



# مجلة البحوث المالية والتجارية

## المجلد (26) – العدد الرابع – أكتوبر 2025



دور الريادة الإستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي

"دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الدوائية"

The role of Strategic Leadership in achieving organizational innovation: "An Applied Study on Pharmaceutical Companies"

إعداد

د. سلمى عبد الله حسن أحمد

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للحاسب الآلي بكينج مريوط

[Comp-salma@kma.edu.eg](mailto:Comp-salma@kma.edu.eg)

د. أسماء خلف عمران محمد

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة سوهاج

[asmaa-mohamed@commerce.sohag.edu.eg](mailto:asmaa-mohamed@commerce.sohag.edu.eg)

د. أسماء فتحى سيد عبده

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية بنى سويف

[Asmaahmed6000@gmail.com](mailto:Asmaahmed6000@gmail.com)

|  |               |
|--|---------------|
| 2025-06-21   | تاريخ الإرسال |
| 2025-08-03   | تاريخ القبول  |
| رابط المجلة: <a href="https://jsst.journals.ekb.eg/">https://jsst.journals.ekb.eg/</a> |               |

### ملخص البحث:

تمثل الهدف العام للبحث في التعرف على إمكانية تحقق الابتكار التنظيمي من خلال مساهمة أبعاد الريادة الإستراتيجية بقطاع الشركات الصناعية الدوائية، وبيان مدى تأثير الريادة الإستراتيجية على تحقيق الابتكار التنظيمي بقطاع الشركات الصناعية الدوائية باختلاف كل من الخصائص الشخصية للعاملين (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، كما هدفت إلى تحديد مستوى توافر كل من أبعاد الريادة الإستراتيجية وأبعاد الابتكار التنظيمي بالشركات الصناعية الدوائية، ومدى وجود اختلافات بقطاع الصناعات الدوائية نحو توافر أبعاد الريادة الإستراتيجية وأبعاد الابتكار التنظيمي، وتمثل الهدف الرئيس للدراسة في بيان دور الريادة الإستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية الدوائية، ويتفرع من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية أهمها التعرف على إمكانية تحقق الابتكار التنظيمي من خلال مساهمة أبعاد الريادة الإستراتيجية بقطاع الشركات الصناعية الدوائية. وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد، التفكير الريادي)، وبين الابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية الدوائية، وذلك بصورة اجمالية للنموذج.

الكلمات الدالة: الريادة الإستراتيجية، الابتكار التنظيمي، الشركات الصناعية الدوائية.



## **Abstract**

The general objective of the study was to identify the potential for achieving organizational innovation through the contribution of strategic leadership dimensions in the pharmaceutical sector, and to demonstrate the extent of the impact of strategic leadership on achieving organizational innovation in the pharmaceutical sector, depending on the personal characteristics of employees (gender, academic qualifications, job title). It also aimed to determine the level of availability of both strategic leadership dimensions and organizational innovation dimensions in pharmaceutical companies, and the extent of differences in the availability of strategic leadership dimensions and organizational innovation dimensions within the pharmaceutical sector. The primary objective of the study was to demonstrate the role of strategic leadership in achieving organizational innovation in pharmaceutical companies. A set of sub-objectives stem from the primary objective, the most important of which is identifying the potential for achieving organizational innovation through the contribution of strategic leadership dimensions in the pharmaceutical sector. The results of the field study showed that there is a statistically significant relationship between the dimensions of strategic leadership (entrepreneurial culture, entrepreneurial leadership, strategic resource management, entrepreneurial thinking) and organizational innovation in pharmaceutical companies, as a whole.

**Keywords:** Strategic leadership, organizational innovation, pharmaceutical manufacturing companies.

## -مقدمة:

تتطلب ظروف العمل الجديدة تحول أساسي وثابت من الطريقة التي تعمل بها المنظمات من أجل التوصل لمصادر للميزة التنافسية المستدامة، من خلال الدعم بشكل رئيسي لتطوير القدرة الداخلية على الابتكار المستمر للمنتجات والخدمات والتقنيات والتنظيم والأسواق والعمليات وقدرات التكيف والإبداع والمرونة والسرعة، التي ستمثل خصائص النشاط التجاري التي يجب تطبيقها على المستوى الفردي والتنظيمي والاجتماعي، والاستجابة لتزايد مستوى عدم التأكد والتعقيد البيئي (Abu Ghaben et al., 2025). وتعد الريادة الإستراتيجية حقلاً حديثاً في عالم الإدارة الذي يعتمد على تكامل الريادة والإدارة الإستراتيجية، ويعمل من خلاله على تقييم وتنفيذ الإستراتيجيات الريادية التي تعمل على خلق الثروة (غانم، 2024).

وأصبحت الريادة الاستراتيجية تحتل أهمية خاصة لكل من المنظمات القائمة والجديدة بسبب زيادة الديناميكيات البيئية، وحدة المنافسة العالمية بغض النظر عن عمر المنظمة أو حجمها، والمبادرات الاستراتيجية يجب أن ترتبط بشكل أفضل بأداء المنظمة، لأنها تهدف إلى تحديد الفرص وتطويرها نحو المزايا التنافسية، واستغلال هذه الفرص هو جوهر روح المبادرة في حين أن جوهر الإدارة الاستراتيجية يكون في كيفية تحول هذه الفرص إلى مزايا تنافسية مستدامة (Maqqliyan & Setiawan., 2023).

وتعد الريادة الاستراتيجية عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات واستدامتها في بيئة الأعمال المتغيرة، فهي تمكن القادة من توجيه المؤسسة نحو المستقبل من خلال رؤية واضحة واستباق الفرص والتحديات، كما تساهم في تعزيز الابتكار واتخاذ القرارات المستنيرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Abu Ghaben et al., 2025). ونظراً لأن قطاع الصناعات الدوائية أحد القطاعات الإستراتيجية للصناعة، من حيث خطورتها على الأمن الصحي والدوائي، فضلاً عن أنها من أخطر الصناعات في العالم بسبب تكاليف البحوث والتطوير مما يؤثر على كفاءة الأداء، ما يفرض بالضرورة إجراء مراجعة شاملة للاتجاه الاستراتيجي وأدراك دعائم الريادة الإستراتيجية ومرتكزاتها بما يحقق للصناعات الدوائية ابتكار تنظيمي تجاه مثلتها من المنظمات العالمية. وتعتبر الدراسة الحالية مدخلاً للتعرف على مستوى اهتمام عينة الدراسة - الشركات الصناعية الدوائية- بالريادة الإستراتيجية والابتكار التنظيمي، فضلاً عن التعرف على الدور الذي تساهم به الريادة الإستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي.



## أولاً- مشكلة الدراسة:

ولقد تبين أن التطور الصناعي إستمر في السير بخطى متزايدة السرعة وذلك نظراً لتوافر الكثير من الخبرات والمعلومات الفنية والإدارية والتنظيمية التي يمكن إستخدامها بطرق متعددة، بحيث أصبح نجاح المنظمة يتوقف بالضرورة على مدى التنسيق بين الإمكانيات التنظيمية والبشرية (Scheibel et al., 2024). واستكمالاً لما عُرض أفادت كثير من الدراسات السابقة بوجود عدد من الظواهر والتي منها التحولات التي تشهدها بيئة الأعمال بعد منتصف تسعينات القرن الماضي حيث التحول في منهجها ومسارها، وطريقة صياغة إستراتيجياتها وتنفيذها، ويكمن هذا التحول في تبني مناهج وأساليب ريادية من شأنها أن تمكن المنظمة من البقاء والاستمرار في مواكبة أعمالها في ظل التعقيدات والتغيرات البيئية المتزايدة (عيد، 2023). وهنا برزت الريادة الإستراتيجية كإحدى تلك الآليات التي تعمل على تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال توجيه المنظمة نحو استشرف الفرص المستقبلية، فهي تساهم في خلق بيئة عمل تدعم الإبداع وتعمل على تطوير رؤية واضحة تدعم التكيف مع التحولات التكنولوجية ( Abu Ghaben et al., 2025).

واعتماداً على ما تقدم، تتمثل مشكلة الدراسة في تساؤل رئيس قوامه: ما هي الآلية التي من خلالها يتم تحقيق الابتكار التنظيمي بالشركات الصناعية الدوائية؟ وكيف يمكن الاعتماد على ممارسة الريادة الإستراتيجية في تلك المهمة الإستراتيجية بصورة مباشرة؟ وينبثق من التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة بين الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، التفكير الريادي، الإدارة الاستراتيجية للموارد) والابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية الدوائية بصورة إجمالية ولكل بعد على حده؟
2. هل يوجد اختلاف بين آراء العاملين بالشركات الصناعية الدوائية حول أبعاد الريادة الاستراتيجية من حيث خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري)؟
3. هل يوجد اختلافات معنوية في آراء العاملين لأبعاد الابتكار التنظيمي وفقاً لخصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري)؟
4. هل يوجد اختلافات في تأثير الريادة الاستراتيجية على تحقيق الابتكار التنظيمي بالشركات الصناعية الدوائية باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري).

## ثانياً - أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال القسمين الآتيين:

### 1. الأهمية النظرية:

أ- أهمية موضوعات الدراسة في الأدبين الإستراتيجي والتنافسي، ثم السير بالمنظمة نحو النجاح إستراتيجياً، ومجابهة التحديات المحيطة بها، فضلاً عن الأسس العلمية التي ستوفرها لإدارة قطاع الصناعة الدوائية.

ب- المساهمة في بيان قيمة الريادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة، وكذلك طبيعة تأثير تلك الأبعاد على الابتكار التنظيمي بالشركات محل الدراسة.

ج- تلاشى النقص في الدراسات التي تربط بين موضوعات الدراسة الحالية ومتغيراتها، وبما يجعلها المحاولة الأولى في البيئة المصرية (على وفق علم الباحثة) التي تدرس هذا الموضوع، وتسعى إلى استنباط علاقاته وتفحص تأثيراته واستشراف جدواه المستقبلية.

### 2. الأهمية العملية:

أ- نتائج هذا البحث من الممكن أن تفيد القائمين على إدارة الشركات محل الدراسة في ادراك الركائز الأساسية لتحقيق الابتكار التنظيمي بصورة أفضل بما يساهم ذلك في تحسين رضا العملاء ومن ثم زيادة نصيبها السوقى.

ب- تركيزها على قطاع حيوي كقطاع المنظمات الصناعية الدوائية.

ج- محتواها الفلسفي والتنظيري، وكونها محاولة للكشف عن مستويات الريادة الإستراتيجية كأحد حيثيات العقل الإستراتيجي، وتحديد آليات انسجامها.

### ثالثاً - أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في بيان دور الريادة الإستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية الدوائية، ويتفرع من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى وجود علاقة بين الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، التفكير الريادي، الإدارة الاستراتيجية للموارد) والابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية الدوائية بصورة إجمالية ولكل بعد على حده؟

2. تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين بالشركات الصناعية الدوائية حول أبعاد الريادة الاستراتيجية من حيث خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري)."



3. تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين حول أبعاد الابتكار التنظيمي وفقاً لخصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري).
4. مدى وجود اختلافات تأثير الريادة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي بالشركات الصناعية الدوائية باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري).

#### رابعاً - فرضيات الدراسة:

تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1. الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، التفكير الريادي، الإدارة الاستراتيجية للموارد) والابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية الدوائية بصورة إجمالية ولكل بعد على حده.

2. الفرضية الثانية: لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين آراء العاملين في الشركات الصناعية الدوائية حول أبعاد الريادة الاستراتيجية من حيث خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري).

3. الفرضية الثالثة: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في آراء العاملين لأبعاد الابتكار التنظيمي وفقاً لخصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري).

4. الفرضية الرابعة: لا يوجد اختلافات في تأثير الريادة الاستراتيجية على تحقيق الابتكار التنظيمي بالشركات الصناعية الدوائية باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري).

#### خامساً - منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي، وعلى أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الأولية التي تتطلبها طبيعة الدراسة، وتختص قائمة الاستقصاء بالتعرف على اتجاهات المديرين بقطاع الصناعات الدوائية المصرية نحو الريادة الاستراتيجية من ناحية، والابتكار التنظيمي من ناحية أخرى.

#### سادساً - حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: يقتصر مجال التطبيق على شركات إنتاج الدواء العاملة في نطاق محافظة الاسكندرية دون غيرها نظراً للانتشار الجغرافي لمفردات البحث وتشتتها.

2. الحدود البشرية: تتمثل في المفردات التي تتوفر لديها البيانات الأولية حول متغيرات الدراسة، ولذلك اقتصر تطبيق الدراسة على مديرين الإدارة العليا والوسطى لأن المسؤولية المتعلقة بالمتغيرات أكثر ارتباطاً بهم.

