

## تأثير القيادة الاستراتيجية الفعّالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين (دراسة حالة على شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة)

د. حيان حمدان\*

(الإيداع: 22 أيار 2022، القبول: 24 تموز 2022)

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية، إذ ركزت الدراسة على أبعاد القيادة الاستراتيجية: البعد الإداري، والبعد التحويلي، والبعد السياسي، والبعد الأخلاقي للقائد الاستراتيجي. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، واستخدم الطريقة الكمية باستخدام استبانة مخصصة لهذه الدراسة، وذلك لقياس متغيرات البحث. ولاستخلاص النتائج أجريت دراسة على شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة بحجم (50) مفردة من مُديري الأقسام ونوابهم. وأظهرت الدراسة أن لدى العاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة قدرات قيادية استراتيجية على درجة عالية نسبياً، وتظهر جلياً آثار تلك التوجهات في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد والشركات الخاصة والعامّة. كذلك تتوافر لدى شركة أفاميا للصناعات الدوائية قدرات إبداعية ومعرفية متطورة بدرجة عالية نسبياً، وكذلك تبين وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية. ومن المقترحات المقدمة: دعم القيادات الإدارية الاستراتيجية لدى العاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية مع بلورة عملية الإبداع الإداري وتجسيده وترسيخه لدى العاملين من خلال الندوات والمؤتمرات التي يشارك فيها العاملون بمدى استراتيجي معمق يمكن من الإبداع والتميز للشركة. وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من المحاور يمكن لدراسات لاحقة العمل عليها والبحث فيها.

**الكلمات مفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، الإبداع الإداري، المنظمات.

\*أستاذ مساعد- دكتورة في إدارة الاعمال من جامعة بوحارست - رومانيا- عميد كلية العلوم الإدارية والمالية - الجامعة الوطنية الخاصة - الجمهورية العربية السورية.

**The effect of effective strategic leadership in stimulating the administrative creativity  
of workers in organizations**

**Dr.Hayan Hamdan\***

**(Received:22 May 2022,Accepted:24 July 2022)**

**Abstract:**

This study aimed to identify the impact of strategic leadership in activating the administrative creativity of employees at Apamea Pharmaceutical Industries, where the study focused on the dimensions of strategic leadership: the administrative dimension, the transformational dimension, the political dimension, and the ethical dimension of the strategic leader. The researcher adopted the descriptive analytical method in conducting this study, and used the quantitative method using a questionnaire dedicated to this study, in order to measure the research variables. To derive the results, a study was conducted on Apamea Pharmaceutical Industries in Hama Governorate, with a size of (50) individual department managers and their deputies. The study showed that the employees of Apamea Pharmaceutical Industries in Hama governorate have strategic leadership capabilities to a relatively high degree, and the effects of these trends are evident in light of the difficult conditions experienced by the country and private and public companies. Apamea Pharmaceutical Industries also has a relatively high degree of creative and cognitive capabilities, as well as a significant and positive correlation between strategic leadership in its dimensions and the administrative creativity of the employees of Apamea Pharmaceutical Industries. Among the proposals, we mention: Strengthening the strategic management leadership of the employees of Apamea Pharmaceutical Industries, with crystallizing the process of administrative creativity, embodying and consolidating it among the employees through seminars and conferences in which employees participate in a strategic and deep extent that enables creativity and excellence for the company. Finally, the study presented a set of axes that subsequent studies can work on and research on.

**Keywords:** strategic leadership, administrative creativity.

---

\*Assistant Professor – PHD in International and Economic Business Administration from Bucharest University – Romania – Dean of the Faculty of Finance & Management , Al-Wataniya Private University, Syrian Arab Republic.

## الإطار العام للبحث

## 1/1- المقدمة:

ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية الفعالة بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير، وبسبب نشوء منافسة في بيئة الأعمال، وبسبب متغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة، إذ إن هذه التحديات تفرض على المنظمة التفكير بشكل جدي وعلمي ومدروس في كيفية مواجهة هذه التحديات، للحفاظ على استمراريته ونموها وبقائها. أصبح من الضروري على المنظمات الاعتماد على الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لحل المشكلات التي قد تواجهها في علاقاتها بمحيطها من خلال الربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة بإتباع سياسات مدروسة ومحددة ومتوقعة لما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد الجيد لمواجهة التهديدات التي قد تصادفها واستغلال الفرص المتاحة لها (ترغيني، 2015). أجري هذا البحث لدراسة أثر القيادة الاستراتيجية الفعالة والدور الذي يمكن القادة الاستراتيجيين من خلال الصفات التي يتمتعون بها من قدرة على الإدارة والتفاوض والاتصاف بالقيم الأخلاقية المجتمعية وكل هذه مجتمعة في بعضها تساعد في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

## 1/2- الدراسات السابقة:

نتناول في هذه الفقرة أهم الدراسات التي تناولت موضوع البحث وعلى أهم النتائج التي توصلت إليها وسوف يتم التعرف على هذه الدراسات من خلال العرض الآتي:  
أولاً: الدراسات العربية:

**1-دراسة (جيلالي، معراج، 2019)** بعنوان: أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري دراسة جامعة غرداية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري من وجهة نظر آراء موظفي جامعة غرداية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة مكونة من 24 عبارة مكونة من 100 موظف، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر لأبعاد التمكين الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في الإبداع الإداري، ووجود أثر لأبعاد التمكين الخاصة بالاستقلالية وحرية التصرف والتحفيز في الإبداع الإداري. ومن أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث ضرورة منح الموظفين استقلالية وحيز أكبر لحرية التصرف والقيام بالأعمال مع تحفيزهم مادياً ومعنوياً بقصد تشجيعهم لتقديم أفكار جديدة وخلق روح الإبداع لديهم.

**2-دراسة (جمعة، 2019)** بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في جامعة ديالي.

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي إجمالاً وعلى مستوى كل بُعد من أبعادهما، واختبار الارتباط والتأثير بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، وتم توزيع (30) استبانة، وتم التوصل إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الاستراتيجية والتعزيز الاستراتيجي، ومن أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث ضرورة استثمار العلاقة والتأثير المعنويين بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة المبحوثة والاستفادة من معطياتها في تحقيق أهدافها.

**3-دراسة (عبود، 2020)** بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة. هدفت الدراسة إلى تقييم واقع القيادة الاستراتيجية في جامعة الزيتونة بالإضافة إلى الكشف عن أثرها في زيادة التميز لدى العاملين فيها، وشملت عينة عشوائية من الموظفين الإداريين على اختلاف تخصصاتهم ومراتبهم الإدارية والوظيفية

بلغت (340) موظفاً من مختلف إدارات الجامعة، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية على أبعاد التميز التنظيمي لدى العاملين في جامعة الزيتونة، كما توصلت الدراسة إلى أن أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة الاستراتيجية تعزى لخصائصهم الوظيفية، حيث قدمت الدراسة عدة توصيات منها ضرورة الاهتمام بتطوير قدرات العاملين وتدريبهم وفقاً لبرامج وخطط علمية مدروسة لتحسن مستواهم، وأيضاً توعية الموظفين بثقافة القيادة الاستراتيجية من خلال تعزيز الثقة التنظيمية بينهم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Nasiopoulos *et al*, 2013) بعنوان: تحليل نماذج محاكاة القيادة الاستراتيجية في المنظمات الغير هادفة للربح. Analysis of simulation models of strategic leadership in non-profit organizations. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الهادفة للربح في اليونان، حيث بينت الدراسة أن القيادة الاستراتيجية تمد المنظمة بمفهوم مشترك إلى حد كبير للتوجه طويل الأجل في مواقف التغير المستمر لتحقيق الأهداف المنشودة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها توصلت إلى أن القيادة الاستراتيجية تكون أصعب في تنفيذها في المنشآت غير الهادفة للربح حيث لا توجد مكاسب وكل شيء يقوم على التطوع مما يعيق استخدام مدخل الأساليب الكمية للوقوف على مدى النجاح في استراتيجية العمل، توصلت إلى أنه في المنظمات غير الهادفة للربح تحتاج إلى أخذ المشاكل الأخرى في الاعتبار وهي التعامل مع فئات سوقية مختلفة مما يتطلب مستويات خدمة مختلفة للوصول لهذه القطاعات بفعالية.

