإدارة والسياسة في القطاع الحكومي، وبين الإدارة والملكية في القطاع الخاص، وهذا ما يتسبب في تسليم المناصب الإدارية لأشخاص غير مؤهلين ولا يمتلكون المهارات الإدارية اللازمة.

- التركيز فقط على تحقيق الربح من خلال تقليل التكاليف، والعمل ضمن النظرة والخطط التقليدية للعملية الإنتاجية.
- محدودية الموارد وندرتها، وضعف الدعم المادي الضروري لأداء التجارب الإبداعية على أرض الواقع.

(١٢) مجتمع البحث والعينة :

١. مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من ١١ شركة من شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة. جدول (١) أعداد مجتمع البحث للعاملين في الشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية.

م	اسم الشركة	عدد العاملين
١	شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"	٢٩٣٢
٢	شركة القاهرة للأدوية	٢٥٦٥
٣	الشركة المصرية لتجارة الأدوية	٤٦٠١
٤	شركة النيل للأدوية	٢٣٧٣
٥	شركة ممفيس للأدوية	١٧٣٤
٦	الشركة العربية للأدوية	١٢٨٢
٧	شركة إسكندرية للأدوية	١٥٩٢
٨	شركة النصر للكيماويات الدوائية	٢٦٠٣
٩	شركة الجمهورية للأدوية	١٠٨٧
١٠	شركة العبوات الدوائية	٦٢٣
١١	شركة مصر للمستحضرات الطبية	١٧٤٤
	الاجمالي	٢٣١٣٦

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيان مركز معلومات قطاع الأعمال العام لعام ٢٠١٩/٢٠٢٠ وصندوق تأمينات العاملين في الشركة القابضة للأدوية.

٢. عينة البحث :

نظراً لكبير حجم مجتمع البحث شملت عينة البحث على (٣) شركات من شركات القابضة للأدوية وهي (شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"، شركة القاهرة للأدوية، الشركة المصرية لتجارة الأدوية) وسوف يعتمد الباحث على أسلوب العينات وخاصة العينة العشوائية الطبقية البسيطة من العاملين .

دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تبني السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة "دراسة ميدانية"

د/ أيمن فاروق الغريب

جدول (٢) أعداد عينة البحث للعاملين في شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية

م	اسم الشركة	عدد العاملين	تمثيل الشركة من العينة	النسبة
١	الشركة المصرية لتجارة الأدوية	٤٦٠١	١٦٩ مفردة	٤٦%
٢	شركة القاهرة للأدوية	٢٥٦٥	٩٤ مفردة	٢٥%
٣	شركة تنيمة الصناعات الكيماوية "سيد"	٢٩٣٢	١٠٧ مفردة	٢٩%
إجمالي عدد العاملين				١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحث.

ويمكن حساب العينة باستخدام المعادلة التالية (الأتربي، ٢٠١٤، ص. ٣١٧):

$$n = \frac{n(z^2\sigma^2)}{n e^2 + z^2 \sigma^2}$$

حيث أن :

(N) العدد الإجمالي للمفردات لمجتمع البحث وهو (١٠٠٩٨).

(σ) الإنحراف المعياري لمجتمع البحث لمستوى الدلالة (٠.٩٥) أي قسمة نسبة الخطأ (٠.٠٥). على (١.٩٦).

(Z) حدود الخطأ المعياري في ظل مستوى ثقة (٩٥%).

(e) خطأ العينة (٠.٠٥).

$$\text{حجم العينة} = \frac{2(0.05) * 2(1.96) * 10098}{2(0.05) * 2(1.96) + 2(0.05) * 10098}$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{0.0025 * 3.8416 * 10098}{0.0025 * 3.8416 + 0.0025 * 10098} = 370 \text{ مفردة}$$

(١٣) التحليل الإحصائي :

١. معاملات الثبات والصدق (ألفا كرونباخ)

للتحقق من ثبات أداة البحث فقد تم حساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لكل من المتغير المستقل بأعبادة الفرعية والمتغير التابع. وبعد إجراء الاختبارات ظهرت النتائج كما يلي :

دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تبني السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة "دراسة ميدانية"

د/ أيمن فاروق الغريب

جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	البعد	عدد الفقرات	ألفا معامل كرونباخ	الصدق الذاتي *
أبعاد المتغير المستقل : ممارسات القيادة الاستراتيجية				
المحور الاول	تحديد التوجه الإستراتيجي	6	0.871	0.878
	اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها	6	0.803	0.788
	تطوير رأس المال البشري	6	0.783	0.706
	تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة	5	0.805	0.748
أبعاد المتغير التابع : السلوك الإبداعي				
المحور الثاني	تشجيع الإبداع وتوليد الافكار	6	0.897	0.947
	القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار	6	0.860	0.927
	القدرة على التغيير	6	0.771	0.878
	القدرة على التواصل والتفاعل	5	0.905	0.951

وتشير جميع النتائج السابقة لوجود درجة مرتفعة من الثبات والصدق في البيانات التي تم جمعها من أفراد مجتمع البحث، وعليه يمكن الاعتماد عليها وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها على مجتمع البحث.