### سابعاً - خطة الدراسة:

وتقسم الدراسة إلى أربعة أقسام بخلاف المقدمة والنتائج والتوصيات والبحوث المستقبلية. يتناول أولها: أدبيات الدراسة. ويختص ثانيها: بالإطار النظري للريادة الاستراتيجية، ويوضح ثالثها: الإطار النظري للابتكار التنظيمي. ويقدم رابعها: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية المصرية.

### ثامناً - أدبيات الدراسة:

يوجد عديد من الدراسات السابقة التي قد تناولت كل من الريادة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي، والعلاقة بينهما، وسوف تقسم هذه الدراسات إلى ثلاثة أقسام؛ يختص أولها: بدراسات الريادة الإستراتيجية، ويوضح ثانيها: دراسات الابتكار التنظيمي، يتناول ثالثها: دراسات العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي. وفيما توضح ذلك مع ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

### 1. دراسات الريادة الإستراتيجية:

من خلال مراجعة أدبيات الريادة الإستراتيجية، تناولت الدراسات السابقة هذا المصطلح من خلال عدة نواحي كمتغير مُستقل في بعض الأحيان، ومتغير تابع في أحيان أخرى، وكمُتغير وسيط في دراسات أخرى. فقد هدفت دراسة الزبط (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى المديرين وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، ولأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الريادة الإستراتيجية والثقة التنظيمية، وأشارت دراسة المساعفة (2020) إلى ضرورة نشر ثقافة الريادة الإستراتيجية كأداة لتوجيه القادة لمواجهة التحديات وإدارة الأزمات واستثمار الفرص، لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة والاستثمارات في وضع الضوابط التي تكفل فاعليتها لتحقيق الأهداف المنشودة. كما هدفت دراسة الجازي (2021) إلى التعرف على دور الريادة الاستراتيجية في صياغة إستراتيجية التسويق الابتكاري في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، والتعرف على مستوى تطبيق الريادة الاستراتيجية والتسويق الابتكاري في شركة مناجم الفوسفات، وتوصل البحث إلى وجود أثر للريادة الاستراتيجية وأبعادها (العقل الريادي، الإدارة الإستراتيجية للموارد) في صياغة إستراتيجية التسويق الابتكاري وانخفاض



وجود أثر لأبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية ، القيادة الريادية) في صياغة استراتيجية التسويق الابتكاري في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

وأكد مجموعة من المهتمين بالريادة الإستراتيجية (Al- Musawi et al (2022) على معرفة دور استراتيجيات الريادة بأبعادها في تحقيق التميز المؤسسي، ومن نتائج هذه الدراسة إن تطبيق استراتيجيات الريادة يسمح باستغلال الفرص باستخدام التخطيط الإستراتيجي الفعال الذي يعتمد على وضوح الرؤية، ومدى كفاية الموارد وذلك بزيادة التوجه نحو الإبداع وتسهيل عمليات المبادرة والتنافس. وأوضحت دراسة زهره (2023) تحديد مدى توافر أبعاد الريادة الإستراتيجية (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الإستراتيجية للموارد) ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في شركات تصنيع الأدوية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدة نتائج منها توافر أبعاد الريادة الإستراتيجية بدرجة جيدة في شركات تصنيع الأدوية محل الدراسة، إضافة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي. وهدفت دراسة (Alivand et al (2022) إلى تأثير مكونات الريادة الإستراتيجية على أداء الشركات القائمة على المعرفة من خلال تطبيق أبعاد جديدة لبطاقة الأداء المتوازن، وظهرت نتائج الدراسة ان مكونات الريادة الإستراتيجية تؤثر على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للشركات القائمة على المعرفة.

وركز شريف ومهدى (2023) في دراستهم على تشخيص ومعرفة طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين الريادة الإستراتيجية بأبعادها الثقافية الريادية، والقيادة الريادية، والتفكير الريادي، وإدارة الموارد الإستراتيجية والجاذبية التنظيمية في شركة الزوراء العامة، وهي إحدى تشكيلات وزارة الصناعة، وبينت الدراسة عدت نتائج أهمها وجود علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل الريادة الإستراتيجية بأبعادها وبين المتغير التابع الجاذبية التنظيمية، الأمر الذي يعكس الأهمية البالغة للريادة الإستراتيجية وتبنيها للوصول الى الجاذبية التنظيمية، وحديثاً أشارت دراسة غانم (2024) إلى معرفة واقع تطبيق الريادة الإستراتيجية في الجامعة محل الدراسة، عدة نتائج أهمها اعتماد الريادة الإستراتيجية ضمن الخطة الإستراتيجية للجامعات، وتوفير بيئة مناسبة لتطبيقها.

كما هدفت دراسة الباحثان إسماعيل وإسماعيل (2025) إلى التعرف على دور الريادة الاستراتيجية بأبعادها ( العقلية الريادية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الادارة الاستراتيجية للموارد) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الاستراتيجية)، وتوصلت نتائج البحث الي وجود علاقة

معنوية بين الريادة الإستراتيجية بأبعادها (العقلية الريادية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، ادارة الموارد بشكل استراتيجي) وبين التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية).

ويتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أنها اهتمت بالريادة الإستراتيجية، نظراً لأهميتها في تمكين إدارتها من تكوين تصورات ذهنية إزاء عملياتها الحاضرة والمستقبلية، فضلاً عن الارتقاء بقوة قراراتها وتحسين أدائها الإستراتيجي (Al- Musawi et al (2022)، كما تعد دراسة (الزبط، 2019، المساعفة، 2020) الدراسة الرائدة في تناول الريادة الإستراتيجية، بعرضها تجارب عديد من الشركات الصناعية التي اعتمدتها في توفير المعلومات لصناع قراراتها، وأبرزت دراسة شريف ومهدى (2023) وغانم (2024) الأهمية البالغة للريادة الإستراتيجية، وحديثاً دراسة الباحثان إسماعيل وإسماعيل (2025) إلى التعرف على دور الريادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده، وتوصلت نتائج البحث الي وجود علاقة معنوية بين المتغيرين.

## 2. دراسات الابتكار التنظيمي:

هدفت دراسة عبيد (2016) الى التعرف على تأثير الابتكار التنظيمي على أداء العاملين، كما تم الاعتماد على الملاحظة، بهدف التعرف على مفهوم الابتكار التنظيمي وما مدى تطبيق أداء العاملين في المؤسسة، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الإبتكار التنظيمي وأداء العاملين. وسعت دراسة عكاشة (2019) إلى معرفة أثر الابتكار التنظيمي عبر مجموعة من أبعاده على تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع البيئة ممثلاً بمفهوم الرشاقة الإستراتيجية تماشياً مع ما قدمته العديد من الأدبيات السابقة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر الإبتكار التنظيمي على رشاقة المؤسسات محل الدراسة.

و أوضح (Silva (2020) في دراسته أن القدرة على الابتكار التنظيمي يعد عاملاً مهماً للمؤسسة لتحقيق أداء تنافسي أعلى، وإن فهم كيفية ظهور القدرة على الابتكار وتطورها يمكن أن يقدم مساهمات إدارية وعلمية مهمة. في حين هدفت دراسة بوزيدي (2020) إلى إظهار أثر إدارة المواهب على الإبتكار التنظيمي بالمؤسسة، ذلك بإعتبار أن إدارة المواهب من مفاتيح نجاح أي مؤسسة في عصرنا الحالي، ولأن مصدر الإبتكار هو المورد البشري يجب على المؤسسة أن تقوم بعملية تطوير مواردها البشرية خاصة الموهوبين منهم وكذلك أن تحافظ عليهم، وتوصلت النتائج الى أنه يوجد أثر لإدارة المواهب على الإبتكار التنظيمي في حال تم



الإهتمام فعلا بهذه المواهب، وجعل عملياتها ضمن إستراتيجيات المؤسسة وبالتالي نجاحها يضمن لها الوصول إلى الابتكار التنظيمي الذي تصبو إليه.

بينما توصلت نتائج دراسة (Naveed & et al., 2022) إلى أن الابتكار التنظيمي له تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية، ويشجع على المنافسة في مكان العمل. فيما هدفت دراسة (2024) طبيخ وآخرون إلى اكتشاف طبيعة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والابتكار التنظيمي، بُني البحث على فرضيتين رئيسيتين انبثقت من كل فرضية رئيسية أربعة فرضيات فرعية، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين الذكاء الاصطناعي والابتكار التنظيمي. في حين ركزت دراسة سالم (2024) على دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي، حيث تعد القيادة التحويلية أحد الأساليب القيادية الأكثر تأثيرًا في تحفيز الإبداع وتطوير الأداء التنظيمي، وركز البحث على مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها الأساسية مثل الرؤية المثيرة للإلهام، التحفيز الفكري، والاهتمام الفردي. كما يستعرض دور هذه القيادة في تحفيز الابتكار من خلال تعزيز التعاون الاجتماعي والتأثير على الثقافة التنظيمية، وبينت النتائج وجود علاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي.

### 3. دراسات العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والابتكار التنظيمي:

أكدت دراسة (Buccieri et al. 2020) على أن الميول الريادية تمكن المشروعات الدولية الجديدة من تحسين المنتجات الحالية بالإضافة إلى تطوير منتجات وأنشطة تسويقية جديدة في الأسواق الدولية، حيث تعزز ثقافة الريادة الدولية قدرة المشروعات الدولية الجديدة عالية التقنية على استخدام مواردها وإعادة تجميعها بشكل فعال لتطوير الأفكار الجديدة والمعرفة اللازمة لجذب العملاء. كما أضافت دراسة (Wang et al., 2020) على أن الريادة الإستراتيجية أسلوبًا تطوريًا، أثبت في كثير من الحالات نجاحه وخاصة في تطوير الشركات، وهي ذات أثر إيجابي على الاقتصاد والمجتمع، وتساعد في استقراره، وهدفت دراسة البسيسى والشماسي (2022) إلى التعرف على دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي بين موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط، ومعرفة مستوى الريادة الإستراتيجية في الوزارة، ومعرفة مستوى الابتكار التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الريادة الإستراتيجية والابتكار التنظيمي بين موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط.

اقترح (Yanuar & Fontana 2022) في دراستهما معرفة فعالية تأثير ريادة الأعمال الإستراتيجية والقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية على أداء الابتكار، واطهرت النتائج أن ريادة

الأعمال الإستراتيجية تؤثر على القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية وأداء الابتكار. وأكدت دراسة (Maqdliyan & Setiawan (2023) على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي، وللابتكار التنظيمي تأثير إيجابي على كلا من الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية.

هدفت دراسة لاشين (2023) إلى مجموعة من الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تنمية دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا، وذلك من خلال التعرف على العلاقة بين الابتكار التنظيمي والريادة الاستراتيجية. وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها جاء بدرجة كبيرة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بُعد من أبعادها على جدا. أما عن ترتيب واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية فقد جاء على النحو الآتي؛ احتل بُعد "القيادة الريادية" المرتبة الأولى، أما بعد "الثقافة الريادية" فقد جاء في المرتبة الثانية، وبُعد "الهيكل التنظيمي الريادي" قد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة.

ويتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أنها ركزت على الريادة الإستراتيجية والابتكار التنظيمي، وأختلفت الدراسات السابقة في تناولها للريادة الإستراتيجية والابتكار التنظيمي، فقد إهتم كل من البسيسى والشماسي (2022)، (Buccieri et al. (2020) ; Wanget (2020) et al., Yanuar & Fontana (2022) في دراستهم إلى التعرف على مفهوم الريادية الإستراتيجية باعتبارها مدخل جديد في الإدارة الإستراتيجية؛ مع بيان الجهد الذي تبذره المؤسسات في تبني هذا المفهوم بشكل يساعد على تعزيز القدرة على التنافسية. وبينت نتائج دراسة (Maqdliyan & Setiawan (2023) على وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي، وللابتكار التنظيمي تأثير إيجابي على كلا من الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية.

#### 4. التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

يتضح مما سبق، أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في عدة جوانب تتمثل فيما يأتي:

أ- رغم الاهتمام بموضوع الريادة الإستراتيجية إلا أنه توجد ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت دراسة موضوع الريادة الإستراتيجية بصورة تربط بين الريادة الإستراتيجية من ناحية، والابتكار التنظيمي من ناحية أخرى، الأمر الذي يكسب الدراسة الحالية أهمية خاصة.



ب- إن هذه الدراسة تسعى إلى تأكيد أو نفي بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، الأمر الذي يساعد المسؤولين في شركات صناعة الأدوية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في زيادة التمسك بالريادة الإستراتيجية، بالشكل الذي يساهم في تدعيم الإبتكار التنظيمي.