2- دراسة (Wiraporn *et al*, 2014) بعنوان: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس.

The relationship between strategic leadership and school effectiveness.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات والعلاقة بين أداء القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس بتايلاند، حيث طبقت على عينة من 32 مدير و 217 مدرس. وتم الحكم على مستوى القيادة الاستراتيجية من خلال الوصف الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، التقييم والرقابة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها تبين أن مستوى التطبيق للقيادة الاستراتيجية مرتفع كما كان التنفيذ الاستراتيجي أعلى نسبة تطبيق بينما توجهات المنظمة أقل نسبة وهي (متوسطة)، فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس فقد بلغ معامل الارتباط  $R=0.520$  بين الجوانب المختلفة للقيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس وهو ما يعزز مساهمتها في تحسينها.

3- دراسة (Zhen Shao, 2019) بعنوان:

Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation

أثر تفاعل سلوكيات القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية على المواءمة الاستراتيجية بين الأعمال واستيعاب النظم المؤسسية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير سلوكيات القيادة لكبار المديرين التنفيذيين على التوافق الاستراتيجي بين الشركات في سياق استيعاب نظم المؤسسة، وعلى درجة الخصوص تضاف الثقافة التنظيمية بوصفها منسقا نقدياً في نموذج البحث القائم على نظرية الطوارئ، وتشير نتائج الدراسة أن التأثير المثالي وسلوكيات القيادة التحفيزية هما من الدوافع الهامة للتوافق الاستراتيجي بين مؤسسات الأعمال، وهو ما له من تأثير إيجابي على طلاقة نظم استيعاب المؤسسات وعلاوة على ذلك، فإن الثقافة الموجهة نحو المرونة تقلل إيجابياً من إعادة التوازن بين سلوكيات القيادة والمواءمة الاستراتيجية بين الأعمال التجارية.

### - تقييم الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية:

يوجد العديد من الدراسات المنشورة في البيئة العربية تأثير القيادة الاستراتيجية الفعالة في تنشيط الإبداع الإداري والتي قامت بدراسة ولكن هناك قلة من الدراسات التي تطرقت إلى العلاقة بين القيادة الاستراتيجية الفعالة في تنشيط الإبداع الإداري فالعديد من الدراسات السابقة وضحت دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في رفع كفاءة المنظمات، وأخرى تطرقت إلى أثر القيادة الاستراتيجية الفعالة في تحقيق الميزة التنافسية وغيرها. كما أن النتائج التي يمكن ان نتوصل إليها من خلال هذه الدراسة قد يكون لها تأثير كبير ومهم في المنظمات التي تعتمد على القيادة الاستراتيجية الفعالة، وإمكانية الاستفادة لتحسين أداء المنظمات ونجاحها وقدرتها على الحفاظ على كيان مرموق ومتميز.

وإن من أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يتعلق بالجوانب التالية:

1-بيئة الدراسة: أجريت العديد من الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية بالإضافة إلى العديد من المنظمات العربية في القطاع الخدمي والسلي مثل المدارس والجامعات وغيرها، اما في دراستنا الحالية فيتم تطبيق الدراسة على الصناعات الدوائية في حماة، وبحسب علم الباحث لم يتم أحد من الباحثين في مثل هذه الدراسة على الصناعات الدوائية في مدينة حماة.

2-هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية على كفاءة المنظمات والتغير التنظيمي وغيرها ولكنها لم تتطرق لدراسة القيادة الاستراتيجية الفعالة على الإبداع الإداري وتحليل أثره في زيادة نجاح ونمو المنظمات.

### 3/1- مشكلة البحث:

القيادة الاستراتيجية في المنظمات لها أهمية كبيرة من خلال تشجيعها على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح، وتشجيع المرؤوسين على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع من خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف. ومن هنا أصبح هاجس المنظمات ليس الاستمرار والبقاء وإنما التميز من خلال تنشيط الإبداع والاعتماد على قيادة لها رؤية وفرة على التنبؤ بالفرص والتحديات ولذلك يمكن صياغة المشكلة من خلال عدة أسئلة:

**السؤال الرئيسي:** هل يوجد تأثير للقيادة الاستراتيجية الفعالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة؟ **ويتفرع عنه عدة أسئلة فرعية:**

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد تأثير للبعد الإداري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد تأثير للبعد التحويلي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد تأثير للبعد السياسي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد تأثير للبعد الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة؟

### 4/1- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالآتي:

-الهدف الرئيسي: دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية الفعالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة. **ويتفرع عن الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية:**

الهدف الفرعي الأول: دراسة تأثير البعد الإداري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعّالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة.

الهدف الفرعي الثاني: دراسة تأثير البعد التحويلي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعّالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة.

الهدف الفرعي الثالث: دراسة تأثير البعد السياسي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعّالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة.

الهدف الفرعي الرابع: دراسة تأثير البعد الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعّالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة.

2- يهدف إلى التوصل لمجموعة من النتائج التي يمكن من خلالها وضع توصيات قابلة للتطبيق تساهم في وضع آلية محددة وواضحة لبناء قيادات استراتيجية فعّالة يمكن من خلالها تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في المنظمة محل الدراسة.

**5/1- أهمية البحث:**

• **أهمية البحث من الجانب العملي:**

- تسليط الضوء على ماهية القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها وطبيعة تطبيقها في المنظمات من خلال جعلها عنصراً من عناصر تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة.

- لفت انتباه القائمين على شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة بأهمية القيادة الاستراتيجية الفعّالة ودورها في دعم عملية الإبداع الإداري للعاملين.

• **أهمية البحث من الجانب العلمي:**

- يتناول البحث دراسة علمية جديدة حول أثر القيادة الاستراتيجية الفعّالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة.