٢. المقاييس الوصفية:

أ- تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الاول "ممارسات القيادة الاستراتيجية"

جدول (٤) نتائج التحليل المتعلقة بالدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية Sig	الترتيب
1	تحديد التوجه الإستراتيجي	3.51	0.48	65.03	19.99	*0.000	1
2	اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها	3.14	0.51	62.84	3.63	*0.000	3
3	تطوير رأس المال البشري	3.25	0.77	48.97	17.09	*0.000	2
4	تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة	2.44	0.43	70.20	16.67	*0.000	4
	ممارسات القيادة الاستراتيجية	3.41	0.29	68.20	21.08	*0.000	

تبين من جدول جدول (٤) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات "ممارسات القيادة الاستراتيجية" يساوي 3.41 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي 68 %،

قيمة الاختبار 21.08، وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوى 0.000 لذلك تعتبر الفقرات بشكل عام دالة إحصائياً عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) مما يعنى أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات "ممارسات القيادة الاستراتيجية" بشكل عام.

ب- تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثانى "السلوك الإبداعي"

جدول (٥) نتائج التحليل المتعلقة بالدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد السلوك الإبداعي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية Sig	الترتيب
1	تشجيع الإبداع وتوليد الأفكار	3.45	1.03	69.02	8.75	*0.000	٣
2	القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار	3.38	0.98	67.66	7.96	*0.000	٤
3	القدرة على التغيير	3.47	0.99	69.47	9.40	*0.000	2
4	القدرة على التواصل والتفاعل	3.52	0.93	58.15	11.30	*0.000	١
	السلوك الإبداعي	3.46	3.46	66.07	9.35	*0.000	

تبين من جدول جدول (٥) أن المتوسط الحسابى لجميع فقرات "السلوك الإبداعي" يساوى 3.46 (الدرجة الكلية من 5)، أى أن الوزن النسبى 66 %، قيمة الاختبار 9.35 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوى (Sig=0.000) لذلك تعتبر الفقرات بشكل عام دالة إحصائياً عند مستوى دلالة احصائية 0.05 مما يعنى أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات "السلوك الإبداعي" بشكل عام.

٣. اختبار صحة الفروض:

من خلال المشكلة البحثية وأهداف البحث لأبعاد "اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على السلوك الإبداعي للعاملين بشركات الأدوية محل البحث." قام الباحث باستخدام "تحليل الارتباط والانحدار الخطي"، لاختبار فروض البحث كما يلي: —

الفرض الرئيسى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية و السلوك الإبداعي للعاملين بشركات الأدوية محل البحث.

متغيرات الفرض:

- أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية (متغير مستقل)

- السلوك الإبداعي (متغير تابع)
 - تم اختبار الفرض: من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:
 - اولاً:-معامل الارتباط بين بعد ممارسات القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي - استخدام معامل ارتباط بيرسون .
- جدول (٦) العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي باستخدام معامل ارتباط بيرسون

النتيجة (الدالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	المتغيرات
دالة	**٠.١	**٠.٨٤٨	إجمالي: العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

توجد علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية السلوك الإبداعي"، حيث بلغ معامل الارتباط (٨٤٨). بمستوى معنوية أقل من (٠.٠١). ويدل ذلك انه كلما تم تفعيل والوعي باهمية ممارسات القيادة الاستراتيجية كلما ادى ذلك الى ارتفاع ابعاد السلوك الإبداعي

(١) إثبات الفرضية:

نقبل الفرض الإحصائي القائل بوجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية السلوك الإبداعي

ثانياً:- تحليل الانحدار الخطي البسيط **Simple Linear regression**

لقياس تأثير بعد ممارسات القيادة الاستراتيجية على بعد السلوك الإبداعي .

دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تبني السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة "دراسة ميدانية"

د/ أيمن فاروق الغريب

جدول (٧) نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير بعد ممارسات القيادة الاستراتيجية على بعد السلوك الإبداعي

معامل التحديد R^2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمت المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٧١.٩%	**٠.٠١	٨٥٢.٧٢٢	**٠.٠١	٨.٨٥٧	٠.٩٠٢	الجزء الثابت
			**٠.٠١	٢٩.٢٠١	٠.٨٤٨	إجمالي بعد ممارسات القيادة الاستراتيجية

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

١ - معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد ممارسات القيادة الاستراتيجية) يفسر (٧١.٩%) من التغير الكلي في المتغير التابع (السلوك الإبداعي). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢ - اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بعد ممارسات القيادة الاستراتيجية) ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (السلوك الإبداعي) ، حيث بلغت قيمة "ت" (٢٩.٢٠١) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (٨٥٢.٧٢٢) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد السلوك الإبداعي

٤ - معادلة النموذج:

بعد السلوك الإبداعي = ٠.٩٠٢ + ٠.٨٤٨ بعد ممارسات القيادة الاستراتيجية

ومن نموذج العلاقة الإندارويه السابق ، يمكن التنبؤ بدرجات السلوك الإبداعي ، من خلال قياس مؤشرات ممارسات القيادة الاستراتيجية ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن:-

- كل زيادة في مؤشرات ممارسات القيادة الاستراتيجية قدرها (٠,٨٤٨) تؤدي الى زيادة السلوك الإبداعي بمقدار واحد صحيح.
- من خلال نموذج الانحدار السابق فنجد ان معامل التحديد لبعد ممارسات القيادة الاستراتيجية (R^2)، يفسر نسبة جيدة بلغت (٧٢ %)، على السلوك الإبداعي ويعتبر هذا التأثير معنوى

الفروض الفرعية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تحديد التوجه الإستراتيجي والسلوك الإبداعي للعاملين بشركات الأدوية محل البحث

متغيرات الفرض:

- بعد تحديد التوجه الإستراتيجي (متغير مستقل)
- السلوك الإبداعي (متغير تابع)
- تم اختبار الفرض: من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تبني السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة "دراسة ميدانية"

د/ أيمن فاروق الغريب

أولاً: معامل الارتباط بين بعد تحديد التوجه الإستراتيجي والسلوك الإبداعي - استخدام معامل ارتباط بيرسون.
جدول (٨) العلاقة بين تحديد التوجه الإستراتيجي والسلوك الإبداعي باستخدام معامل ارتباط بيرسون

النتيجة (الدلالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	المتغيرات
دالة	**٠.١	**٠.٦٨٧	إجمالي: العلاقة بين تحديد التوجه الإستراتيجي والسلوك الإبداعي

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد تحديد التوجه الإستراتيجي والسلوك الإبداعي "، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٨٧) بمستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

ويدل ذلك انه كلما تم تفعيل والوعي باهمية تحديد التوجه الإستراتيجي كلما ادى ذلك الى جودة حياة بيئة العمل افيؤدي الى السلوك الإبداعي
(٢) إثبات الفرضية: نقبل الفرض الإحصائي القائل بوجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد تحديد التوجه الإستراتيجي والسلوك الإبداعي

ثانياً: تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression

لقياس تأثير بعد تحديد التوجه الإستراتيجي على بعد السلوك الإبداعي .

جدول (٩) نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير بعد تحديد التوجه الإستراتيجي على بعد السلوك الإبداعي

معامل التحديد R ²	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعطيات المقطرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
% ٤٧.٢	**٠.٠١	٢٩٧.٩١٦	**٠.٠١	١٠.٩٣٠	٠.٩٤٣	الجزء الثابت
			**٠.٠١	١٧.٢٦٠	٠.٦٨٧	إجمالي بعد تحديد التوجه الإستراتيجي

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

١ - معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد تحديد التوجه الإستراتيجي) يفسر (٤٧.٢ %) من التغير الكلي في المتغير التابع (السلوك الإبداعي). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢ - اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بعد تحديد التوجه الإستراتيجي)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٧.٢٦٠) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٢٩٧.٩١٦) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد السلوك الإبداعي

٤ - معادلة النموذج:

$$\text{بعد السلوك الإبداعي} = ٠.٩٤٣ + ٠.٦٨٧ \text{ بعد تحديد التوجه الإستراتيجي}$$

ومن نموذج العلاقة الإنحداريه السابق، يمكن التنبؤ بدرجات السلوك الإبداعي، من خلال قياس مؤشرات بعد تحديد التوجه الإستراتيجي، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن:

- كل زيادة في مؤشرات تحديد التوجه الإستراتيجي قدرها (٠,٦٨٧) تؤدي الى زيادة السلوك الإبداعي بمقدار واحد صحيح.
- من خلال نموذج الانحدار السابق فنجد ان معامل التحديد لبعده تحديد التوجه الإستراتيجي (R^2)، يفسر نسبة متوسطة بلغت (٤٧.٢%)، على السلوك الإبداعي ويعتبر هذا التأثير معنوي

الفرض الفرعي الثاني: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها والسلوك الإبداعي للعاملين بشركات الأدوية محل البحث.