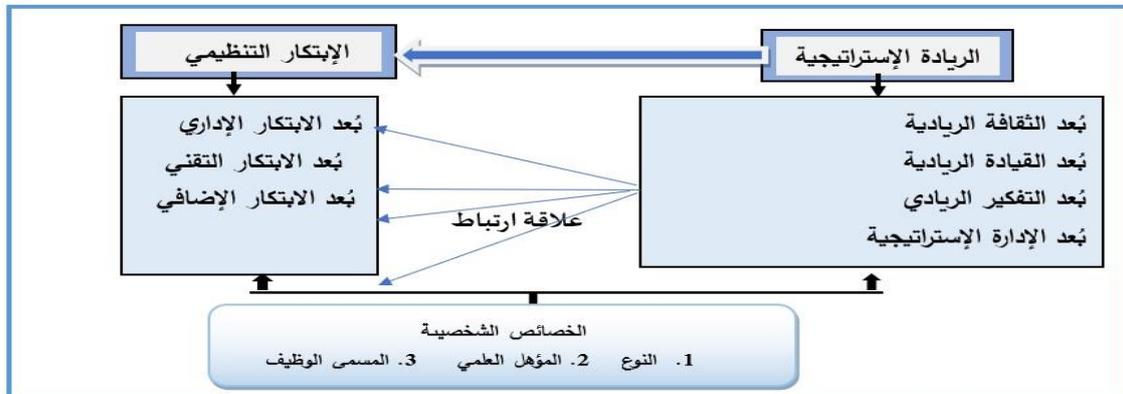
#### 5. تحديد التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أ- سعى البحث الحالي للتأكيد أو نفي بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، الأمر الذي يساعد المسؤولين بالبنوك التجارية المصرية على الاستفادة من نتائج الدراسة في زيادة التمسك بالريادة الإستراتيجية بالشكل الذي يساهم في تدعيم الإبتكار التنظيمي. وفي ضوء ما تقدم نجد أن الدراسة الحالية سعت إلى سد النقص في مجال تحليل العلاقة بين أبعاد الريادة الاستراتيجية من ناحية، وأثرها على الإبتكار التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية المصرية من ناحية أخرى، وذلك من منطلق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الريادة الإستراتيجية والإبتكار التنظيمي (البسيبي والشماسي، 2022).

ب- أختلفت الدراسات السابقة في تناولها للريادة الإستراتيجية والإبتكار التنظيمي، فقد إهتم كل من البسيبي والشماسي (2022)، (Buccieri et al. (2020) ; (2020) Fontana Yanuar & (2022) Wanget et al., في دراستهم إلى التعرف على مفهوم الريادية الإستراتيجية باعتبارها مدخل جديد في الإدارة الإستراتيجية؛ مع بيان الجهد الذي تبذله المؤسسات في تبني هذا المفهوم بشكل يساعد على تعزيز القدرة على التنافسية.

#### 6- النموذج الوصفي المقترح للبحث:

تم التوصل للنموذج الوصفي المقترح للبحث والذي يوضحه الشكل التالي رقم (1).



شكل رقم (1) النموذج الوصفي المقترح للبحث

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

## 7- الإطار النظري للريادة الإستراتيجية:

يوضح هذا القسم كل من مفهوم الريادة الإستراتيجية، وأبعاد الريادة الإستراتيجية، وأهمية الريادة الإستراتيجية، وأسباب التوجه للريادة الإستراتيجية، وذلك على النحو التالي:

### 1- مفهوم الريادة الإستراتيجية: Strategic Leadership

تعددت وتنوعت المساهمات لتحديد مفهوم واضح ودقيق للريادة الإستراتيجية، وقد تم استخلاص عدة مفاهيم، والتي تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

يقصد بالريادة الإستراتيجية " هي غاية تسعى إليها جميع منظمات الأعمال في المجالات المختلفة سواء كانت صناعية أو تجارية، وخاصة تلك المنظمات التي لها رؤية واضحة تستهدف الوصول إلى الريادة في تخصصها أو مجالها التي تعمل فيه (Li et al., 2017). ويمكن رؤية الريادة الإستراتيجية بأنها استخدام الأدوات والمفاهيم في الإدارة الإستراتيجية سعياً وراء الابتكار، والجمع بين الريادة واستثمار الفرص الحالية لتحقيق ميزة تنافسية (Rothaemel, 2017)، كما تعرف الريادة الإستراتيجية حول أساليب التفكير والتصرف التي يعتمدها المديرين والمنظمات، وذلك بهدف تحقيق الميزة التنافسية (الزبط، 2019). ويراها (Faisal et al., 2023) بأنها تعمل على مساعدة المنظمات الجديدة والقائمة الصغيرة والكبيرة على توليد أداء متفوق والحفاظ على الربح عبر أنشطة البحث عن الفرص والمزايا للبقاء في بيئة ديناميكية وعالمية.

ويعرف الباحثين الريادة الإستراتيجية بأنها الريادة التي يتمتع به قادة منظمات الأعمال ممن يتسمون بـ (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، التفكير الريادي، الإدارة الإستراتيجية للموارد)، ويرتكزون على نظام معلوماتي يضمن توفير المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المعلومات الريادية الناتجة في صناعة قرارات تسهم في تحسين كفاءة الأداء ما ينعكس بدوره على تحقيق الابتكار التنظيمي.

### ب- أبعاد الريادة الإستراتيجية:

يوجد للريادة الإستراتيجية أربعة أبعاد وفق ما اتفق عليه عدد من الباحثين زهرة

(2023) ؛ Ziyae & Sadegh (2020) ؛ Scheibel et al (2024) وهي:

- البعد الثقافي للريادة Entrepreneurial Culture: ويُقصد بالثقافة الريادية هي واحدة من الأفكار الجديدة والإبداع والخطر المتوقع، وتسهم في تشجيع التسامح عن بعض الأخطاء، وتحفيز العملية الإدارية على الاستمرار بالإبداع Hitt & Hoskisson,



(2011). وتعتبر الثقافة الريادية عبارة عن القيم الاجتماعية المشتركة السائدة بين أفراد المنظمة ودرجة الاعتقاد بها والتي تشكل هيكل وطبيعة الإجراءات التي تتبعها المنظمة بهدف وضع وتحديد المعايير السلوكية للأفراد، فهي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرائق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات استراتيجية ريادية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها (Yanuar, 2022). إن وجود الثقافة الريادية في المنظمة المتعلمة يعد شيئاً أساسياً ضمن إطار المنافسة والذي يساعد في الابتكار والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية والمنظمات الريادية تستخدم التعلم التنظيمي لإيجاد مهارات وموارد محدودة، وتعرف الثقافة الريادية بأنها اختراع، اكتشاف، تطوير من قبل مجموعة معينة (Lok, 2018). ومن أبرز ممارسات الثقافة التنظيمية الريادية تكوين فرق عمل مبدعة ودعم دور فرق العمل لمواجهة المشكلات، والمشاركة في صنع القرارات، وتحقيق العدالة في توزيع العمل، ودعم الولاء التنظيمي للعاملين وتشجيع العاملين على قبول التحدي والمخاطر، وتشجيع روح المبادرة، وتنمية السمات والخصائص والقدرات الريادية المتنوعة لدى العاملين (Ziyae & Sadegh, 2020).

– البُعد القيادي للريادية **Entrepreneurial Culture**: تعرف القيادة الريادية بأنها قدرة القائد على التعاون مع العاملين معه على إنجاز الأنشطة الريادية، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، واستثمار الفرص المتاحة، وتحقيق التفوق والتميز، من خلال قيادة العمل الريادي فيها (Sieg & Jo, 2023). كما تعرف القيادة الريادية بأنها قدرة القائد على إمتلاك رؤية مستقبلية، وتحديد الفرص وتطويرها والاستفادة منها، والتعامل مع تحديات وأزمات الأوضاع التنظيمية الحالية. ويتميز القادة الرياديون بمجموعة من الخصائص، من أبرزها انهم يفكرون إستراتيجياً، ولديهم القدرة على وضع الخطط والإستراتيجيات، كما لديهم القدرة على تنفيذ الإستراتيجيات في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة، وتشخيصه لتغيرات السوق ذات الأهمية الإستراتيجية، وتمتعه برؤى جديدة عن الزبائن والمنافسين كـ (تحديد مراكز ربحية المنافسين واقتناص أفكارهم الجيدة). كما يضيف (Maqdliyan & Setiawan, 2023) في دراسته أن هؤلاء القادة كالمحاربين الحكماء يتصرفون بحسم (يفعلون ما يقولون)، ويتمتعون بقدرات إستراتيجية عالية، ووضوح في التفكير، وهم ذوي حكمة واستقامة، ويحفزون الآخرين على الأداء المتميز، وإنهم لا يعتمدون طرائق تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات

المحيطة بمنظمتهم، مع حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمنظمتهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعة (Scheibel et al.,2024).

واستكمالاً لما عُرض ان بُعد القيادة الريادية يهتم بالقدرة على التأثير على الآخرين لإدارة الموارد استراتيجياً من أجل التأكيد على البحث عن الفرصة وسلوكيات البحث عن الميزة التنافسية (Kimuli & Nakyegwe, 2011)، وترتبط القيادة الريادية الفاعلة في إنجاح جميع الأحجام للمنظمات سواء كانت صغيرة أو كبيرة الحجم، والقيادة الريادية يمكن أن تولد سلوكيات ريادية لمجموعات العمل المتماسكة معاً وترتبط بهدف مشترك، وهذه السلوكيات تشجع وتعزز التغيير والابتكار بين المرؤوسين والقادة الاستراتيجيين الذين يجب أن يكون لديهم القدرة على المبادرة والرؤية والتحول لأن دورهم الرئيسي يتمثل بقدرتهم على تشكيل المنطق الديناميكي، والذي يتحقق من خلال وجود تنوع في إدارة الفريق الذي يوفر مختلف الخبرات والمواهب التي تسمح بالتنافس في هذه البيئة التنافسية (Scheibel et al.,2024). وتحتاج هذه القيادة ليس فقط الاعتماد على الإبداع والابتكار الجذري، ولكن أيضاً غرس المبادرة في عقلية المنظمات والثقافة الريادية، ودون هذا الدعم الاستراتيجي والثقافي سيكون هناك سبب للتقليد في وحدات الأعمال والمشاريع الحالية والأنظمة المستقبلية (Habeeb & Eyupoglu, 2024).

– البُعد التفكيري للريادة **Entrepreneurial thinking**: يشير إلى استشراف المستقبل من خلال البحث عن الفرص الريادية واستثمارها، وبعد ذلك تحويلها لميزة تنافسية منفردة، والحرص على تقديم خدمات تنافسية في الوقت الحاضر والمستقبل، فالأفراد الذين يمتازون بالعقلية الريادية يبحثون عن القيم الجديدة والفرص والابتكار لاستثمارها، ويمتلك القائد الريادي المقدرة على التعامل على المواقف الصعبة بحكمه (Yanuar, 2022). ويرى (Habeeb & Eyupoglu, 2024) أن التفكير الريادي هو القدرة على تشخيص الفرص واستغلالها بغض النظر عن الموارد الخاضعة لسيطرة المنظمة حالياً وعلى وجه التحديد، المبادرون والذين لديهم الرغبة في المخاطرة واستغلال الفرص، في دخول السوق باستخدام الإبداع. ان القائد الذي يتمتع بالتفكير الريادي هو شخص متميز لديه القدرة والقابلية على تحمل المخاطرة، ورؤية الفرص والتخطيط العلمي السليم والإدارة الإبداعية لأعمال خاصة به ونجاح هذه الأعمال والعمل على تطويرها باستمرار (البسيسى والشماسى،2022).

– البُعد الإداري الإستراتيجي للموارد **Strategic Resources Management**: تشير الموارد إلى أن موجودات المنظمة التي يمكن تقسيمها إلى نوعين هما (الموجودات



الملموسة والغير ملموسة)، والموارد الملموسة، هي أشياء مادية مثل الأرض والبنائيات والمصانع والمعدات وطاقة المصنع والتكنولوجيا والعمليات وتوافر المواد الخام. أما غير الملموسة هي أشياء غير مادية توجد عن طريق القادة والعاملين مثل ثقة المستهلك، صورة العلامة التجارية، والثقافة وسمعة المنظمة، ومهارة الإدارة، والمعرفة التي يمتلكها العاملون والملكية الفكرية (زهرة، 2023) والجدير بالذكر ان إدارة الموارد الإستراتيجية بعد هام في تعزيز الريادة الإستراتيجية، وذلك لفاعلية هذا البعد في عملية ادارة موارد المنظمة بطريقة مثالية/موائمة لتطلعات المنظمة ورؤيتها، وان السياسة الحكيمة التي تنتهجها المنظمة لتوفير وإدارة الموارد الإستراتيجية في الوقت المناسب وبالكمية والنوعية المطلوبة يعد عامل مؤثر في تحقيق الريادة الإستراتيجية ككل.