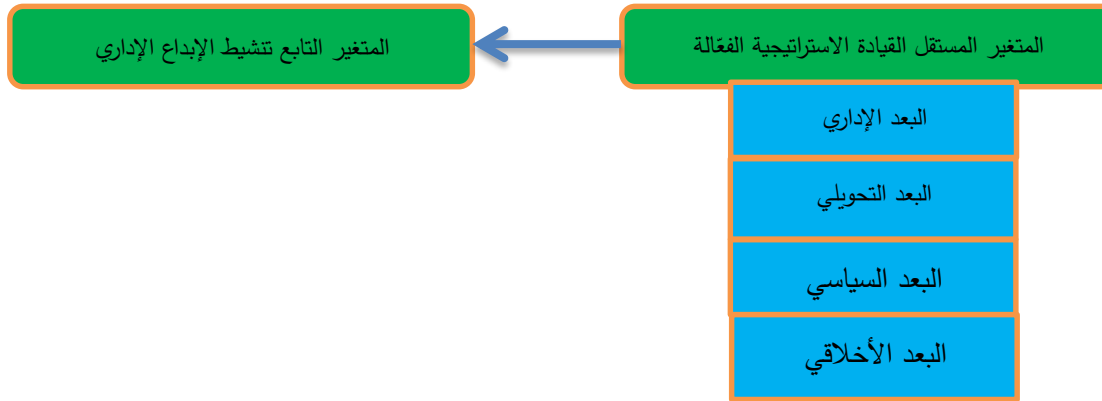
- يسهم في وضع إطار مفاهيمي يوضح عدة نقاط وعناصر ومصطلحات تتعلق بالقيادة الاستراتيجية الفعّالة بأبعادها (الإداري، التحويلي، والسياسي، الأخلاقي) وأثرها على تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة.

**6/1- فرضيات البحث:**

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية الفعّالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة.
- **ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:**
- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير معنوي للبعد الإداري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعّالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير معنوي للبعد التحويلي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعّالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي للبعد السياسي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعّالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير معنوي للبعد الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعّالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة.

7/1- متغيرات البحث:

الشكل رقم (1-1) أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة



المصدر: من إعداد الباحث.

8/1- منهجية البحث:

تعتمد منهجية البحث على أسلوبين:

- 1- **الأسلوب النظري:** اعتمد فيه الباحث على المنهج الوصفي، وذلك من أجل جمع البيانات الثانوية من مصادرها المتعددة لتكوين إطار نظري للباحث. وتتميز أهم المصادر لجمع البيانات الثانوية بما يأتي: (الكتب والدوريات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث، المنشورات والتقارير الصادرة عن الوزارات والإدارات التي تخدم موضوع البحث).
- 2- **الأسلوب الميداني:** أي القيام بدراسة مسحية اعتماداً على أساليب إحصائية ومنها تم استخدام الاستبيان في الملحق لجمع البيانات الأولية اللازمة لقياس متغيرات البحث من واقع مجتمع وعينة الدراسة، ثم بعد ذلك استخدام هذه البيانات لاختبار الفرضيات، وذلك باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة (spss).

9/1- مجتمع وعينة البحث:

حيث تكون مجتمع البحث من العاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية البالغ عددهم (54). وبسبب صغر حجم مفردات مجتمع البحث فقد قام الباحث باعتماد مجتمع الدراسة كحصر شامل، وخاصة ان المسح الشامل يعطي نتائج دقيقة جداً، مقارنة مع النتائج التي تعطيها دراسة العينة المأخوذة من المجتمع الكلي، وقد تم توزيع (54) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد (50) استبانة صالحة للدراسة وذلك بنسبة استجابة بلغت (92,5%) مما يعكس مدى تجاوب الموظفين مع البحث وهذا يدل على وعيهم لأهمية الدراسة.

10/1- حدود البحث:

- 1- **حدود زمنية:** ستقتصر الدراسة على الفترة الزمنية المتمثلة في عام (2021).
- 2- **حدود مكانية:** شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة.
- 3- **حدود موضوعية:** - المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية الفعالة بأبعادها (الإداري، التحولي، السياسي، الأخلاقي).  
- المتغير التابع: تنشيط الإبداع الإداري للعاملين.

الفصل الثاني: الإطار النظري - القيادة الاستراتيجية الفعالة

تمهيد:

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة أصبح الأسلوب التقليدي للتفكير الإداري غير ملائم بما فيه الكفاية لمواجهة تحديات المستقبل، كما أصبح الأمر يقتضي توفر رؤية واضحة للصورة التي سيكون عليها المستقبل، وبالتالي تكمن الأهمية في

ضرورة تفعيل دور القيادة الاستراتيجية للمساعدة في مواجهة التحديات المستقبلية من خلال وضع استراتيجيات فاعلة ومؤثرة. مما يستدعي القيادات العليا ومتخذي القرار في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم للتفكير في الأوضاع المستقبلية، التي تتغلب على ما يواجه العاملين في المنظمات المعاصرة من مصاعب ومشكلات كما توجد الحلول اللازمة لها. نتيجة لذلك جاء الاهتمام بتشجيع الإبداع الإداري للعاملين من خلال مشاركة العاملين في عمليات الإدارة واتخاذ القرارات لأن ذلك ينعكس في الأعمال والأفعال والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل إرضاء العاملين لديها وإسعادهم وشعورهم بالثقة والاطمئنان في العمل ولإعطائهم فرصة تنمية مهاراتهم الإبداعية (Max,2012, p:19). تعد القيادة الاستراتيجية الفعالة أحد العوامل الرئيسة المطلوبة لتشجيع الإبداع والمهارات الإبداعية لدى العاملين لأن القيادة الاستراتيجية هي سلسلة من النشاطات التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة من خلال الأنشطة العقلية الديناميكية والمعالجات الذهنية الهادفة إلى مساعدة العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم، لتحقيق أفضل النتائج.

### 1/1/2- تعريف الاستراتيجية:

يعود أصل كلمة الاستراتيجية إلى لقب ورتبة استراتيجيون اليونانية، وهي رتبة الجنرال المنتخب في أثينا القديمة، وقد كان الاستراتيجيون في الأساس قادة عسكريين، ويُطبّقون جوهر الاستراتيجية الحالية، وهو الجمع بين السلطة السياسية والعسكرية، ولم يقتصر استخدامها عبر التاريخ على ساحات الحروب بل امتد ليشمل الأعمال التجارية، والحملات السياسية، مثل ما يُدعى بالاستراتيجية الكبرى، وتشمل تنسيق جميع الحملات السياسية للدولة، بما في ذلك الأساليب الاقتصادية، والدبلوماسية التي تتبناها الدولة في مجال الحكم، وذلك لمُتابعة الغايات الوطنية، أو تشكيل الحكومات الائتلافية. حيث عرفها (Steiner, 1979, p:71) بمفهوم يتعلق بما يقوم به المديرين لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة من المنافسين الآخرين، وتشير إلى فكر وطرق وإجراءات عديدة ضرورية للنجاح في الأعمال. أما (عواد، 2012، ص25) رأى أن الاستراتيجية تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

### 2/1/2- تعريف القيادة:

لقد تعددت تعريفات القيادة، وذلك لاختلاف وجهات النظر والمنطلقات الفكرية للباحثين أو اختلاف البيئات والمؤسسات التي تم استنتاج مفهوم القيادة منها. فتعرف القيادة أنها مركز ومكانة خاصة داخل الجماعة يؤديه قائد الجماعة بغرض توجيه سلوك الأعضاء، والمحافظة على تماسك الجماعة وحل مشكلاتها (العنوم، كوفحي، 2014). وتكمن القيادة في قدرتها على إيصال معنى رسالة التغيير للمنظمة والتي موجودة في فكر القائد ويتجلى ذلك في قدرته على تغيير سلوك العاملين عبر التأثير معهم وتغيير قناعاتهم وقيمهم ومعتقداتهم من خلال المعرفة الإبداعية التي يمتلكها وتركز على الإبداع والتي تمكن القيادة من التنافس والتميز في القطاع الذي تعمل فيه (Kenneth,2010)، أما (Gary Yuke) فقد رأى: "أن القيادة هي التأثير على عملية وضع الأهداف والتأثير على مدى تماسك الجماعة بها والتوحد معها والتأثير على ثقافة المنظمة" (أبو النصر، 2021، ص18).