متغيرات الفرض:

- بعد اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها (متغير مستقل)
 - السلوك الإبداعي (متغير تابع)
 - تم اختبار الفرض: من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:
- اولاً:-معامل الارتباط بين بعد اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها والسلوك الإبداعي
- استخدام معامل ارتباط بيرسون .
- جدول (١٠) العلاقة بين اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها والسلوك الإبداعي باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
إجمالي: العلاقة بين اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها والسلوك الإبداعي	**٠.٧٧٢	**٠.١	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد السلوك الإبداعي "، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٧٢). بمستوى معنوية أقل من (٠.٠١).
- ويدل ذلك انه كلما تم تفعيل والوعي باهمية اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها كلما انعكس على جودة الحياة الوظيفية وبالتالي السلوك الإبداعي
- إثبات الفرضية: نقبل الفرض الإحصائي القائل بوجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها والسلوك الإبداعي

ثانياً:- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression

لقياس تأثير بعد اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها على بعد السلوك الإبداعي .

دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تبني السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة "دراسة ميدانية"

د/ أيمن فاروق الغريب

جدول (١١) نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير بعد اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها على بعد السلوك الإبداعي

معامل التحديد R^2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعطيات المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٥٩.٦ %	**٠.٠١	٤٩١.٢١١	**٠.٠١	١٠.٣٥٦	٠.٨٧٩	الجزء الثابت
			**٠.٠١	٢٢.١٦٣	٠.٦٨٧	إجمالي بعد اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

١ - معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها) يفسر (٥٩.٦ %) من التغير الكلي في المتغير التابع (السلوك الإبداعي). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢ - اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بعد اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، حيث بلغت قيمة "ت" (٢٢.١٦٣) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٤٩١.٢١١) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد السلوك الإبداعي

٤- معادلة النموذج:

بعد السلوك الإبداعي = ٠.٨٧٩ + ٠.٧٧٢ بعد اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها

ومن نموذج العلاقة الإندارويه السابق ، يمكن التنبؤ بدرجات السلوك الإبداعي ، من خلال قياس مؤشرات بعد اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن:-

- كل زيادة في مؤشرات اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها قدرها (٠,٧٧٢) تؤدي الى زيادة السلوك الإبداعي بمقدار واحد صحيح.
- من خلال نموذج الانحدار السابق فنجد ان معامل التحديد لبعده اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها (R^2)، يفسر نسبة جيدة بلغت (٦٠%)، على السلوك الإبداعي ويعتبر هذا التأثير معنوي.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تطوير رأس المال البشري والسلوك الإبداعي للعاملين بشركات الأدوية محل البحث.

متغيرات الفرض:

- بعد تطوير رأس المال البشري (متغير مستقل)
- السلوك الإبداعي (متغير تابع)
- تم اختبار الفرض: من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

اولا:-معامل الارتباط بين بعد تطوير رأس المال البشري والسلوك الإبداعي باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

جدول (١٢) العلاقة بين تطوير رأس المال البشري والسلوك الإبداعي للتكلفة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
إجمالي: العلاقة بين تطوير رأس المال البشري والسلوك الإبداعي	٠.٥٤٥**	٠.١**	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

○ توجد علاقة ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد تطوير رأس المال البشري السلوك الإبداعي"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٤٥) بمستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

ويدل ذلك انه كلما تم تفعيل والوعي باهمية تطوير رأس المال البشري فى صنع القرار والأخذ بمقترحاتهم المتعلقة بمشاكل العمل والحلول المقترحة من خلالهم كلما ادى ذلك الى ارتفاع ابعاد السلوك الإبداعي

○ إثبات الفرضية: نقبل الفرض الإحصائي القائل بوجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد تطوير رأس المال البشري والسلوك الإبداعي

ثانياً:- تحليل الانحدار الخطى البسيط Simple Linear regression

لقياس تأثير بعد تطوير رأس المال البشري على بعد السلوك الإبداعي .
جدول (١٣) نموذج الانحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير بعد تطوير رأس المال البشري على بعد السلوك الإبداعي

معامل التحديد R ²	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعطيات المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٢٩.٧%	**٠.٠١	١٤٠.٦٢٣	**٠.٠١	٢٤.٤٦٤	٠.٩٦٧	الجزء الثابت
			**٠.٠١	١١.٥٨٥	٠.٥٤٥	إجمالي بعد تطوير رأس المال البشري