### ج- أهمية الريادة الإستراتيجية:

تلعب الريادة الإستراتيجية دوراً مهماً في تحقيق التميز للمنظمات من خلال إيجاد وتطوير وحثها على المبادرة والابتكار، وتبرز أهمية الريادة الإستراتيجية (البسيبي والشماسي، 2022) و (Singh, & Jha., 2024) من خلال الآتي:

- تساعد على التنبؤ بمتغيرات البيئة الخارجية السريعة: فالتغيير والبحث عن الفرص المناسبة واقتناصها واستغلالها بالشكل الامثل من خلال تقديم منتجات ابتكارية والتصرف بشكل إستراتيجي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (Maqdiyan & Setiawan, 2023).
- إعطاء توجه عام يتم في إطاره وضع الأهداف أكثر تحديدا وتفصيلا للمستويات الأدنى والوحدات المختلفة، تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للمؤسسة.
- المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية في الفترات الزمنية الممتدة.
- اختيار التصور الاستراتيجي الأفضل للمؤسسة ببناء رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة بشكل مبدع وخلاق (Abu Ghaben et al., 2025).

### ثالثاً: الإطار النظري للابتكار التنظيمي:

#### 8- الابتكار التنظيمي:

يوضح هذا القسم كل من مفهوم الابتكار التنظيمي، وأبعاد الابتكار التنظيمي، وأهمية الابتكار التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

## أ- مفهوم الابتكار التنظيمي:

لقد تعددت مفاهيم الابتكار التنظيمي؛ وذلك بسبب تعدد الأهداف وآراء الباحثين لكونه من المواضيع ذات الخصائص المتنوعة الكثيرة، فضلاً عن حداثة ظهور المفهوم، ويمكن عرض بعض تعريفات الابتكار التنظيمي والتي تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

ويعرف (Alrubaiee et al.,2015) الابتكار التنظيمي على انه قدرة على ابتكار أساليب وتقنيات وأفكار للعمل تساعد في تحسين ظروف العمل وتحفيز الموظفين وزيادة قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أفضل الأهداف الإنتاجية والأداء، كما يراه (Damanpour,2017) عملية إنتاج جديدة، أو طريقة تسويقية جديدة، أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات العمل بهدف تحقيق أهداف التنمية المستدامة، بينما عرفه (Do Adro & Leitão,2020) بأنه تنفيذ أفكار أو عمليات جديدة ومبتكرة على المستوى التنظيمي، لتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المنشودة، فيما يراه (Vitolina et al.,2022) إنه التغييرات في ممارسات الأعمال، وتنظيم مكان العمل والعلاقات الخارجية، والبحث والتطوير، وابتكار منتجات جديدة، فيما وضح (Aggarwal & Singh., 2022) في تعريفه للابتكار التنظيمي إنه يعمل على توليد الإجراءات المفيدة والمبتكرة لتحقيق نوع من التغيير والتطوير في نتائج المنظمة، كما يتمثل في القدرة على خلق أساليب وأفكار للعمل تساعد في تحسين ظروف العمل، وتحفيز العاملين. وقدراتهم بالإضافة إلى زيادة مواهبهم لتحقيق أفضل أهداف الأداء والإنتاجية، ويعمل الابتكار التنظيمي، على تفعيل العمليات التنظيمية من خلال المراقبة الدقيقة للتقدم في تكنولوجيا المعلومات وزيادة الإنتاجية في المنظمات. كما يعرف (Alawamleh,2023) الابتكار التنظيمي بأنه عملية تجديد في المنظمة للاستجابة للتحديات التي تواجهها المنظمة.

انه قدره المؤسسة على صقل ممارساتها التنظيمية وفقاً للتطورات الخارجية لاسيما في سياق إدخال اللوائح البيئية المحدثة والتقنيات المتقدمة، بما يتماشى مع هياكلها التنظيمية، بهدف البقاء والمنافسة عالمياً (Bataineh et al.,2024). وحديثاً عرف (AINaggar,2024) الابتكار التنظيمي بأنه إنشاء، أو تحسين عمليات، أو منتجات، أو خدمات، أو تقنيات جديدة، أو أفضل بشكل ملحوظ داخل المنظمة. وهو المحرك الرئيسي للأداء التنظيمي والقدرة التنافسية والكفاءة.

## ب- أبعاد الابتكار التنظيمي:

وتتكون أبعاد الابتكار التنظيمي وفق ما اتفق عليه عدد من الباحثين البسيبي

والشماسي (2022) ؛ (Alawamleh (2023) وهي:



- **بُعد الابتكار الإداري Administration Innovation** : ويُعرف الابتكار الإداري بأنه إيجاد حلول لمختلف المشكلات الإدارية، التي تعرقل التطوير في المجالات التنظيمية، من خلال تلبية وإشباع الحاجات القائمة، واستثمار الفرص والموارد المتاحة (البيسي والشماسي، 2022)، أنه تبني عملية التغيير في المنظمة والبيئة المحيطة بها، حيث أضاف إلى أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغييرات التي تجري داخل المنظمة بل إلى أبعد من ذلك، حيث أشار إلى عملية امتدادها حتى البيئة المحيطة بالمنظمة، ذلك أن المنظمة تعمل في بيئة متسارعة، فنظام المنظمة يدعى بالنظام لمفتوح ( Aggarwal & Singh., 2022)، وقد أوضح (سالم، 2024) أن أغلب المجالات التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للابتكار الإداري بأنه يشمل على التغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة... وغيرها (لاشين، 2023)، ان الابتكار الإداري هو الإتيان بالجديد بكل ما يتجاوز الطريقة الواحدة إلى الطرق المتعددة التي تعني إن الفاعلية الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية (Alawamleh,2023).
- **بُعد الابتكار التكنولوجي (التقني) Technological Innovation** : يُعرف الابتكار التكنولوجي بأنه سلسلة من الخطوات التقنية التي تؤدي إلى طرح منتجات جديدة في السوق، أو تطبيق فني أو ثقافي مبنى على معلومات دقيقة، إن الابتكار التقني هو يحدث التجديد التقني ضمن نشاط العمل الأساسي للمنظمة، وفي نفس السياق أشار (Damanpour,2017) في تعريف آخر بأن الابتكار التقني هو منتجات جديدة خدمات أو عمليات ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل الابتدائي، كما في أن الابتكار التقني يمكن أن تعرف كمنتجات جديدة، عمليات جديدة، تقنيات جديدة، أو تحسينها، وتتفق المنظمات لخلق الابتكار سواء كعملية جديدة أو تسويق منتج جديد، وقد أوضح أن أغلب الابتكارات التقنية يكون له علاقة بالابتكار في المنظمات (Alawamleh,2023).
- **بُعد الابتكار الإضافي (Ancillary Innovation)**: يعرف الابتكار الإضافي بأنه الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية، كأن يقوم محترف التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة العملاء، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد هذان ابتكار إضافي، ويعرف (Damanpour, 2017) الابتكار الإضافي أو المساعد بأنه الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى ابعدها من الوظائف الابتدائية للعمل بالمنظمة، وفي نفس السياق أشار (Alas,2008) إلى أن الابتكار الإضافي هو ابتكارات

مساعدة وإنها تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمنظمة، إن الابتكارات الإضافية لا تقف عند حدود ما وقفت عنده الابتكارات الإدارية في إدخال الجديد على الإدارة، وإلى الابتكارات التقنية التي ركزت على التقنية والحديث فيها، بل إلى أبعد من ذلك كله، وهو يعد مواصلة لذلك من خلال المحافظة على العملاء وضمان تقديم السلع والخدمات بالطريقة الجيدة التي تجعل العملاء متفاعلة مع المنظمة، وتعتمد عليه المنظمة في الاستفادة من آراءهم، والعمل على تقديمها من خلال تجاوز الوظائف التقليدية للإدارة، فكل الخدمات الإضافية هي التي تحدد الميزة التنافسية للمنظمة.

### ج- أهمية الابتكار التنظيمي:

يعد الابتكار أمراً بالغ الأهمية، إذ يؤثر الابتكار بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، مما يؤدي إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز التطوير التنظيمي، ومعالجة أوجه القصور في الرقابة الداخلية، وتحقيق الأهداف التنظيمية (Hoai et al.,2022)، ويساهم الابتكار التنظيمي في خلق مناخ تنظيمي محفز يقوم على التحدي، وتحفيز العاملين، وتنمية أفكارهم الإبداعية، وتوجيه سلوكهم الإبداعي لزيادة مستوى الابتكار في المؤسسة ( Naveed et al.,2022). وتؤكد دراسة (Arsawan,2022) على أهمية الابتكار التنظيمي، باعتبار تركيزه على فهم أكثر دقة للتحديات، بالإضافة إلى التواصل مع البيئتين الداخلية والخارجية، ذلك يوفر فرصة لاكتشاف المعلومات، والتطبيقات، والمتطلبات الجديدة للمنظمة، كما أنه يحسن المنظمة المبتكرة في الوقت الحاضر، كما تتجلى أهمية في الاتصال والمشاركة الفعالة بين كافة تقسيمات وأجزاء المنظمة الداخلية والخارجية. الابتكار التنظيمي يساعد المؤسسات غير الربحية على النمو من خلال القادة الفاعلون الرئيسيون في خلق الابتكار التنظيمي، إذ انهم ينسقون جهود الأعضاء، ويعملون على تحقيق الأهداف التنظيمية (Hoai et al.,2022). كما يلعب الابتكار التنظيمي دور مهم في تشكيل الهيكل التنظيمي الريادي للمؤسسة، والذي يتجسد في التسلسلات الهرمية الرسمية داخل المنظمة، والثقة بين العاملين، والعلاقات والتحالفات بين المؤسسات، بهدف تسهيل تبادل المعرفة المبتكرة، والتخطيط للتغيير التنظيمي الناجح (Rodríguez,2023).

### تاسعاً- الدراسة الميدانية:

#### 1. الدراسة الاستطلاعية:

ويتم تناول أهدافها وإجراءات تنفيذها وأهم نتائجها على النحو التالي:



أ- أهداف الدراسة الاستطلاعية: تتمثل في التعرف على واقع وطبيعة العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والابتكار التنظيمي ومستوى توافر كل منهم في الشركات محل البحث، بغرض التعرف على مدى إمكانية تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال الريادة الإستراتيجية في ضوء العلاقة المتوقعة بينهما، والتعرف على الخصائص العامة لمجتمع البحث.

ب- إجراءات تنفيذ الدراسة الاستطلاعية: تم إجراء عدد من المقابلات الفردية الشخصية (40 مفردة) مع بعض العاملين بالشركات الصناعية الدوائية المصري، حيث تمت مناقشة المتغيرات المرتبطة بالبحث، ومن ثم شملت الدراسة الاستطلاعية المحاور الآتية:

المحور الأول: درجة تبني الشركات محل البحث لنمط الريادة الإستراتيجية، ومدى إلمام العاملين بأبعادها.

المحور الثاني: مستوى الابتكار التنظيمي محل البحث، ومدى معرفة العاملين بأبعاده.  
ج- مصادر البيانات: لتحقيق أهداف الدراسة تم الحصول على البيانات اللازمة من مصدرين، أولهما: البيانات الثانوية، ثانيهما: البيانات الأولية المرتبطان بكل من الريادة الإستراتيجية والابتكار التنظيمي وأبعادهما الفرعية التي تحدد المتغيرات.  
د- متغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة بينهم:

المتغير المستقل: الريادة الإستراتيجية: تم قياس مستوى الريادة الإستراتيجية بالأبعاد التالية (بُعد الثقافة الريادية، بُعد القيادة الريادية، بُعد التفكير الريادي، بُعد الإدارة الإستراتيجية).

1- المتغير التابع: الابتكار التنظيمي: تم قياس الابتكار التنظيمي من خلال ثلاث أبعاد رئيسية (بُعد الابتكار الإداري، بُعد الابتكار التقني، بُعد الابتكار الإضافي).  
هـ- أداة جمع البيانات:

لقد اعتمد هذا البحث على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الأولية التي تتطلبها طبيعة الدراسة، وتختص قائمة الاستقصاء بالتعرف على اتجاهات المديرين بقطاع الصناعات الدوائية المصرية نحو الريادة الإستراتيجية من ناحية، والابتكار التنظيمي من ناحية أخرى.  
و- مؤشرات ومقاييس الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مقياس الريادة الإستراتيجية لقياس المتغير المستقل، حيث تم قياس مستوى الريادة الإستراتيجية بالأبعاد التالية (بُعد الثقافة الريادية، بُعد القيادة الريادية، بُعد التفكير الريادي، بُعد الريادة الإستراتيجية) اعتماداً على المقياس الذي اتفق عليه عدد من الباحثين (زهرة، 2023) و (Ziyae & Sadegh, 2020)، بينما تم قياس الابتكار التنظيمي

لقياس المتغير التابع، حيث تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة (الابتكار الإداري، والابتكار التقني، والابتكار الإضافي) عن طريق الاعتماد على المقياس الذي اتفق عليه كلا من (Vitolina et al.,2022; Kavukoğlu,2023; Alawamleh,2023).