### 3/1/2- تعريف القيادة الاستراتيجية الفعالة:

برز مفهوم القيادة الاستراتيجية نتيجة عدد من العوامل منها، التحول من المدخل التقليدي في الإدارة إلى المدخل الاستراتيجي، والتسارع الكبير في العولمة، وتسارع الأحداث بشكل فاق المراحل الزمنية السابقة، وتنامي الاهتمام بإدارة المعرفة وصناعة المعرفة، وتنامي الاهتمام بالموجودات الفكرية وبرؤوس الأموال الفكرية التي أصبحت أثمن وأكثر أهمية من الموجودات التقليدية، والتطورات التكنولوجية الكبيرة، والاعتماد على أساليب تفكير جديدة، وتفكير استراتيجي يكسر قيود أساليب التفكير



التقليدية وتشير القيادة الاستراتيجية إلى القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وحث الآخرين على أن يعملوا وفق هذه الرؤية (القيس والطائي، 2014). يقصد بالقيادة الاستراتيجية القدرة على التوقع والرؤية، والمحافظة على المرونة، وتفويض الآخرين بقصد إحداث التغيير الاستراتيجي حيثما كان ذلك ضرورياً، والقيادة الاستراتيجية الفعالة بهذا المعنى تنطوي على الإدارة من خلال الآخرين، إدارة المنظمة بالكامل بدلاً عن إدارة أجزاء منها، والتعاطي مع التغيير الذي يبدو أنه سوف يزيد من احتمال بلوغ قمة التنافسية للمنظمات أثناء القرن الحادي والعشرين (جلاب، 2015). وتعتبر القيادة الاستراتيجية عن قدرة الشخص على التنبؤ والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي من شأنها خلق مستقبل قابل لحياة المنظمة لتحقيق أهداف محددة تتمثل بتحقيق الأهداف المشتركة (فيصل، 2017). أن القيادة الاستراتيجية عندما تواجه مشكلة، يجب على صانع القرار اختيار استراتيجية التفكير المناسب وبالنظر إلى أهمية هذا الموضوع حيث يكون التركيز على مجموعة من الخيارات الاستراتيجية لتقديم الدعم المعتمد والمنهجي لصناع القرار التي تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Zavadskas et al, 2015). ومن خلال التعريفات السابقة برأي الباحث يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية: بأنها القيادة الفاعلة على تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار، ودعم الآخرين من أجل تطوير رؤية مستقبلية مشتركة تلبى احتياجات جميع الأطراف أصحاب المصالح في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد وعدم التأكد.

**4/1/2- أنماط القيادة الاستراتيجية الفعالة:** تتعدد الأنماط والسلوكيات التي قد ينتهجها القادة الاستراتيجيون في التعامل مع مرؤوسيهم والتأثير في أفعالهم وتصرفاتهم في المواقف والظروف المختلفة التي قد تفرضها التغييرات البيئية المعقدة، وفي هذا السياق فقد أوضح (يونس، 2012) إن عملية التفاعل بين مجلس الإدارة والمستويات الإدارية العليا ينجم عنها الأنماط الآتية:

- 1- **نمط الإدارة بالمشاركة:** يمثل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة الأدوار القيادية في أية منظمة، حيث يمارس مجلس الإدارة العليا (رئيس الجهاز التنفيذي ومساعدوه) مهامه القيادية على أفضل وجه، إذ يشكل هذا النمط مصدر قوة للقيادة الاستراتيجية ويعبر قدرة القيادة الاستراتيجية على النظر إلى العالم والأشياء من زوايا مختلفة.
- 2- **نمط الإدارة التشريعية:** يتضح هذا النمط حين يسيطر مجلس الإدارة على جميع الأمور، ويتخذ القرارات الاستراتيجية دون الرجوع إلى رئيس الجهاز التنفيذي ومساعديه، ويستمد هذا المجلس قوته من كون أعضائه يتمتعون بنفوذ سياسي واسع، أو أنهم من كبار المساهمين في رأس مال الشركة.
- 3- **نمط الإدارة التنفيذية:** يتمتع رئيس الجهاز التنفيذي بصلاحيات وسلطات واسعة، ويتخذ القرارات الاستراتيجية بنفسه أو بمساعدة نوابه، ثم يتم عرض القرارات على مجلس الإدارة الذي بدوره يوافق عليها دون تأخير.
- 4- **نمط الإدارة الفوضوية:** ويظهر هذا النوع عندما يكون دور مجلس الإدارة هامشياً، ولا يمارس أي دور في إدارة المنظمة، أما الإدارة العليا لا تكثرث للأمور الاستراتيجية الهامة، وتهتم بالأمور غير الضرورية كما ينبغي الإشارة إلى أن القائد الاستراتيجي هو قائد مرن يمثل مجموعة من الأنماط القيادية في وقت واحد، حيث يختار النمط القيادي المناسب لحالة المرؤوس الذي يتعامل معه، كما يجب أن يختار النمط القيادي الذي يتناسب مع المرحلة التي تمر بها المنظمة.

#### **5/1/2- أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة:**

تتعدد النماذج المفسرة لأبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة، ويعتبر نموذج (Hitt: Ireland, & Hoskisson, 2009) من أكثر النماذج شهرة ويتضمن ستة عناصر حاسمة للقيادة الاستراتيجية وهي: تحديد التوجه الاستراتيجي، والمحافظة على الكفاءات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على فعالية ثقافة المنظمة، تعزيز الممارسات الأخلاقية، ووضع الضوابط الاستراتيجية. ويرى (Enz, 2010) أن معظم الباحثين يتفقون أن أحد أهم مهام القيادة الاستراتيجية في المنظمات الناجحة يتمثل في العمل على توفير بيئة محفزة للتعلم والتطوير المستمر، إضافة إلى ابتكار رؤية مستقبلية للمنظمة، تأسيس

قيم جوهرية للمنظمة، وتطوير الاستراتيجيات وإدارة الهيكل التنظيمي، وخدمة المنظمة باعتبار القائد وكيل وممثل المنظمة، حيث تعطي القيادة الاستراتيجية من خلال هذه الأبعاد ميزة تنافسية للمنظمة. وقدم (Pisapia, 2009) نموذجاً للقيادة الاستراتيجية الفعالة ذو أربعة أبعاد تتضمن مجموعة من السلوكيات القيادية، يوازن فيها القائد الاستراتيجي بين القيادة والإدارة، وفي ذات الوقت يوظف الحقائق السياسية المطلوبة لتسويق أفكاره، ويرسخ القيم باعتبارها أحد المهام المؤسسية التي يجب إنجازها، وهي كالآتي:

**أولاً: البعد الإداري: Administrative dimension:** يعتقد (pisapia) أنّ المنظمات بحاجة إلى توظيف واستثمار القدرات المتنوعة لإنجاز الأدوار المختلفة، ويرى أنّ المديرين يعززون العقلانية، واتخاذ القرار، ويعززون الاتساق لمساعدة التحرك التنظيمي على أساس يومي، ويسعون للرقابة، ويتبعون القواعد، ويضعون الأهداف، ويبتكرون الأولويات والخطط، ويضعون الميزانية، والتنظيم، ويعملون على حل المشكلات، ويحصلون على العمل المنجز من خلال الآخرين، ويتصفون بالاستقرار، ويستخدمون القوة القانونية للقيام بالعمل. وتري (capon, 2008) أنّ هناك من ينظر إلى القيادة باعتبارها مرادفة للإدارة، ويمكن القول بأنه من الصعب الفصل بينهما، بل ليس من الضروري أن يفصل بينهما فالقائد الذي لديه رؤية شاملة يجب أن يكون قادراً على الإدارة على المستوى الاستراتيجي، وهذا ما يضمن إتباع الاستراتيجية، واستخدام الموارد المالية والعاملين لتحقيق أفضل النتائج.