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

١ - معامل التحديد (R²)

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد تطوير رأس المال البشري) يفسر (٢٩.٧%) من التغير الكلي في المتغير التابع (السلوك الإبداعي). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بعد تطوير رأس المال البشري) ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (السلوك الإبداعي) ، حيث بلغت قيمة "ت" (١١.٥٨٥) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

٣- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام إختبار (F-test) ، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (١٤.٦٢٣) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد السلوك الإبداعي

٤- معادلة النموذج:

$$\text{بعد السلوك الإبداعي} = ٠.٩٦٧ + ٠.٥٤٥ \text{ بعد تطوير رأس المال البشري}$$

ومن نموذج العلاقة الإندارويه السابق ، يمكن التنبؤ بدرجات السلوك الإبداعي ، من خلال قياس مؤشرات بعد تطوير رأس المال البشري ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن:

- كل زيادة في مؤشرات تطوير رأس المال البشري قدرها (٠,٥٤٥) تؤدي الى زيادة السلوك الإبداعي بمقدار واحد صحيح.
- من خلال نموذج الانحدار السابق فنجد ان معامل التحديد لبعده تطوير رأس المال البشري (R^2) ، يفسر نسبة اقل من متوسطة بلغت (٢٩.٧%) ، على السلوك الإبداعي ويعتبر هذا التأثير معنوي

الفرض الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة والسلوك الإبداعي للعاملين بشركات الأدوية محل البحث.

متغيرات الفرض:

- بعد تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة (متغير مستقل)
- السلوك الإبداعي (متغير تابع)
- تم اختبار الفرض: من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تبني السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة "دراسة ميدانية"

د/ أيمن فاروق الغريب

اولاً:-معامل الارتباط بين بعد تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة والسلوك الإبداعي -
استخدام معامل ارتباط بيرسون
جدول (١٤) العلاقة بين تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة والسلوك الإبداعي باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
إجمالي: العلاقة بين تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة السلوك الإبداعي	**٠.٧٣٧	**٠.١	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

١- توجد علاقة ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة السلوك الإبداعي"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٣٧). بمستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

ويدل ذلك انه كلما تم تفعيل الوعي باهمية تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة كلما ادى ذلك الى ارتفاع ابعاد وتحقق الميزة التنافسية

• إثبات الفرضية: نقبل الفرض الإحصائي القائل بوجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة السلوك الإبداعي

ثانياً:- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression

لقياس تأثير بعد تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة على بعد السلوك الإبداعي .

جدول (١٥) نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير بعد تنفيذ نظم الرقابة

المتوازنة على بعد السلوك الإبداعي

معامل التحديد R ²	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعطيات المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٥٤.٤%	**٠.٠١	٣٩٦.٨٦٩	**٠.٠١	٦.٧٠٢	٠.٨٦٥	الجزء الثابت
			**٠.٠١	١٩.٩٢٢	٠.٧٣٧	إجمالي بعد تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

١ - معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة) يفسر (٥٤.٤%) من التغير الكلي في المتغير التابع (السلوك الإبداعي). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢ - اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بعد تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٩.٩٢٢) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٣٩٦.٨٦٩) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد السلوك الإبداعي

٤ - معادلة النموذج:

$$\text{بعد السلوك الإبداعي} = ٠.٨٦٥ + ٠.٧٣٧ \text{ بعد تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة}$$

ومن نموذج العلاقة الإحصائية السابق، يمكن التنبؤ بدرجات السلوك الإبداعي، من خلال قياس مؤشرات بعد تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن:-

- كل زيادة في مؤشرات تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة قدرها (٠,٧٣٧) تؤدي إلى زيادة السلوك الإبداعي بمقدار واحد صحيح.
- من خلال نموذج الانحدار السابق فنجد ان معامل التحديد لبعده تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة (R^2)، يفسر نسبة اقل من متوسطة بلغت (٥٤.٤%)، على السلوك الإبداعي ويعتبر هذا التأثير معنوي

الانحدار المتعدد

ومن الفرضيات السابقة يمكن ان نؤكد إثبات الفرضية القائلة : باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

بوجود تأثير لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية (كمتغيرات مستقلة) متمثلة في أبعاده (تحديد التوجه الإستراتيجي - اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها - تطوير رأس المال البشري- تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة) على السلوك الإبداعي " (كمتغير تابع). وذلك باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، لقياس هذه التأثيرات كل على حده، واما إذا كانت تلك التأثيرات جوهرية ام إنها غير دالة إحصائيا.