ز- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من العاملين شركات تصنيع الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والمستلزمات الطبية في مصر والتي يصل عددها إلي ثمان شركات، وتم تجميع البيانات من فئة المديرين ممثلين في رؤساء القطاعات، ومديري العموم، ومديري الإدارات بمختلف الأقسام والإدارات، ويضم هذا المجتمع (586) مفردة وفقاً لسجلات شؤون العاملين بالشركات موضع البحث، ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته، إضافة إلي قيود الوقت والتكلفة، تم الاعتماد علي أسلوب العينة لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، وبلغت حجم العينة (232) مديراً، وتم تحديدها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (5%)، وحدود ثقة (95%).

وقد تم الاعتماد على عينة عشوائية طبقية لمراعاة التوزيع المتناسب للعينة على الشركات محل الدراسة. حيث تم تقسيم العينة الي طبقات تمثل كل شركة طبقة من الطبقات، وتم اخذ عينة عشوائية من كل شركة وفقاً لأسلوب التوزيع النسبي، أي وفقاً لحجم مجتمع الدراسة بكل شركة، وبما يضمن مراعاة التباين بين عدد المفردات داخل كل إدارة بالشركات موضع التطبيق. ولجأوا الباحثين إلى اختيار هؤلاء المديرين كوحدة للمعينة بهذه الشركات لما يمتلكونه من رؤية واضحة تساهم في رسم السياسات العامة لمختلف نشاطات الشركة، وإلمامهم بكافة التفاصيل والإمكانات الخاصة بشركاتهم.

ح- أداة البحث وجمع البيانات

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها من خلال الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، وقد قام الباحثين بتوزيع قائمة الاستقصاء على كل مفردة من مفردات بطريقة مباشرة، واستغرقت عملية جمع البيانات أربعة أشهر وذلك خلال الفترة من يناير 2025 إلى ابريل 2025 وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة التي تم الحصول عليها (220) قائمة بمعدل استجابة (95%) ويوضح الجدول التالي رقم (1) حجم مجتمع البحث وتوزيع مفردات العينة على الشركات موضع التطبيق.



جدول رقم (1) توزيع مجتمع وعينة البحث على الشركات موضع التطبيق

| م | الشركة             | حجم المجتمع | النسبة المئوية | حجم العينة |
|---|--------------------|-------------|----------------|------------|
| 1 | العربية للأدوية    | 77          | 0.13           | 30         |
| 2 | ممفيس للأدوية      | 69          | 0.12           | 27         |
| 3 | مصر للأدوية        | 72          | 0.12           | 29         |
| 4 | النصر للأدوية      | 64          | 0.11           | 26         |
| 5 | النيل للأدوية      | 79          | 0.13           | 31         |
| 6 | القاهرة للأدوية    | 81          | 0.14           | 32         |
| 7 | سيد للأدوية        | 86          | 0.14           | 34         |
| 8 | الأسكندرية للأدوية | 58          | 0.10           | 23         |
|   | الإجمالي           | 586         | 1              | 232        |

المصدر: التقارير الصادرة عن مركز معلومات قطاع الأعمال، وسجلات شئون العاملين بشركات تصنيع الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية لعام 2021، واستجابة مفردات العينة.

#### - صدق مقاييس الدراسة:

- تقييم الاعتمادية (الثبات) للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم الاعتماد على أسلوب معامل الارتباط كرونباخ ألفا لتقييم الاعتمادية والثبات لقائمة الاستقصاء وصلاحياتها بقياس كل من الريادة الاستراتيجية، والابتكار التنظيمي. وتبين أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات (0,943، 0,904)، ويعتبر مؤشراً مقبولاً ويعطى دلالة لإمكانية الاعتماد على هذه الأبعاد في الحصول على البيانات المطلوبة، كما تم توضيحه بالجدول رقم (2).

جدول رقم (2) نتائج اختبار كرونباخ ألفا لقياس مستوى الثبات لأداة جمع البيانات

| الأبعاد                      | عدد العبارات | معامل الثبات (Alpha) ألفا |
|------------------------------|--------------|---------------------------|
| أولاً: الريادة الاستراتيجية  | 20           | .943                      |
| الثقافة الريادية             | 5            | .851                      |
| القيادة الريادية             | 5            | .832                      |
| التفكير الريادي              | 5            | .848                      |
| الإدارة الاستراتيجية للموارد | 5            | .869                      |
| ثانياً: الابتكار التنظيمي    | 14           | .904                      |
| الابتكار الإداري             | 5            | .812                      |

| الأبعاد          | عدد العبارات | معامل الثبات (Alpha) ألفا |
|------------------|--------------|---------------------------|
| الابتكار التقني  | 4            | .809                      |
| الابتكار الإضافي | 5            | .851                      |

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادًا على نتائج التحليل الاحصائي المستخرجة من برنامج SPSS.

• صدق مقاييس الدراسة:

قام الباحثين بالتأكد من صدق المقياس من خلال صدق البناء، وقد اعتمد الباحثين

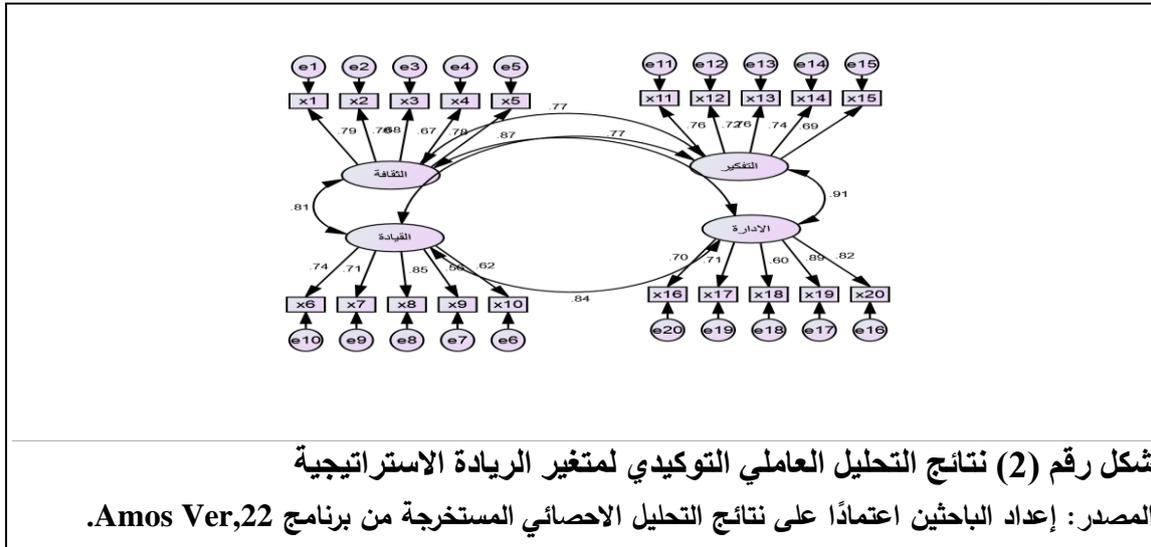
على أسلوب التحليل العاملي التوكيدي لقياس صدق البناء، وذلك على النحو التالي:

(1) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الريادة الاستراتيجية.

يوضح الشكل التالي رقم (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الريادة الاستراتيجية،

ويلاحظ أنه تم تحميل الثقافة الريادية والقيادة الريادية والتفكير الريادي والإدارة الاستراتيجية

للموارد في مكون واحد هو الريادة الاستراتيجية.



وتظهر نتائج الجدول رقم (3) والخاص بمؤشرات جودة المطابقة، مطابقة جيدة للبيانات

تعكس ملائمة استخدام مقياس موحد للريادة الاستراتيجية مكون من الأبعاد الخمسة، وذلك عند

مستوي معنوية (0,05)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI)

(0.706)، وقيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.163). وتكون درجة

مطابقة البيانات مناسبة عندما تقترب قيمة CFI من الواحد الصحيح، وتقترب قيمة RMSEA

من الصفر.



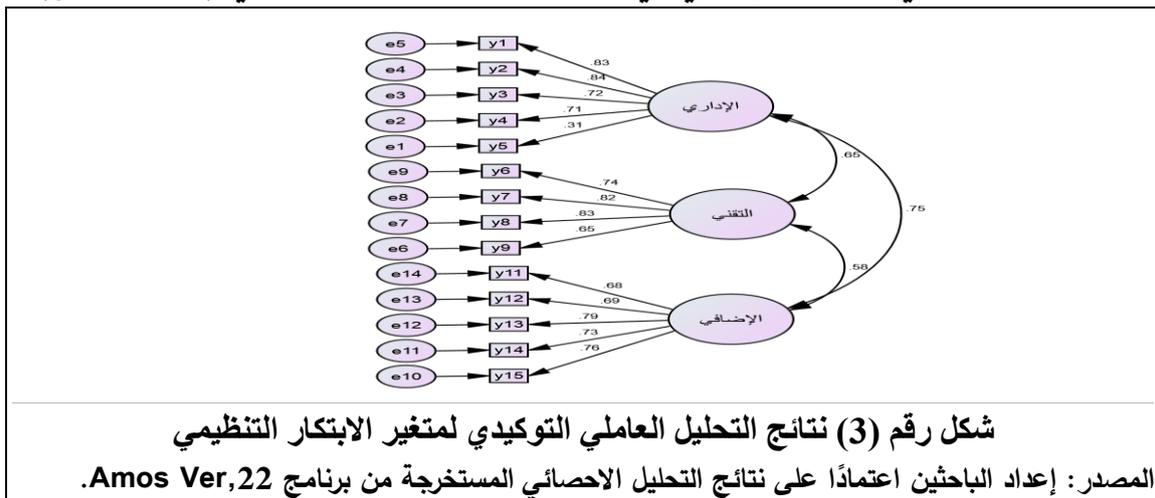
جدول رقم (3) نتائج مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لمتغير الريادة الاستراتيجية

| المؤشر   | القيمة |
|--|--------|
| النسبة بين قيمة $\chi^2$ (Chi-Square) ودرجات الحرية (DF) | 3.594  |
| القيمة الاحتمالية P – Value                              | .000   |
| مؤشر تاكر – لويس (TLI) - Tucker -Lewis Index             | .660   |
| مؤشر المطابقة النسبي (RFI) Relative fit index            | .603   |
| مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index            | .657   |
| مؤشر الملائمة التزايدى (IFI) Incremental Fit Indices     | .710   |
| الجذر التربيعى لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA                 | .163   |
| مؤشر جودة المطابقة (GFI) Goodness of fit Index           | .660   |
| مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index        | .706   |
| الجذر التربيعى للبقاى (RMR) Mean of Square Residual      | .093   |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي المستخرجة من برنامج Amos Ver,22.

(2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الابتكار التنظيمي.

يوضح الشكل التالي رقم (3) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الابتكار التنظيمي، باستخدام AMOS, Version22، ويتضح انه تم تحميل الابتكار الإداري والابتكار التقني والابتكار الإضافي في مكون واحد هو الابتكار التنظيمي (المتغير التابع).



وتظهر نتائج الجدول رقم (4) والخاص بمؤشرات جودة المطابقة، مطابقة جيدة للبيانات تعكس ملائمة استخدام مقياس موحد للابتكار التنظيمي مكون من الأبعاد الثلاثة،

وذلك عند مستوى معنوية (0,05)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.657)، وقيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.124). جدول رقم (4) نتائج مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لمتغير الابتكار

#### التنظيمي

| المؤشر  | القيمة |
|---|--------|
| النسبة بين قيمة كا <sup>2</sup> (Chi-Square) ودرجات الحرية (DF) | 4.025  |
| القيمة الاحتمالية P – Value                                     | .000   |
| مؤشر تاكر – لويس Tuler -Lewis Index (TLI)                       | .578   |
| مؤشر المطابقة النسبي (RFI) Relative fit index                   | .540   |
| مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index                   | .626   |
| مؤشر الملائمة التزايدية (IFI) Incremental Fit Indices           | .661   |
| الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA                        | .657   |
| مؤشر جودة المطابقة (GFI) Goodness of fit Index                  | .687   |
| مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index               | .657   |
| الجذر التربيعي للبقايا (RMR) Mean of Square Residual            | .124   |

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادًا على نتائج التحليل الاحصائي المستخرجة من برنامج Amos Ver,22.

#### ط- اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية:

- العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية الدوائية.

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاص بتحديد العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية الدوائية، وذلك من اجل الاجابة على التساؤل الأول في البحث والذي ينص على " هل توجد علاقة بين الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، التفكير الريادي، الإدارة الاستراتيجية للموارد) والابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية الدوائية بصورة اجمالية ولكل بعد على حده؟" والذي استند في التحليل الي الفرض الأول الذي يشير الي انه " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، التفكير الريادي، الإدارة الاستراتيجية للموارد) والابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية الدوائية بصورة اجمالية ولكل بعد على حده.