**ثانياً: البعد التحويلي: Transformational dimension:** القائد التحويلي يبحث عن حاجات التابعين المحتملة ودوافعها، ويسعى لإرضاء الحاجات العليا ودوافعها، ويحترم شخصية أتباعه، بحيث تنتج عن القيادة التحويلية علاقة من التحفيز والسمو المتبادل الذي يحول أتباعه إلى قادة، وربما يحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين في عملية السمو فوق الدوافع والميول أو الحاجات الشخصية لصالح المؤسسة.

**ثالثاً: البعد السياسي: The political dimension:** إنّ المشهد السياسي أحد الجوانب المهمة للتأثير باتجاه المراكز العليا في المنظمة وإقناعها بتغيير أو تعديل بعض توجهاتها، وهنا يجب الأخذ بالاعتبار توقيت محاولات التأثير، كما يعتبر المشهد السياسي مهماً عند ممارسة التأثير في الأشخاص خارج المنظمة، ولأنّ حالة الغموض وعدم التأكد والموارد المقيدة تحدد طبيعة التفاعل بين المنظمة وبيئتها المحيطة، فإنّ البعد السياسي يؤدي دوراً في العلاقات التفاعلية مع الكيانات الخارجية المؤثرة في عمل المنظمة. ويؤكد (Morrill, 2007) أنّ القدرة والإقناع وبناء الشركات والتحالفات الاستراتيجية، ومكافأة السلوك، والمساومة والتفاوض واستعمال السلطة والتأثير بشكل فعال بالوقت المناسب تشكل الدور السياسي للقائد الاستراتيجي.

**رابعاً: البعد الأخلاقي:** تحتل الأخلاقيات موقعاً مهماً في الفعل الاستراتيجي، حيث يؤكد (David, 2005) بأنّ صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييم القرارات الاستراتيجية تحمل في ثناياها تصرفات أخلاقية، فالقائد الاستراتيجي مسؤول بشكل أساسي عن إيجاد وترسيخ مبادئ أخلاقية تمارس داخل المنظمة، فكلما كانت الأخلاقيات العالية ذات أولوية في المنظمة، كلما كانت تصرفات العاملين في كافة المستويات على نحو أكثر أخلاقية.

**ثانياً: تنشيط الإبداع الإداري**

## 1/2- مفهوم الإبداع الإداري: administration creativity

يعدّ الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني، حيث أن الإبداع يظهر عند الأفراد العاملين من خلال طرح أفكار وحلول ومشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات وتنفيذها. وقد تباينت وتعددت التعريفات للإبداع الإداري، وذلك باختلاف المناهج العلمية ومن بين التعاريف نجد: عرفه (السكرانة، 2011، ص20) بأنه "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويستجيب لها، وتكون استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية اقتراحات أو تقنيات عمل جديدة أو أدوات وعمليات إدارية جديدة كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في الإدارة وكيفية طرح أفكار جديدة. وينظر (قنديل،

2010، ص125) أنه قدرات عقلية ولكن بجانب هذه القدرات لابد من توافر عدد من العوامل الدافعة عند الفرد مثل: تحمل الغموض، عدد من العوامل الانفعالية مثل: الثقة بالنفس، والاكتفاء الذاتي. نستخلص مما سبق بأن الإبداع هو أسلوب إداري يعتمد على الأفراد العاملين من خلال الأفكار والآراء والاقتراحات التي يقدمونها ومن خلال القدرات والمهارات الإدارية المتوفرة لديهم وهذه القدرات تمكنهم من إنجاز الأعمال على الوجه الأكمل وحل المشكلات التي تواجههم من خلال طرح أفكار وأساليب عمل إدارية جديدة.

**2/2/2- عناصر الإبداع الإداري:**

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري ولكن نذكر أهم هذه العناصر (قطامي وآخرون، 2011):

- 1- **الطلاقة (Fluency):** تعتبر الجانب الكمي من الإبداع الإداري، وهي قدرة الفرد على توليد عدد كبير من البدائل، أو المترادفات، أو الأفكار عند الاستجابة لتغير معين. وهناك خمسة أنواع للطلاقة: (الطلاقة اللفظية، الطلاقة الفكرية، الطلاقة التعبيرية).
- 2- **المرونة (Flexibility):** يقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع مع التطورات والمواقف الجديدة.
- 3- **الأصالة (Originality):** وهي المقدر على الاتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى، ويعرف (حسن، 2017) الأصالة بأنها: "قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة، كما يوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع الإتيان باستجابات أصيلة وجديدة تختلف عن التي يأتي بها الأفراد الآخرين من حيث تنوعها وجدتها".
- 4- **الحساسية للمشكلات (Allergy to problems):** هي القدرة على إظهار أكبر عدد من المشكلات المرتبطة بموضوع ما وتتفاوت القدرة من فرد لآخر وتقوم بدور هام في تشكيل دعائم الإبداع الإداري عند العاملين.
- 5- **قابلية للتغيير (Subject to change):** تُعبر عن مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير عن طريق إيجاد طرق جديدة للعمل.

#### **4/2/2- معوقات الإبداع الإداري:**

حيث حاولت الدراسات السابقة التوصل إلى عوامل محددة تعيق عملية الإبداع الإداري سواءً على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، حيث صنفت دراسة (السكرانة، 2011، ص 20) معوقات الإبداع الإداري لعدة أنواع ومنها:

- 1- **معوقات شخصية (فردية): Personal handicaps** من أهم المعوقات الفردية للإبداع الإداري ما يلي: (حريم، 1997). - البحث عن الحلول التي تتبع قواعد محددة. - تجنب الغموض. - الخوف من الفشل. - اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً. - انخفاض إحساس الفرد بأهميته. - الخوف من تحمل المسؤولية.
- 2- **معوقات من قبل المدير: Constraints by the director** من أهم المعوقات الناجمة من قبل المدير التي تشل الإبداع الإداري: (حمود، 2010)
  - النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من قبل المستويات الإدارية الدنيا بنوع من الشك.
  - إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقته يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى.
  - النقد بحرية والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت.
  - اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.

#### **3- معوقات تنظيمية: Organizational constraints**

من أهم المعوقات التنظيمية حسب (عوض، 2013): الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات - المناخ التنظيمي غير الصحي - عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة - تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد - عدم توافر الموارد اللازمة - الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة - الجمود والكسل.

### 5/2- أساليب تنشيط الإبداع الإداري:

ومن أهم الأساليب التي تساعد على تنشيط الإبداع الإداري حسب (حسن، 2017) ما يأتي:

- 1- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
- 2- تشجيع العاملين لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
- 3- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب وتنمية الأفكار.
- 4- السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ.
- 5- دعم الاتصالات القائمة بين العاملين أنفسهم في العمل.
- 6- الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة.
- 7- مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً.
- 8- تشجيع وتنشيط الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية وتنشيط الأفكار الإبداعية.