١- تحليل الانحدار المتعدد Stepwise Multiple regression

جدول (١٦) تحديد معنوية أهم عناصر ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيرا على السلوك الإبداعي باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد

r معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	F. test		t. test		المعطيات المقدره β_i	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٠.٨٣٢	%٦٩.٣	**٠.٠٠١	١٨٦.٢١١	**٠.٠١	٥.٤٧٣	٠.٦٥٥	الجزء الثابت
				**٠.٠١	٣.٥٢٢	٠.١٨٧	بعد تحديد التوجه الإستراتيجي
				**٠.٠١	١١.١٩٧	٠.٤٨٣	بعد اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها
				**٠.٠١	٣.٤٢١	٠.١٧٨	بعد تطوير رأس المال البشري
				**٠.٠١	٥.٦١٨	٠.٣٩١	بعد تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

من الجدول السابق يتضح:

١ - معامل ارتباط (r)

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين " عناصر ممارسات القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي "، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٣٢) بمستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

٢ - معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغيرات المستقلة لإجمالي أبعاد (ممارسات القيادة الاستراتيجية)، تفسر (٦٩.٣%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في السلوك الإبداعي"، وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

٣- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t. test) نجد أن المتغيرات المستقلة، عناصر ممارسات القيادة الاستراتيجية والمتمثلة في أهم العناصر تأثيرا (اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها، تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة، تحديد التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري)، ذات تأثير معنوي على السلوك الإبداعي، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥). حيث بلغت قيم البيتا " β " (٠.٤٨٣)، (٠.٣٩١)، (٠.١٨٧)، (٠.١٧٨)، على التوالي.

-بمعنى التأثير القوى والفعال لمعظم أبعاد عناصر ممارسات القيادة الاستراتيجية ولكن هذه التأثيرات متفاوتة على السلوك الإبداعي .

٤ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

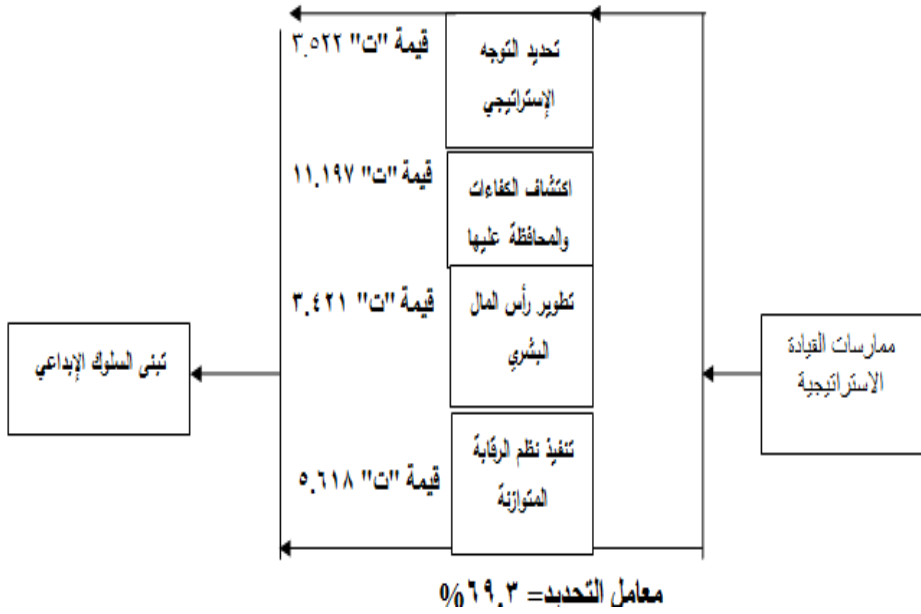
لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (١٨٦.٢١١) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على السلوك الإبداعي".

٥ - معادلة النموذج:

السلوك الإبداعي = ٠.٦٥٥ + ٠.١٨٧ تحديد التوجه الإستراتيجي + ٠.٤٨٣ اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها + ٠.١٧٨ تطوير رأس المال البشري + ٠.٣٩١ تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة

- مما يدلنا على التأثير الدال والفعال لمعظم المتغيرات المستقلة عناصر ممارسات القيادة الاستراتيجية على السلوك الإبداعي " حيث بلغ معامل التحديد ٦٩.٣% وهي نسبة تفسير جيدة

يوضح الشكل التالي أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على السلوك الإبداعي



وهذه مؤشرات هامة تدل على درجة تأثير كل عامل مستقل من (أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية)، بذاته على السلوك الإبداعي .