وقد استعان الباحثين ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، والارتباط المتعدد، اختبار (T)، اختبار (F)، وفي ضوء الاعتماد على اسلوب الانحدار المتعدد Multiple



(Regression Analysis) من خلال برنامج SPSS لدراسة طبيعة العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية الدوائية. وتم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر الريادة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي بصورة إجمالية، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي رقم (5).

جدول رقم (5) (نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي

| الابتكار التنظيمي       |       |                   |        | المتغير التابع   |                  |                     | المتغيرات المستقلة           |
|-------------------------|-------|-------------------|--------|------------------|------------------|---------------------|------------------------------|
| Collinearity Statistics |       | T Test            |        | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R | معامل الانحدار Beta |                              |
| Tolerance               | VIF   | الدلالة الاحصائية | القيمة |                  |                  |                     |                              |
| .469                    | 2.133 | .890              | .138   | .255             | .50              | .013                | الثقافة الريادية             |
| .513                    | 1.950 | .793              | .263   | .234             | .48              | .025                | القيادة الريادية             |
| .376                    | 2.659 | **0.000           | 4.020  | .449             | .67              | .466                | التفكير الريادي              |
| .448                    | 2.231 | **0.000           | 3.808  | .427             | .65              | .344                | الإدارة الاستراتيجية         |
|                         |       |                   |        |                  |                  |                     | معامل الارتباط               |
|                         |       |                   |        |                  |                  |                     | معامل التحديد R <sup>2</sup> |
|                         |       |                   |        |                  |                  |                     | معامل التحديد                |
|                         |       |                   |        |                  |                  |                     | قيمة F المحسوبة              |
|                         |       |                   |        |                  |                  |                     | الدلالة الإحصائية            |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

\*\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01

ويلاحظ من الجدول السابق رقم (5) ما يلي:

1. بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، يبلغ قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي (0.716)، مما يدل على وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي.
2. يبلغ قيمة معامل التحديد في النموذج (R<sup>2</sup>) (0.512) وهو ما يشير الي أنه يمكن تفسير (51.2%) من التغير الذي يحدث في الابتكار التنظيمي على انه يرجع الي المتغيرات المستقلة ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار، كما بلغت قيم معامل التحديد المعدلة (0.497) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع R<sup>2</sup> مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة وانخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (49.7%) من التباين في

متغير الريادة الاستراتيجية يرجع الي المتغيرات المستقلة ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار.

3. يتراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (0.484) و (0.670)، كما تشير النتائج الي معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (1%) لجميع المتغيرات.

4. بالنسبة لتقدير معالم نموذج الانحدار، يتضح من الجدول أنه يوجد اثنين من المتغيرات وهي (التفكير الريادي، والإدارة الاستراتيجية للموارد) تعتبر أكثر مساهمة في نموذج الانحدار وذات تأثير على المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، كما تشير بيانات النموذج معنوية هذه المتغيرات، وأن غياب هذه المتغيرات يؤثر على مستوى الابتكار التنظيمي، ويمكن ترتيب هذه المتغيرات وفق الأهمية النسبية على المتغير التابع (الابتكار التنظيمي) وفقاً لبيتا المعيارية كما يلي: التفكير الريادي (0.466)، الإدارة الاستراتيجية للموارد (0.344). ولم يكن الثقافة الريادية، والقيادة الريادية اي تأثير ايجابي معنوي على الابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية الدوائية.

5. بالنسبة للنموذج ككل، فقد أظهرت النتائج معنوية النموذج، حيث يبلغ قيمة F المحسوبة (34.368)، وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.01).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض عدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد، التفكير الريادي)، وبين الابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية الدوائية، وذلك بصورة اجمالية للنموذج، وذلك عند مستوى معنوية (0.01) وفقاً لاختبار (ف)، وبالنسبة لكل متغير على حده أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) لمتغيرات التفكير الريادي، والإدارة الاستراتيجية للموارد وفقاً لاختبار (ت). وبالتالي تقرر قبول الفرض البديل والذي يشير الي انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد، التفكير الريادي)، وبين الابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية الدوائية، وذلك بصورة اجمالية للنموذج، وبالنسبة لكل متغير على حده تم قبول فرض عدم بالنسبة لمتغيرات الثقافة الريادية، والقيادة الريادية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من البسيسى والشماسي (2022) ، (2020) Yanuar & Fontana (2022) Wang et al., (2020) ; Buccieri et al.



دراستهم إلى التعرف على مفهوم الريادية الإستراتيجية باعتبارها مدخل جديد في الإدارة الإستراتيجية؛ مع بيان الجهد الذي تبذله المؤسسات في تبني هذا المفهوم بشكل يساعد على تعزيز القدرة على التنافسية. وبينت نتائج دراسة (Maqdliyan & Setiawan (2023) على وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي، وللابتكار التنظيمي تأثير إيجابي على كلا من الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية.

– الاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً لخصائصهم الشخصية (النوع، المستوى الوظيفي).

يناقش هذا الجزء توصيف الاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً لخصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري). والذي يحاول الإجابة على التساؤل الثاني بالبحث والذي ينص على "هل يوجد اختلاف بين آراء العاملين بالشركات الصناعية الدوائية حول أبعاد الريادة الاستراتيجية من حيث خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري)؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الثاني والذي يشير إلى أنه "لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين آراء العاملين في الشركات الصناعية الدوائية حول أبعاد الريادة الاستراتيجية من حيث خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري).

ولتحديد نوع الاختبارات الاحصائية التي سوف يستخدمها الباحثين في تحليل الفرض الثاني للدراسة سواء كانت الاختبارات الاحصائية المعلمية أو غير المعلمية، اعتمد الباحثين على عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وبعض الاختبارات المصاحبة لهذه الأساليب والتي تمثلت في اختبار (Kolmogorov-Smirnova Test) للتعرف على ما إذا كانت البيانات تتوزع توزيع طبيعي من عدمه، وأمكن التوصل إلى بعض النتائج والتي يمكن توضيحها في الجدول رقم (5).

جدول رقم (6) (نتائج تحليل Kolmogorov-Smirnova- Shapiro-Wilk)

القيم الاحصائية لاختبار مدي تبعية متغير الريادة الاستراتيجية للتوزيع الطبيعي

| Kolmogorov-Smirnova |             |                  | Shapiro-Wilk      |             |                  | المتغير |
|---------------------|-------------|------------------|-------------------|-------------|------------------|---------|
| الدلالة الاحصائية   | درجة الحرية | إحصائية الاختبار | الدلالة الاحصائية | درجة الحرية | إحصائية الاختبار |         |
| **0.000             | 210         | .304             | **0.000           | 210         | .781             | X1      |
| **0.000             | 210         | .256             | **0.000           | 210         | .818             | X2      |
| **0.000             | 210         | .262             | **0.000           | 210         | .818             | X3      |
| **0.000             | 210         | .289             | **0.000           | 210         | .798             | X4      |

| Kolmogorov-Smirnova |             |                  | Shapiro-Wilk      |             |                  | المتغير              |
|---------------------|-------------|------------------|-------------------|-------------|------------------|----------------------|
| الدلالة الإحصائية   | درجة الحرية | إحصائية الاختبار | الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | إحصائية الاختبار |                      |
| ** .000             | 210         | .257             | ** .000           | 210         | .818             | X5                   |
| ** .000             | 210         | .200             | ** .000           | 210         | .862             | الثقافة الريادية     |
| ** .000             | 210         | .275             | ** .000           | 210         | .806             | X6                   |
| ** .000             | 210         | .349             | ** .000           | 210         | .718             | X7                   |
| ** .000             | 210         | .351             | ** .000           | 210         | .734             | X8                   |
| ** .000             | 210         | .298             | ** .000           | 210         | .767             | X9                   |
| ** .000             | 210         | .302             | ** .000           | 210         | .790             | X10                  |
| ** .000             | 210         | .216             | ** .000           | 210         | .866             | القيادة الريادية     |
| ** .000             | 210         | .281             | ** .000           | 210         | .768             | X11                  |
| ** .000             | 210         | .271             | ** .000           | 210         | .806             | X12                  |
| ** .000             | 210         | .357             | ** .000           | 210         | .729             | X13                  |
| ** .000             | 210         | .236             | ** .000           | 210         | .848             | X14                  |
| ** .000             | 210         | .347             | ** .000           | 210         | .740             | X15                  |
| ** .000             | 210         | .206             | ** .000           | 210         | .858             | التفكير الريادي      |
| ** .000             | 210         | .346             | ** .000           | 210         | .751             | X16                  |
| ** .000             | 210         | .321             | ** .000           | 210         | .767             | X17                  |
| ** .000             | 210         | .302             | ** .000           | 210         | .783             | X18                  |
| ** .000             | 210         | .343             | ** .000           | 210         | .757             | X19                  |
| ** .000             | 210         | .319             | ** .000           | 210         | .768             | X20                  |
| ** .000             | 210         | .248             | ** .000           | 210         | .838             | الإدارة الاستراتيجية |
| ** .000             | 210         | .198             | ** .000           | 210         | .861             | الريادة الاستراتيجية |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.  
\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

ويتضح من الجدول رقم (6) والخاص بنتائج القيم الإحصائية لاختبار تبعية متغير الريادة الاستراتيجية للتوزيع الطبيعي أن القيم الإحصائية للريادة الاستراتيجية غير تابعة للتوزيع الطبيعي، حيث يعد توزيع المتغير طبيعياً إذا كانت معنوية الاختبار أكبر من (0.05)، ولذلك سوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية غير المعملية في تحليل الفرض الثاني للدراسة، وذلك كما يلي.

- الاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً للنوع.

قام الباحثين باستخدام اختبار مان وتينى لاختبار مدى وجود اختلافات في آراء العاملين لأبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً للنوع (ذكر - انثي)، ويعتبر اختبار مان وتينى من الأساليب الإحصائية التي تستخدم للمقارنة بين عينتين فقط، ولذلك تم استخدامه للمقارنة بين آراء كل من



الذكور والاناث للريادة الاستراتيجية، ويوضح الجدول رقم (7) نتائج اختبار مان وتيني للاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً للنوع.

جدول رقم (7) (نتائج تحليل مان وتيني Mann-Whitney Test) الاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً للنوع

| المتغير المستقل<br>الريادة الاستراتيجية | الوسط الحسابي طبقاً<br>لنوع |      | البيان             |
|---|-----------------------------|------|--------------------|
|   | ذكور                        | انثي |                    |
| الثقافة الريادية                        | 4.12                        | 3.87 | 1820.500<br>170    |
| القيادة الريادية                        | 4.18                        | 3.82 | 1833.500<br>189    |
| التفكير الريادي                         | 4.17                        | 3.84 | 1544.000<br>**.007 |
| الإدارة الاستراتيجية                    | 4.13                        | 3.80 | 1660.000<br>*.031  |
| الريادة الاستراتيجية                    | 4.15                        | 3.85 | 1639.500<br>*.026  |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01)

يلاحظ من الجدول السابق رقم (7) ما يلي:

(1) يبلغ المتوسط الحسابي لبعد الثقافة الريادية بالنسبة للذكور (4.12)، في حين يبلغ المتوسط الحسابي لبعد القيادة الريادية بالنسبة للإناث (3.87)، مما يشير الي وجود فروق بين الذكور والاناث في إدراك القيادة الريادية بمقدار (0.25) لصالح الذكور. ويبلغ قيمة اختبار مان وتيني (1820.50)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوي معنوية (0.05)، مما يشير الي عدم وجود فروق معنوية بين الذكور والاناث في إدراك الثقافة الريادية.

(2) يبلغ المتوسط الحسابي لبعد القيادة الريادية بالنسبة للذكور (4.18)، في حين يبلغ المتوسط الحسابي لبعد القيادة الريادية للقائد بالنسبة للإناث (3.82)، مما يشير الي وجود فروق بين الذكور والاناث في إدراك القيادة الريادية بمقدار (0.36) لصالح الذكور. ويبلغ قيمة اختبار مان وتيني (1833.50)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوي معنوية (0.05)، مما يشير الي عدم وجود فروق معنوية بين الذكور والاناث في إدراك القيادة الريادية.

(3) يبلغ المتوسط الحسابي لبعد التفكير الريادي بالنسبة للذكور (4.17)، في حين يبلغ المتوسط الحسابي لبعد التفكير الريادي للقائد بالنسبة للإناث (3.84)، مما يشير الي

وجود فروق بين الذكور والاناث في إدراك التفكير الريادي للقائد بمقدار (0.33) لصالح الذكور. ويبلغ قيمة اختبار مان ويتيني (1544.00) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير الي وجود فروق معنوية بين الذكور والاناث في إدراك التفكير الريادي. (4) يبلغ المتوسط الحسابي لبعء الإدارة الاستراتيجية للموارد بالنسبة للذكور (4.13)، في حين يبلغ المتوسط الحسابي لبعء الإدارة الاستراتيجية للموارد للقائد بالنسبة للإناث (3.80)، مما يشير الي وجود فروق بين الذكور والاناث في إدراك الإدارة الاستراتيجية للموارد للقائد بمقدار (0.33) لصالح الذكور. ويبلغ قيمة اختبار مان ويتيني (1660.00) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير الي وجود اختلافات معنوية بين الذكور والاناث في إدراك الإدارة الاستراتيجية للموارد.