### ثالثاً- الدراسة العملية:

#### 1/3-تصميم قائمة الاستقصاء:

تمّ تصميم القائمة على أن تكون الأسئلة واضحة ومباشرة، بحيث يمكن للمستقصى منه إدراك الهدف منها بوضوح، وتمّ تقسيم قائمة الاستقصاء لمجموعتين من الأسئلة:

المجموعة الأولى: العبارات التي تقيس القيادة الاستراتيجية الفعالة، وتمّ تقسيمها إلى المؤشرات التالية:

أولاً العبارات التي تقيس البعد الإداري، وتشمل الأسئلة من (1-4)، وثانياً العبارات التي تقيس البعد التحويلي، وتشمل الأسئلة من (5-8)، وثالثاً العبارات التي تقيس البعد السياسي، وتشمل الأسئلة من (9-10)، ورابعاً العبارات التي تقيس البعد الأخلاقي، وتشمل الأسئلة من (11-14).

والمجموعة الثانية: العبارات التي تقيس تنشيط الإبداع الإداري، وتشمل الأسئلة من (15-24).

#### 2/3-صدق وثبات اداة البحث:

قام الباحثان باستخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي. وزعت الاستبانة على عدد من العاملين في المستويات العليا والوسطى في شركة أفاميا للصناعات الدوائية لتحديد مدى صدق الاستبانة، ثم صيغت بصورتها النهائية لتحقيق الصدق الظاهري، وحسب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) وفقاً للجدول الآتي:

#### الجدول رقم(1): يبين نتائج ألفا كرونباخ

المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
البعد الإداري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة.	0.83
البعد التحويلي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة.	0.84
البعد السياسي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة.	0.70
البعد الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة.	0.83
تنشيط الإبداع الإداري في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.	0.81

(المصدر: من إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS22).

يتبين من خلال الجدول السابق أنّ قيمة معامل ألفا كرو نباخ قد تراوحت بين (0.70 – 0.84) مما يعني أنّ مجموعة أسئلة الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

### 3/3- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

استُعينَ بمقياس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) ومقياس التشتت (الانحراف المعياري) كقيم وصفية إحصائية لتوصيف إجابات المستقصى آرائهم بخصوص مختلف عبارات ومحاور استبانة الدراسة الأساسية منها والفرعية التي تساعد في قياس توافر العناصر المدروسة، ويعرض الجدول رقم (2) تلك المؤشرات التحليلية الوصفية المهمة، وذلك تنازلياً حسب النسبة المئوية التي حصل عليها كل مؤشر.

الجدول رقم (2): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X1 (البُعد الإداري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعّالة)

السؤال	التكرارات					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	-	-	9	27	14	0.678	4.10	عالية
2	-	-	12	24	14	0.727	4.04	عالية
3	-	-	6	29	15	0.629	4.18	عالية
4	-	-	3	30	17	0.573	4.28	عالية
المتوسط الكلي للمتغير X1								
						<b>0.652</b>	<b>4.15</b>	عالية

(المصدر: من إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 22).

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة عالية (4,04-4,28) على مدى توافر البُعد الإداري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعّالة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية بحماة، وأنّ المتوسط الكلي لمتغير البُعد الإداري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعّالة كان بدرجة موافقة عالية وكان الوسط الحسابي له 4,15.

الجدول رقم (3): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X2 (البُعد التحويلي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعّالة)

السؤال	التكرارات					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
5	-	3	-	26	21	0.763	4.30	عالية
6	-	3	-	25	22	0.768	4.32	عالية
7	-	-	11	16	23	0.797	4.24	عالية
8	-	-	12	17	21	0.800	4.18	عالية
المتوسط الكلي للمتغير X2								
						<b>0.782</b>	<b>4.26</b>	عالية

(المصدر: من إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 22).

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة عالية (4,18-4,32) على مدى توافر البُعد التحويلي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعّالة في شركة أفاميا لصناعة الأدوية بحماة، وأنّ المتوسط الكلي لمتغير البُعد التحويلي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعّالة كان بدرجة موافقة عالية وكان الوسط الحسابي له 4,26.

الجدول رقم (4): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X3 (البُعد السياسي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة)

السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
9	-	11	14	19	6	3.40	0.969	متوسطة
10	2	3	11	27	7	3.68	0.935	عالية
11	-	1	4	34	11	4.10	0.614	عالية
12	-	1	4	21	24	4.36	0.722	عالية
المتوسط الكلي للمتغير X3								
عالية 3.90								

(المصدر: من إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 22).

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة من متوسطة إلى عالية وتراوح بين (3,40 - 4,36) على مدى توافر البُعد السياسي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة في شركة أفاميا، وأنَّ المتوسط الكلي لمتغير البُعد السياسي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة كان بدرجة موافقة عالية وكان الوسط الحسابي له 3,90.

الجدول رقم (5): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X4 (البُعد الأخلاقي كأحد القيادة الاستراتيجية الفعالة)

السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
13	-	-	11	16	23	4.24	0.797	عالية
14	2	3	11	27	7	3.68	0.935	عالية
15	-	11	14	19	6	3.40	0.969	متوسطة
16	-	1	3	22	24	4.38	0.697	عالية
المتوسط الكلي للمتغير X4								
عالية 3.92								

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة من متوسطة إلى عالية حيث تراوحت بين (3,40 - 4,38) على مدى توافر البُعد الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة في شركة أفاميا وأنَّ المتوسط الكلي لمتغير البُعد الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة كان بدرجة موافقة عالية وكان الوسط الحسابي له 3,92.

الجدول رقم (6): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع Y (تنشيط الإبداع الإداري في شركة أفاميا للصناعات الدوائية بحماة)

السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
17	2	3	11	27	7	3.68	0.935	عالية
18	-	11	14	19	6	3.40	0.969	متوسطة
19	2	5	15	25	3	3.44	0.907	متوسطة
20	1	1	13	20	15	3.94	0.913	عالية
21	1	1	11	24	13	3.94	0.867	عالية
22	-	1	1	28	20	4.34	0.626	عالية

عالية	0.697	3.62	6	19	25	-	-	23
متوسطة	1.266	3.50	12	16	13	3	6	24
متوسطة	1.414	3.14	14	5	11	14	6	25
متوسطة	1.130	3.22	7	14	15	11	3	26
عالية	<b>0.972</b>	<b>3.62</b>	المتوسط الكلي للمتغير Y					

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة من متوسطة إلى عالية وتراوحت بين (3,14 - 4,34) على مدى توافر عنصر الإبداع الإداري في شركة أفاميا بحماة، وأن المتوسط الكلي لمتغير الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة كانت بدرجة موافقة عالية وكان الوسط الحسابي له 3,62.

### 3/3- اختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري:

قام الباحثان باختبار فرضيات البحث باستخدام معامل الارتباط البسيط ومعامل الانحدار البسيط: الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي للبعد الإداري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة.

#### الجدول رقم(7): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى.

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square		Std. Error of the Estimate	
1	.600 <sup>a</sup>	.360	.347		4.94119	
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	660.641	1	660.641	27.058	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1171.939	48	24.415		
	Total	1832.580	49			
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.838	5.501		1.425	.161
	x1	1.710	.329	.600	5.202	.000

(المصدر: من إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 22).

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل  $x_1$  والتابع  $y_1$  0.600 وهي علاقة ارتباط متوسطة وإشارة موجبة فيكون اتجاه هذه العلاقة طردية وهذا يدل على أن أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الآخر والعكس صحيح، وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.360 أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة 36% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 36% من تغيرات المتغير التابع، أي أنه يوجد تأثير معنوي للبعد الإداري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي للبعد التحويلي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة.