(١٤) نتائج البحث :

من خلال تحليل نتائج البحث أمكن للباحث تحديد الاستنتاجات التالية:

- أظهرت نتائج البحث أن هناك تأثير قوي بين جميع أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي ، اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة) وبين السلوك الإبداعي للعاملين في شركات الأدوية محل البحث بمعنى أنه كلما زاد تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية أدى إلى ارتفاع مستوى السلوك الإبداعي في شركات الأدوية.
- الاستنتاجات المتعلقة بتوافر محاور البحث وأبعاد

أ. توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى العاملين في شركة الأدوية.
بدرجة كبيرة ويمتوسط حسابي (3.41) وأن هذه الممارسات جاءت مرتبة
تنازلياً كما يلي:

- تحديد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.51)
- تطوير رأس المال البشري بمتوسط حسابي (3.25)
- اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها بمتوسط حسابي (3.14)
- تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة بمتوسط حسابي (2.44)

ب. توافر ممارسات السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة الأدوية بدرجة

كبيرة ويمتوسط حسابي (3.46) وأن السلوك الإبداعي جاءت مرتبة تنازلياً كما

يلي:

- القدرة على التواصل والتفاعل بمتوسط حسابي (3.52)
- القدرة على التغيير بمتوسط حسابي (3.47)
- تشجيع الإبداع وتوليد الأفكار بمتوسط حسابي (3.45)
- القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.38)

(١٥) توصيات البحث :

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يوصي الباحث قيادة شركات الأدوية بالتوصيات التالية:

● ضرورة المحافظة على امتلاك الشركات لتصورات وتوجهات استراتيجية واضحة ومحددة تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وتعبير عن ما تطمح قيادة شركات الأدوية في الوصول إليه مستقبلاً وبما يدعم من زيادة مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركات، وذلك من خلال زيادة الاهتمام بمشاركة العاملين في تحديد وتطوير التوجهات الاستراتيجية لشركاتهم بحيث تصبح تلك التوجهات هدفاً يسعى الجميع إلى تحقيقه، وكذلك زيادة الاهتمام باختيار التوقيت المناسب لإحداث التغييرات الاستراتيجية من خلال دعم قادة التغيير، والحد من الآثار السلبية المترتبة على مقاومة التغيير عن طريق خلق الإحساس الإيجابي من قبل العاملين بأهمية إحداث التغييرات الاستراتيجية.

● ضرورة المحافظة على الجهود المبذولة من قبل قيادة الشركات لاكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها وبما يؤدي إلى تحسين مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات الأدوية ، وذلك من خلال العمل على توفير مناخ تنظيمي صحي ملائم يساعدهم

على إنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه دون الخوف من الفشل أو العقاب، وتحديد معايير علمية دقيقة لاستقطاب الكفاءات البشرية واختيارها وتعيينها، وكذلك عقد لقاءات دورية من أجل التعرف إلى الكفاءات الداخلية اعدادها للقيام بالمهام الاستراتيجية، وكذلك زيادة العمل على التخفيف من شعور العاملين بالاعتراب التنظيمي من خلال تعزيز شعورهم بالولاء والانتماء لشركاتهم.

- ضرورة المحافظة على الاهتمام بتطوير رأس المال البشري في شركات الأدوية وبما يعزز من مستوى السلوك الإبداعي لديه، وذلك من خلال العمل على توفير الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لتطوير مستوى أداء الكادر البشري، والعمل على تفعيل نظام فعال للحوافز يقوم على أسس ومعايير مهنية في مكافأة الأفراد المبدعين ويحثهم على زيادة إنجازهم، وكذلك عقد البرامج التدريبية الدورية المناسبة التي تساعد الكادر البشري في صقل مهاراته وتطويرها، والعمل أيضاً على مشاركة الكوادر المتميزة في المؤتمرات العربية والعالمية للوقوف على أحدث الأنظمة الإدارية المتبعة، وكذلك العمل على تمكين القيادات الناشئة من القيام بأدوار والمهام الاستراتيجية باعتبارهم القيادات الاستراتيجية المستقبلية.
- ضرورة العمل على استحداث دائرة رقابية جديدة تكون مهمتها الأساسية مراقبة تنفيذ الخطط والتوجهات وجميع الجوانب الاستراتيجية التي تحددها قيادة الشركات على وجه الدقة، وكذلك تزويد قيادة الشركة مباشرةً بتقارير توضح سير عملية التنفيذ حسب الجدول الزمني المخطط، وأهم المعوقات التي تواجهها.