(5) يبلغ المتوسط الحسابي للريادة الاستراتيجية بالنسبة للذكور (4.15)، في حين يبلغ المتوسط الحسابي للريادة الاستراتيجية بالنسبة للإناث (3.85)، مما يشير الي وجود فروق بين الذكور والاناث في إدراك الريادة الاستراتيجية بمقدار (0.30) لصالح الذكور. ويبلغ قيمة اختبار مان ويتيني (1639.50) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير الي وجود اختلافات معنوية بين الذكور والاناث في إدراك الريادة الاستراتيجية.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد اختلافات معنوية في إدراك الريادة الاستراتيجية ترجع الي النوع" وذلك بصورة اجمالية للنموذج عند مستوى معنوية (5%)، وبالنسبة لكل بعد من ابعاد الريادة الاستراتيجية علي حده أظهرت النتائج وجود اختلافات معنوية في ادراك التفكير الريادي عند مستوى معنوية (1%)، والإدارة الاستراتيجية للموارد عند مستوى معنوية (5%)، وبالتالي تقرر قبول الفرض البديل والذي يشير الي وجود اختلافات في ادراك الريادة الاستراتيجية ترجع الي النوع بصورة اجمالية، وبالنسبة لكل بعد علي حده، تقرر قبول الفرض العدم بالنسبة لبعدي الثقافة الريادية والقيادة الريادية.

- الاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً للمستوي التعليمي.

قام الباحثين باستخدام اختبار Kruskal-Wallis لاختبار مدى وجود اختلافات في آراء العاملين لأبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً للمستوي التعليمي، ويعتبر اختبار Kruskal-Wallis من الأساليب الإحصائية التي تستخدم للمقارنة بين أكثر من عينتين، ولذلك تم استخدامه للمقارنة بين آراء كل من المستويات الإدارية (مؤهل متوسط - مؤهل عالي - دراسات عليا) للريادة التنظيمية. ويوضح الجدول رقم (7) نتائج اختبار Kruskal-Wallis للاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً للمستوي التعليمي.



جدول رقم (8) نتائج اختبار Kruskal-Wallis

الاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً للمستوى التعليمي

| الدلالة الإحصائية | Chi-Square | الوسط الحسابي طبقاً للمستوى التعليمي |           |            | المتغير المستقل<br>الريادة الاستراتيجية |
|-------------------|------------|--------------------------------------|-----------|------------|---|
|                   |            | دراسات عليا                          | مؤهل عالي | مؤهل متوسط |   |
| **0.002           | 12.352     | 4.41                                 | 3.81      | 3.95       | الثقافة الريادية                        |
| **0.003           | 11.637     | 4.42                                 | 3.98      | 3.92       | القيادة الريادية                        |
| **0.001           | 13.783     | 4.46                                 | 3.87      | 3.90       | التفكير الريادي                         |
| **0.000           | 19.598     | 4.57                                 | 3.80      | 3.80       | الإدارة الاستراتيجية للموارد            |
| **0.000           | 16.617     | 4.50                                 | 3.81      | 3.92       | الريادة الاستراتيجية                    |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01)

ويتبين من الجدول رقم (8) ما يلي:

(1) يبلغ قيمة اختبار Chi-Square لبعده الثقافة الريادية (12,352) عند مستوى معنوية

(0,01)، مما يشير الي وجود فروق معنوية في إدراك الثقافة الريادية ترجع الي

المستوى التعليمي.

(2) يبلغ قيمة اختبار Chi-Square لبعده القيادة الريادية (11.637) عند مستوى معنوية

(0,01)، مما يشير الي وجود اختلافات معنوية في إدراك القيادة الريادية ترجع الي

المستوى التعليمي.

(3) يبلغ قيمة اختبار Chi-Square لبعده الإدارة الاستراتيجية للموارد (13.783) عند

مستوى معنوية (0,01)، مما يشير الي وجود اختلافات معنوية في إدراك الإدارة

الاستراتيجية للموارد ترجع الي المستوى التعليمي.

(4) يبلغ قيمة اختبار Chi-Square لبعده التفكير الريادي (19.598) عند مستوى معنوية

(0,01)، مما يشير الي وجود اختلافات معنوية في إدراك التفكير الريادي ترجع الي

المستوى التعليمي.

(5) يبلغ قيمة اختبار Chi-Square للريادة الاستراتيجية (40,371) عند مستوى معنوية

(0,01)، مما يشير الي وجود فروق معنوية في إدراك نمط الريادة الاستراتيجية ترجع

الي المستوى التعليمي.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد اختلافات معنوية في إدراك نمط الريادة الاستراتيجية ترجع الي المستوى التعليمي" وذلك بصورة اجمالية للنموذج عند مستوى معنوية (1%)، وبالنسبة لكل بعد من ابعاد الريادة الاستراتيجية على حده أظهرت النتائج وجود اختلافات معنوية في إدراك جميع الابعاد عند مستوى دلالة (1%). وبالتالي تقرر قبول الفرض البديل والذي يشير الي وجود اختلافات في إدراك الريادة الاستراتيجية ترجع الي المستوى الاداري بصورة اجمالية، وبالنسبة لكل بعد من ابعاد الريادة الاستراتيجية على حده.

3-الاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً للمستوي الاداري.

قام الباحثين باستخدام اختبار Kruskal-Wallis لاختبار مدي وجود اختلافات في آراء العاملين لأبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً للمستوي الاداري، ويعتبر اختبار Kruskal-Wallis من الأساليب الإحصائية التي تستخدم للمقارنة بين أكثر من عينتين، ولذلك تم استخدامه للمقارنة بين آراء كل من المستويات الإدارية (القيادية - الإشرافية - التنفيذية) للريادة الاستراتيجية. ويوضح الجدول رقم (9) نتائج اختبار Kruskal-Wallis للاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً للمستوي الاداري.

#### جدول رقم (9) نتائج اختبار Kruskal-Wallis

الاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً للمستوي الاداري

| الدلالة الاحصائية | Chi-Square | الوسط الحسابي طبقاً للمستوي الاداري |           |           | المتغير المستقل الريادة الاستراتيجية |
|-------------------|------------|-------------------------------------|-----------|-----------|--------------------------------------|
|                   |            | القيادية                            | الإشرافية | التنفيذية |                                      |
| **0.000           | 15.382     | 4.5652                              | 3.8059    | 4.3036    | الثقافة الريادية                     |
| *.035             | 6.734      | 4.4348                              | 3.9588    | 4.2857    | القيادة الريادية                     |
| .063              | 5.533      | 4.4348                              | 3.9765    | 4.0357    | التفكير الريادي                      |
| **0.007           | 9.842      | 4.5870                              | 3.8941    | 4.0357    | الإدارة الاستراتيجية                 |
| *.012             | 8.814      | 4.5217                              | 3.8824    | 4.1786    | الريادة الاستراتيجية                 |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

يتضح من الجدول السابق رقم (8) ما يلي:

(1) يبلغ قيمة اختبار Chi-Square لبعد الثقافة الريادية (15,382) عند مستوى

معنوية (0.01)، مما يشير الي وجود فروق معنوية في إدراك الثقافة الريادية ترجع

الي المستوى الاداري.



(2) يبلغ قيمة اختبار Chi-Square لبعء القيادة الريادية (6,734) عند مستوي معنوية (0,05)، مما يشير الي وجود اختلافات معنوية في إدراك القيادة الريادية ترجع الي المستوي الاداري.

(3) يبلغ قيمة اختبار Chi-Square لبعء التفكير الريادي (5,533)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوي معنوية (0,05)، مما يشير الي وجود عدم وجود اختلافات معنوية في إدراك التفكير الريادي ترجع الي المستوي الاداري.

(4) يبلغ قيمة اختبار Chi-Square لبعء الإدارة الاستراتيجية للموارد (9.842) عند مستوي معنوية (0,01)، مما يشير الي وجود اختلافات معنوية في إدراك الإدارة الاستراتيجية للموارد ترجع الي المستوي الاداري.

(5) يبلغ قيمة اختبار Chi-Square للريادة الاستراتيجية (8.814) عند مستوي معنوية (0,05)، مما يشير الي وجود فروق معنوية في إدراك نمط الريادة الاستراتيجية ترجع الي المستوي الاداري.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد اختلافات معنوية في إدراك نمط الريادة الاستراتيجية ترجع الي المستوي الاداري" وذلك بصورة اجمالية للنموذج عند مستوي معنوية (1%)، وبالنسبة لكل بعد من ابعاد الريادة الاستراتيجية على حده أظهرت النتائج وجود اختلافات معنوية في إدراك ابعاد الثقافة الريادية والإدارة الاستراتيجية للموارد عند مستوي دلالة (1%)، وجود اختلافات معنوية في إدراك القيادة الريادية عند مستوي دلالة (5%)، وعدم جود اختلافات معنوية في إدراك التفكير الريادي عند مستوي دلالة (5%). وبالتالي تقرر قبول الفرض البديل والذي يشير الي وجود اختلافات في إدراك الريادة الاستراتيجية ترجع الي المستوي الاداري بصورة اجمالية، وبالنسبة لكل بعد، فقد تقرر قبول الفرض العدمي بالنسبة لبعء التفكير الريادي فقط.

- الاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الابتكار التنظيمي وفقاً لخصائصهم الشخصية (النوع، المستوى الوظيفي).

يناقش هذا الجزء توصيف الاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الابتكار التنظيمي وفقاً لخصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري). والذي يحاول الإجابة على التساؤل الثالث بالبحث والذي ينص على " هل يوجد اختلافات معنوية في آراء العاملين لأبعاد الابتكار التنظيمي وفقاً لخصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري)؟ والذي استند في التحليل إلى الفرض الثالث والذي يشير إلى أنه " لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية

في آراء العاملين لأبعاد الابتكار التنظيمي وفقاً لخصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري). واستخدم الباحثين اختبار (Kolmogorov-Smirnova Test) للتعرف على ما إذا كانت البيانات تتوزع توزيع طبيعي من عدمه، كما هو موضح بالجدول رقم (10).

جدول رقم (10) (نتائج تحليل Kolmogorov-Smirnova- Shapiro-Wilk)

القيم الاحصائية لاختبار مدى تبعية متغير الابتكار التنظيمي للتوزيع الطبيعي

| Kolmogorov-Smirnova |      |         | Shapiro-Wilk |      |         | المتغير           |
|---------------------|------|---------|--------------|------|---------|-------------------|
| الدلالة             | درجة | إحصائية | الدلالة      | درجة | إحصائية |                   |
| **0.000             | 210  | .257    | **0.000      | 210  | .824    | Y1                |
| **0.000             | 210  | .239    | **0.000      | 210  | .805    | Y2                |
| **0.000             | 210  | .204    | **0.000      | 210  | .857    | Y3                |
| **0.000             | 210  | .270    | **0.000      | 210  | .794    | Y4                |
| **0.000             | 210  | .265    | **0.000      | 210  | .782    | Y5                |
| **0.000             | 210  | .206    | **0.000      | 210  | .890    | الابتكار الإداري  |
| **0.000             | 210  | .230    | **0.000      | 210  | .858    | Y6                |
| **0.000             | 210  | .217    | **0.000      | 210  | .856    | Y7                |
| **0.000             | 210  | .242    | **0.000      | 210  | .837    | Y8                |
| **0.000             | 210  | .156    | **0.000      | 210  | .899    | Y9                |
| **0.000             | 210  | .322    | **0.000      | 210  | .756    | Y10               |
| **0.000             | 210  | .191    | **0.000      | 210  | .909    | الابتكار التقني   |
| **0.000             | 210  | .240    | **0.000      | 210  | .806    | Y11               |
| **0.000             | 210  | .359    | **0.000      | 210  | .725    | Y12               |
| **0.000             | 210  | .304    | **0.000      | 210  | .783    | Y13               |
| **0.000             | 210  | .369    | **0.000      | 210  | .714    | Y14               |
| **0.000             | 210  | .304    | **0.000      | 210  | .783    | Y15               |
| **0.000             | 210  | .163    | **0.000      | 210  | .883    | الابتكار الإضافي  |
| **0.000             | 210  | .190    | **0.000      | 210  | .865    | الابتكار التنظيمي |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01)

ويتضح من الجدول رقم (10) نتائج القيم الإحصائية لاختبار تبعية متغير الابتكار التنظيمي للتوزيع الطبيعي أن القيم الاحصائية للابتكار التنظيمي غير تابعة للتوزيع الطبيعي، حيث يعد



توزيع المتغير طبيعياً إذا كانت معنوية الاختبار أكبر من (0.05)، ولذلك سوف يتم استخدام الاختبارات الاحصائية غير المعلمية في تحليل الفرض الثاني للدراسة، وذلك كما يلي.