الجدول رقم(8): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية.

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.579 <sup>a</sup>	.335	.321	5.03872		
Model	Sum of Squares		Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	613.921	1	613.921	24.181	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1218.659	48	25.389		
	Total	1832.580	49			
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.688	4.838		2.623	.012
	x2	1.381	.281	.579	4.917	.000

(المصدر: من إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 22).

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل X2 والتابع  $y_1$  0.579 وهي علاقة ارتباط متوسطة وإشارة موجبة فيكون اتجاه هذه العلاقة طردية وهذا يدل على ان اي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الاخر والعكس صحيح، وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.335 أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 33.5% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 33.5% من تغيرات المتغير التابع، أي أنه يوجد تأثير معنوي للبعد التحويلي في تنشيط الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي للبعد السياسي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة.

الجدول رقم(9): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة.

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.793 <sup>a</sup>	.628	.620	3.76811		
Model	Sum of Squares		Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1151.043	1	1151.043	81.067	.000 <sup>b</sup>
	Residual	681.537	48	14.199		
	Total	1832.580	49			
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.592-	4.233		-.376-	.709
	x3	2.433	.270	.793	9.004	.000

(المصدر: من إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 22).



بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل  $X_3$  والتابع  $y_1$  0.793 وهي علاقة ارتباط قوية والاشارة موجبة فيكون اتجاه هذه العلاقة طردية وهذا يدل على ان اي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الاخر والعكس صحيح، وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.628 أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 62.8% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 62.8% من تغيرات المتغير التابع، أي أنه يوجد تأثير معنوي للبعد السياسي في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي للبعد الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة.

**الجدول رقم(10): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة.**

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square		Std. Error of the Estimate	
1	.761 <sup>a</sup>	.580	.571		1.34498	
Model	Sum of Squares		Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression		1	119.670	66.154	.000 <sup>b</sup>
	Residual		48	1.809		
	Total		49			
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	6.444	1.154		5.585	.000
	Y	.256	.031	.761	8.134	.000

(المصدر: من إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 22).

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل  $X_3$  والتابع  $y_1$  0.761 وهي علاقة ارتباط قوية والاشارة موجبة فيكون اتجاه هذه العلاقة طردية وهذا يدل على ان اي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الاخر والعكس صحيح، وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.580 أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 58% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 58% من تغيرات المتغير التابع، ونقرّ بوجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي أنه يوجد تأثير معنوي للبعد الأخلاقي في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين

**الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية الفعالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة.

الجدول رقم(11): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية.

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square		Std. Error of the Estimate	
1	.839 <sup>a</sup>	.703	.697		3.88168	
Model	Sum of Squares		Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1714.042	1	1714.042	113.758	.000 <sup>b</sup>
	Residual	723.238	48	15.067		
	Total	2437.280	49			
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.851	3.330		8.965	.000
	y	.967	.091	.839	10.666	.000

(المصدر : من إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 22).

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل  $X$  والتابع  $y_1$  0.839 و هي علاقة ارتباط قوية والاشارة موجبة فيكون اتجاه هذه العلاقة طردية وهذا يدل على ان اي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الاخر والعكس صحيح، وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.703 أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 70.3% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 70.3% من تغيرات المتغير التابع، أي أنه يوجد تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية الفعالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا لصناعة الأدوية في محافظة حماة.

رابعاً: تحليل نتائج الدراسة: Analyzing the Study Results

أظهرت الدراسة علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والإبداع الإداري للشركة مدار البحث. وناقش النتائج وفق الآتي:

- تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى الى وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط متوسطة وطردية بين البعد الإداري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري وهذا ما يتوافق مع دراسات سابقة مثل (نادر، جاسم، 2019، ص 225-241) فالقيادة يقومون بتطوير دورهم الإداري من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة الاستراتيجية بشكل واضح للعاملين وللشركة، وصياغة الدور الإداري للقائد الاستراتيجي للشركة بناءً عليه وتنفيذه لتحقيق هذه الدور الإداري، وذلك لتحفيز العاملين في الشركة نحو النمو من جهة ومن أجل دعم المعرفة والإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة.
- بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية الى وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط متوسطة وطردية بين البعد التحويلي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة، وهذا ما يتوافق مع دراسة (عبود، 2020، ص 193-210)، حيث أن القيادة القائد الاستراتيجي الذي يهتم بحاجات ورغبات العاملين والدوافع وراء هذه الحاجات في المنظمة يؤدي دوراً بارزاً في دعم وتنشيط عملية الإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة، وكذلك يسعى القائد الاستراتيجي لإرضاء حاجات الإدارة العليا

ودوافعها واتخاذ قرارات تمكن الشركة من التفوق والنجاح في عالم المعرفة وتساعد في دعم عملية الإبداع الإداري للعاملين من خلال تحقيق المنافع والحاجات لجميع الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة.

• تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة الى وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين البعد السياسي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة. إنَّ أهم الجوانب التي يمكن للشركة التميز بها هي القدرة على التفاوض والمناورة مع الجهات الخارجية ذات العلاقة مع المنظمة، وكذلك يمكن للمنظمة من خلال قدرة القادة الاستراتيجيين على التفاوض مع المنظمات والعاملين معها من دعم عملية الإبداع الإداري من خلال المشاركة في وضع الخطط وتنفيذها والتشاور والمناقشة في جميع المشاكل والعقبات التي قد تواجه المنظمة مدار البحث. وهذا بدوره ينشط ويشجع العاملين في الشركة على الإبداع وتنفيذ الأعمال بنمط وأسلوب معرفي ومتطور يمكن المنظمة من المنافسة والقدرة على تجاوز الصعوبات.

• تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة الى وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل بين البعد الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة، فالقائد الذي يكون لديه قيم أخلاقية ويجسدها في عمله القيادي وفي اتخاذ القرارات ذات التوجه الاستراتيجي يمكن العاملين من الامتثال لهذه القيم والمعايير الأخلاقية في أثناء تأدية عملهم مما يشجعهم على الإبداع ودعم عملية المعرفة الإدارية من خلال هذه القيم المستمدة من القيم الاجتماعية وتلزم العاملين بها وتكون هذه القيم متوافقة مع القيم المجتمعية والبيئة المحيطة، وهذا ما يجعل شركة أفاميا تحقق أفضل استغلال للقدرة الموجودة من خلال العمل بضوابط وقيم تنظيمية تجعل الجميع يعملون لتحقيق هدف مشترك، وأيضاً تمكن الشركة من استكشاف الفرص والكفاءات في البيئة المحيطة من خلال القيم التي تتبناها الشركة ويرغب الجميع للامتثال بها والعمل ضمن هذه القيم والمبادئ الأخلاقية التي يرسخها القائد الاستراتيجي للعاملين والتي تحقق الإبداع والمعرفة والتطور للشركة وللمجتمع بشكل عام..

1- تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري للعاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة، فالقائد الذي يكون لديه قدرات قيادية يجسدها في عمله القيادي وفي اتخاذ القرارات ذات التوجه الاستراتيجي يمكن العاملين من الامتثال لهذه التوجهات والقيم التي تتعلق بأسلوب القيادة الاستراتيجية، وتتوافق هذه الدراسة مع (جمعة، 2019).