(١٥) قائمة المراجع:

أولاً : المراجع العربية:

- (١) الأثري، عمرو ابراهيم، (٢٠١٤)، "الإحصاء التطبيقي"، القاهرة، ماس للطباعة.
- (٢) احمد، محمد عبدالسلام، (٢٠١٧) "إدارة الموارد المالية"، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي
- (٣) أحمد، ياسمين عيد الرحيم سيد، (٢٠١٨) "دور المنظمة المتعلمة في إكتساب الجدارات الوظيفية وتحقيق الإلتزام التنظيمي"، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية، رسالة دكتوراه، كلية تجارة، جامعة عين شمس.
- (٤) الأكلبي، عايض شافعي، (٢٠١٨)، دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي، دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مجلد ١٩، العدد ١، ص ٢١٦، ص ٢٥١.
- (٥) الجبوري، سيروان هادي خليل، (٢٠١٦)، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء التنظيمي – دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ص ٢٣، ص ١١٥.
- (٦) الجميلي، نهال حسني عبدالعزيز، (٢٠١٧) " تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة التغيير التنظيمي بالتطبيق علي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية والإدارات التابعة لها" رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- (٧) النفاذ، حسام نعيم حسن، (٢٠١٥)، ممارسات القيادة الاستراتيجية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية، القاهرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس، ص ٣٧، ص ٢١٧.
- (٨) سعيد، إبراهيم بن حنش، (٢٠١٨) "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"، مجلة دولية الابحاث التربويه، جامعة الامارات، مجلد (٤٢)، العدد (٢).

٩) سعيد، هديل كاظم. عباس، زياد علي، (٢٠١٦)، "القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية"، بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الاسكان والاعمار المحمولة مركزياً، مجلة العلوم، الاقتصادية والإدارية، مجلد (٢٣)، العدد (٩٧)، ص ٨١.

١٠) طلحي، فاطمة الزهراء، (٢٠١٧)، "تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية"، ط ١، دار مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، ص ٤٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Aftab Uddin, M., Priyankara, H., & Mahmood, M. (2019). Does a creative identity encourage innovative behaviour? Evidence from knowledge-intensive IT service firms. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print No. ahead-of-print. doi:https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2019-0168
2. Aslan, Ş., Diken, A., & Şendoğdu, A. A. (2011). Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived environmental uncertainty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol.24, p629.
3. Birdi, K. (2016). The Relationship of Individual Capabilities and Environmental Support with Different Facets of Designers' Innovative Behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 19-35.
4. Chen, L., Zhang & Yang, B. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7).
5. De Clercq, D., & Pereira, R. (2020). Knowledge-sharing efforts and employee creative behavior: the invigorating roles of passion for work, time sufficiency and procedural justice. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1131-1155. doi: https://doi.org/10.1108/JKM-06-2019-0274

6. Funda Özer & Tinaztepe, C. (2014). Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.150.
7. Irtaimah, H. J. (2018). Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations: Applied Study on AlManaseer Group for Industrial & Trading. *Modern Applied Science*, Vol. 12, No. 11, p2531.
8. Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9).
9. Muhammad Farooq; Irfan, U., & Raja, M. H. (2016). HR. Practices and Organizational Innovation: The Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness *Journal of Social and Development Sciences*, 7 (3)
10. Muzee, H., Bagire, V., & Ngoma, M. (2016). Strategic Leadership and Employee Engagement, Evidences from an African Industrial Setting. *Open Access Library Journal*, Vol.3, No.8, p4.
11. Palladan, A. A., Abdulkadir, K. B, & Chong, Y. W. (2016). The Effect of Strategic Leadership, Organization Innovativeness, Information Technology Capability on Effective Strategy Implementation: A Study of Tertiary Institutions in Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, Vol.18, No.9, pp. 109-115.
12. Pedro Soto-Acosta, & Daniel Palacios - Marqués, (2016). E-business, organizational innovation and firm performance in manufacturing SMEs: an empirical study in Spain. *Journal Technological and Economic Development of Economy*, 22(6)

13. Sayed, T. H.; Jaffar, A.; Shen, L., & Tayyaba, A. (2017). Transactional Leadership and Organizational Creativity: Examining the Mediating Role of Knowledge Sharing Behavior. *Cogent Business & Management*, 4(1).
14. Witts, Joseph, (2016), " The Role of Strategic Leadership in Banking Profitability", Doctor Dissertation of Business Administration, Walden University, p.20.
15. Yahyagil, İ. K. (2015). Universal Values, Creative Behavior and Leadership: Turkish Case. *International Business Research*, 8(٦)
16. Zavadskas, E. K., Juozapaitis, A., Tamošaitienė, J., & Turskis, Z. (2015). Leadership Strategy Selection in Construction Industry. *Procedia Engineering*, Vol.122, p.129.