#### خامساً: مقترحات الدراسة: Study Suggestions

في ضوء النتائج الميدانية والإحصائية، يقدم الباحث المقترحات الآتية:

1- تدعيم الجانب الإداري للقائد الاستراتيجي وذلك من خلال دعم عملية التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه الإداري للقائد ويجعل هذا الجانب منارة للعاملين وللشركة بشكل عام، وضرورة استخدام القائد الاستراتيجي الموارد المالية والبشرية لتحقيق نتائج تشجع عملية الإبداع الإداري للعاملين فيها.

2- ضرورة أن يحترم القائد الاستراتيجي رؤوسيه، ويسمح القائد الاستراتيجي من خلال التحفيز والعلاقات المتبادلة تحويل الاتباع لقيادة وهذا ما يعزز مشاركتهم في حل المشكلات ودعم عملية الإبداع الإداري.

3- يجب على القائد الاستراتيجي أن تكون لديه القدرة على بناء تحالفات استراتيجية، وضرورة أن يمتلك القائد الاستراتيجي مهارة في التفاوض والمساومة والتأثير في الآخرين، مما يجعل العاملين ينفذون المهام المطلوبة منهم على أكمل وجه وبأسلوب إبداعي.

4- يجب أن يركز القائد الاستراتيجي على ربط التغيرات بالمعتقدات ويصنع أحكاماً حول ما يكون صحيحاً وما يكون خاطئاً، ويجب القائد الاستراتيجي أن يدعم رؤيته لما هو صحيح ويعتبر الأتباع مناصرين له ويطورون أولوياتهم داخل روح الصداقة من خلال مناقشة روحية أخلاقية ومن خلال مساندة قيم العدالة.

5- ويجب أن يتصرف القائد الاستراتيجي الفعّال بشكل مستقيم ويستخدم أفضل الممارسات لبحث قراراته مع القيم والصالح العام لتحقيق أهداف المنظمة.

#### سادساً: مقترحات لدراسات لاحقة Avenues for Further Researches

في ضوء النتائج الميدانية يمكن اقتراح مجموعة من المحاور لتكون موضوعات لدراسات مستقبلية، وهي:

1- عملت الدراسة الحالية على التحقق من وجود علاقة بين متغيرات البحث: القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، بشكل ميداني تحليلي. ويمكن لدراسات لاحقة التقدم بخطوات ميدانية أبعد، ودراسة اتجاه العلاقة بين تلك العناصر وماهيتها سواء بشكل كمي أو نوعي.

2- ربط متغيرات البحث مع محاور أخرى كأنماط القيادة الاستراتيجية، والارتجال الاستراتيجي، وطرائق التفكير الاستراتيجي.

3- أُجريت الدراسة الميدانية في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة، ويمكن لدراسات لاحقة تسليط الضوء على منظمات أخرى مختلفة عن شركة أفاميا مدار البحث أو شركات أخرى تعمل في نفس المجال، أو على منظمات تعمل في مجالات مختلفة مثلاً (منظمات خدمية).

استُخدمت الطريقة الكمية في هذه الدراسة. وجمعت المعلومات خلال فترة قصيرة، في حين يمكن لدراسات لاحقة إجراء مقابلات معمقة مع أفراد مجتمع دراسة أكبر من مجتمع الدراسة الحالية وعلى مدار أوسع وأشمل، ويمكن أن تشمل مدة زمنية أطول من مدة هذه الدراسة.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

❖ الكتب:

- 1- أبو النصر، مدحت (2012)، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للنشر، ص18.
- 2- بني حمدان، خالد؛ محمد إدريس، وائل (2009)، الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر 14.
- 3- جلاب، احسان دهب (2015)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 4- حريم، حسين (1997)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهوان للطباعة والنشر.
- 5- حمود، خضير كاظم (2010)، منظمة المعرفة، ط1، عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
- 6- السكارنة، بلال خلف (2011)، الإبداع الإداري، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص20.
- 7- العتوم، عدنان؛ كوفحي، قاسم (2014)، القيادة و التغيير الطريق نحو النجاح، الطبعة الأولى، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- 8- عواد، فتحي أحمد ذياب (2012)، "إدارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة"، ط1، الأردن: دار صفاء للنشر، ص25.
- 9- فريدمان، مايك؛ تريجو، بنيامين (2009)، فن ومنهج القيادة الاستراتيجية ترجمة: عبد الرحمن هيجان، ط2، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 10- قطامي، يوسف؛ حمدي، نزيه؛ أبو طالب، صابر (2011)، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، ط3، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ص20.
- 11- قنديل، علاء محمد سيد (2010)، القيادة الإدارية وادارة الابتكار، ط1، عمان: دار الفكر، ص125.
- 12- القيسي، فاضل؛ والطائي، علي حسون (2014)، "الإدارة الاستراتيجية- نظريات- مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة"، عمان- الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 13- يونس، طارق شريف (2012)، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية و العربية، ط2، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص29-30.

❖ المجلات والدوريات:

- 1- الضلاعين، علي (2017)، أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء في خطوط الملكية الأردنية: دراسة عملية، المجلة الدولية للتراث والسياحة، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلد (11)، العدد (1).
- 2- عبود، مدلل بشير (2020)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد (40)، العدد (1)، ص193-210.
- 3- فيصل، مثنى زاحم (2017)، القيادة الاستراتيجية ودورها في الأداء التنظيمي"، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (91).
- 4- نادر، علاء محمد؛ جاسم، باسم (2019)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي. بحث ميداني في شركة الفارس العامة، منشورات الجامعة التقنية الوسطى، معهد الإدارة، المجلد (25)، العدد (114)، ص225-241.
- 5- جيلالي، بهاز؛ معراج، هوراي (2019)، أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري دراسة لآراء عينة من موظفي جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد (12)، العدد (2)، ص1064-1081.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- 1- capon, claire( 2008), **underunderstanding strategic management**, Pearson education limited, New York.
- 2- David, Fred R (2005), **strategic management- concepts and cases**, 10th ed, Pearson & Prentice Hall, USA.
- 3- Enz, Cathy A(2010), **Hospitality strategic management- concepts and cases**, 2nd ed..., John Wiley & sons, Inc., New Jersey, USA.
- 4- Hitt. M.A Ireland(2009)**Strategic management competitiveness and Globalization- concepts and cases**, 8th ed., Thomson / south western, ohio, USA.
- 5- Kenneth, R (2010), "**organizational behavior**", Irwin Prentice- Hall Boston.
- 6- Max, McKeown(2012), "**The Strategy Book**", 1st edition, Maverich & strong Limited, GB.
- 7- Morrill, Richard L( 2007), **strategic leadership: integrating strategy and leadership in colleges and Universities**, ACE/ praeger series on Higher education, Greenwood publishing Group, USA.
- 8- pisapia, john (2009), **The strategic leader-New Tactics for a globalizing world**, information Age publishing, USA.
- 9- Steiner· G, (1979) **strategic** Planning what Every Manager Must know ? N.Y, the free press,.p71.
- 10- Zavadskas, E. K, & Turskis, Z (2015), **Leadership Strategy Selection in Construction Industry**.
- 11- Zhen, Shao(2019), *Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation*, Journal homepage, Vol(44), **No(13)**, P.p 96-108.
- 12- Nasiopoulos K. Dimitrios *et al* (2013), *Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in non-profit Organization*, *Procerdia – Social and Behaviroal Sciences*, 73.
- 13- Wiraporn Deeboonmee and Wallapha Ariratana(2014), *Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112.