1-الاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الابتكار التنظيمي وفقاً للنوع.

قام الباحثين باستخدام اختبار مان وتينى لاختبار مدى وجود اختلافات في آراء العاملين لأبعاد الابتكار التنظيمي وفقاً للنوع (نكر - انثي)، ويعتبر اختبار مان وتينى من الأساليب الإحصائية التي تستخدم للمقارنة بين عينتين فقط، ولذلك تم استخدامه للمقارنة بين آراء كل من الذكور والاناث للابتكار التنظيمي، ويوضح الجدول رقم (11) نتائج اختبار مان وتينى للاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الابتكار التنظيمي وفقاً للنوع.

جدول رقم (11) (نتائج تحليل مان وتينى Mann-Whitney Test)

الاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الابتكار التنظيمي وفقاً للنوع

| الدلالة الاحصائية | مان وتينى | الوسط الحسابي طبقاً للنوع |        | الابتكار التنظيمي |
|-------------------|-----------|---------------------------|--------|-------------------|
|                   |           | انثي                      | ذكر    |                   |
| .316              | 1898.000  | 4.0000                    | 4.0455 | الابتكار الاداري  |
| *.012             | 1572.000  | 3.7396                    | 4.0455 | الابتكار التقني   |
| .109              | 1769.000  | 4.0312                    | 4.1989 | الابتكار الإضافي  |
| .240              | 1862.000  | 3.8125                    | 4.0284 | الابتكار التنظيمي |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01)

ويتبين من الجدول السابق رقم (11) ما يلي:

(1) يبلغ المتوسط الحسابي للابتكار الاداري بالنسبة للذكور (4.04)، في حين يبلغ المتوسط الحسابي للابتكار الإداري بالنسبة للإناث (4.00)، مما يشير الي وجود فروق بين الذكور والاناث في إدراك الابتكار الإداري بمقدار (0.04) لصالح الذكور. ويبلغ قيمة اختبار مان وتينى (1898.00)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوي معنوية (0.05)، مما يشير الي عدم وجود اختلافات معنوية بين الذكور والاناث في إدراك الابتكار الإداري.

(2) يبلغ المتوسط الحسابي لبعء الابتكار التقني بالنسبة للذكور (4.04)، في حين يبلغ المتوسط الحسابي لبعء الابتكار التقني بالنسبة للإناث (3.73)، مما يشير الي وجود

فروق بين الذكور والاناث في إدراك الابتكار التقني بمقدار (0,31) لصالح الذكور. ويبلغ قيمة اختبار مان ويتيني (1572.00) عند مستوي معنوية (0,05)، مما يشير الي وجود فروق معنوية بين الذكور والاناث في إدراك الابتكار التقني.

(3) يبلغ المتوسط الحسابي لبعء الابتكار الإضافي بالنسبة للذكور (4.19)، في حين يبلغ المتوسط الحسابي لبعء الابتكار الإضافي بالنسبة للاناث (4.03)، مما يشير الي وجود فروق بين الذكور والاناث في إدراك الابتكار الإضافي بمقدار (0.16) لصالح الذكور. ويبلغ قيمة اختبار مان ويتيني (1769,50)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوي معنوية (0.05)، مما يشير الي عدم وجود اختلافات معنوية بين الذكور والاناث في إدراك الابتكار الإضافي.

(4) يبلغ المتوسط الحسابي لبعء الابتكار التنظيمي بالنسبة للذكور (4.02)، في حين يبلغ المتوسط الحسابي لبعء الابتكار التنظيمي للقائد بالنسبة للاناث (3.81)، مما يشير الي وجود فروق بين الذكور والاناث في إدراك الابتكار التنظيمي للقائد بمقدار (0.21) لصالح الذكور. ويبلغ قيمة اختبار مان ويتيني (1862.00)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوي معنوية (0.05)، مما يشير الي عدم وجود اختلافات معنوية بين الذكور والاناث في إدراك الابتكار التنظيمي.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول فرض العدم القائل " لا توجد اختلافات معنوية في إدراك الابتكار التنظيمي ترجع الي النوع" وذلك بصورة اجمالية للنموذج عند مستوي معنوية (5%)، وبالنسبة لكل بعد من ابعاد الابتكار على حده أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات معنوية في إدراك جميع الابعاد عند مستوي دلالة (5%)، باستثناء بعد الابتكار التقني حيث أظهرت النتائج وجود اختلافات معنوية عند مستوي معنوية (0.05) . وبالتالي تقرر قبول فرض العدم والذي يشير الي عدم وجود اختلافات في إدراك الابتكار التنظيمي ترجع الي النوع بصورة اجمالية، وبالنسبة لكل بعد على حده. تم قبول الفرض العدم بالنسبة لأبعاد الابتكار الإداري والابتكار الإضافي.

-الاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الابتكار التنظيمي وفقاً للمستوي التعليمي.

قام الباحثين باستخدام اختبار Kruskal-Wallis لاختبار مدي وجود اختلافات في آراء العاملين لأبعاد الابتكار التنظيمي وفقاً للمستوي التعليمي، كونه من الأساليب الإحصائية التي



تستخدم للمقارنة بين أكثر من عينتين، وتم استخدامه للمقارنة بين آراء كل من المستويات التعليمية (مؤهل متوسط – مؤهل عالي – دراسات عليا) للابتكار التنظيمي. ويوضح الجدول رقم (12) نتائج اختبار Kruskal-Wallis للاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الابتكار التنظيمي وفقاً للمستوى الإداري.

جدول (12) نتائج اختبار Kruskal-Wallis للاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الابتكار التنظيمي وفقاً للمستوى التعليمي

| الدلالة الإحصائية | Chi-Square | الوسط الحسابي طبقاً للمستوى التعليمي |           |            | المتغير المستقل الابتكار التنظيمي |
|-------------------|------------|--------------------------------------|-----------|------------|-----------------------------------|
|                   |            | دراسات عليا                          | مؤهل عالي | مؤهل متوسط |                                   |
| *.036             | 6.654      | 4.2500                               | 3.8852    | 4.0152     | الابتكار الإداري                  |
| **0.004           | 11.050     | 4.2619                               | 3.7541    | 3.8636     | الابتكار التقني                   |
| **0.000           | 33.733     | 4.6786                               | 3.8689    | 3.9545     | الابتكار الإضافي                  |
| **0.000           | 18.695     | 4.4524                               | 3.7869    | 3.6212     | الابتكار التنظيمي                 |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01

ويلاحظ من الجدول السابق رقم (12) ما يلي:

(1) يبلغ اختبار Chi-Square لبعدها الابتكار الإداري (6.654) عند معنوية (0,05)، مما يشير إلى وجود اختلافات معنوية في إدراك الابتكار الإداري ترجع إلى المستوى التعليمي.

(2) يبلغ اختبار Chi-Square لبعدها الابتكار التقني (11.050) عند معنوية (0,01)، مما يشير إلى وجود اختلافات معنوية في إدراك نمط الابتكار التنظيمي ترجع إلى المستوى التعليمي.

(3) يبلغ اختبار Chi-Square لبعدها الابتكار الإضافي (33.733) عند معنوية (0,01)، مما يشير إلى وجود اختلافات معنوية في إدراك نمط الابتكار التنظيمي ترجع إلى المستوى التعليمي.

(4) يبلغ قيمة اختبار Chi-Square للابتكار التنظيمي (18.696) عند مستوى معنوية (0,01)، مما يشير إلى وجود اختلافات معنوية في إدراك الابتكار التنظيمي ترجع إلى المستوى التعليمي.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض عدم القائل " لا توجد اختلافات معنوية في إدراك نمط الابتكار التنظيمي ترجع الي المستوى الاداري" وذلك بصورة اجمالية للنموذج عند مستوى معنوية (1%)، وبالنسبة لكل بعد من ابعاد الابتكار التنظيمي على حده أظهرت النتائج وجود اختلافات معنوية في إدراك الابتكار التقني والابتكار الاضافي عند مستوى دلالة (1%)، ووجود اختلافات معنوية في إدراك الابتكار الإداري عند مستوى دلالة (5%). وبالتالي تقرر قبول الفرض البديل والذي يشير الي وجود اختلافات في إدراك الابتكار التنظيمي ترجع الي المستوى الاداري بصورة اجمالية، وبالنسبة لكل بعد من ابعاد الابتكار التنظيمي على حده.

3-الاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الابتكار التنظيمي وفقاً للمستوى الاداري.

قام الباحثين باستخدام اختبار Kruskal-Wallis لاختبار مدي وجود اختلافات في آراء العاملين لأبعاد الابتكار التنظيمي وفقاً للمستوى الاداري، كونه من الأساليب الإحصائية التي تستخدم للمقارنة بين أكثر من عينتين، وتم استخدامه للمقارنة بين آراء كل من المستويات الادارية (القيادية - الإشرافية - التنفيذية) للابتكار التنظيمي. ويوضح الجدول رقم (13) نتائج اختبار Kruskal-Wallis للاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الابتكار التنظيمي وفقاً للمستوى الاداري.

جدول (13) نتائج اختبار Kruskal-Wallis للاختلافات في آراء العاملين لأبعاد الابتكار

التنظيمي وفقاً للمستوى الاداري

| المتغير المستقل<br>الابتكار التنظيمي | الوسط الحسابي طبقاً للمستوى<br>الاداري |           |         | المتغير المستقل<br>الابتكار التنظيمي |
|--------------------------------------|--|-----------|---------|--------------------------------------|
|                                      | التنفيذي                               | الإشرافية | القيادي |                                      |
| الابتكار الإداري                     | 3.9464                                 | 3.9412    | 4.4565  | 7.931                                |
| الابتكار التقني                      | 3.8214                                 | 3.8294    | 4.4783  | 13.211                               |
| الابتكار الإضافي                     | 4.0357                                 | 4.0412    | 4.6304  | 12.953                               |
| الابتكار التنظيمي                    | 3.7857                                 | 3.8471    | 4.5435  | 11.368                               |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01

ويتبين من الجدول السابق رقم (13) ما يلي:

(1) يبلغ اختبار Chi-Square لبعد الابتكار الإداري (7.931) عند معنوية (0,05)، مما

يشير الي وجود اختلافات معنوية في إدراك الابتكار الإداري ترجع الي المستوى الاداري.



(2) يبلغ اختبار Chi-Square لبعده الابتكار التقني (13.211) عند معنوية (0,01)، مما يشير الي وجود اختلافات معنوية في إدراك نمط الابتكار التنظيمي ترجع الي المستوي الاداري.

(3) يبلغ اختبار Chi-Square لبعده الابتكار الإضافي (12.953) عند معنوية (0,01)، مما يشير الي وجود اختلافات معنوية في إدراك نمط الابتكار التنظيمي ترجع الي المستوي الاداري.

(4) يبلغ قيمة اختبار Chi-Square للابتكار التنظيمي (11.368) عند مستوي معنوية (0,01)، مما يشير الي وجود اختلافات معنوية في إدراك نمط السمعة ترجع الي المستوي الاداري.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد اختلافات معنوية في إدراك نمط الابتكار التنظيمي ترجع الي المستوي الاداري" وذلك بصورة اجمالية للنموذج عند مستوي معنوية (1%)، وبالنسبة لكل بعد من ابعاد الابتكار التنظيمي على حده أظهرت النتائج وجود اختلافات معنوية في إدراك جميع الابعاد عند مستوي دلالة (1%)، باستثناء بعد الابتكار الإداري عند مستوي معنوية (5%). وبالتالي تقرر قبول الفرض البديل والذي يشير الي وجود اختلافات في إدراك الابتكار التنظيمي ترجع الي المستوي الاداري بصورة اجمالية، وكذلك بالنسبة لكل بعد من ابعاد الابتكار التنظيمي على حده.

- مدي وجود اختلافات في تأثير الريادة الاستراتيجية على تحقيق الابتكار التنظيمي بالشركات الصناعية الدوائية باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين (النوع، المؤهل العلمي، المستوي الإداري)

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاص بمدي وجود اختلافات في تأثير الريادة الاستراتيجية على تحقيق الابتكار التنظيمي بالشركات الصناعية الدوائية باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين (النوع، المؤهل العلمي، المستوي الإداري)، وذلك من اجل الاجابة على التساؤل الثالث في البحث والذي ينص على " هل توجد اختلافات في تأثير الريادة الاستراتيجية على تحقيق الابتكار التنظيمي بالشركات الصناعية الدوائية باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين (النوع، المؤهل العلمي، المستوي الإداري)؟" والذي استند في التحليل الي الفرض الثالث الذي يشير الي انه " لا توجد اختلافات في تأثير الريادة الاستراتيجية على تحقيق الابتكار التنظيمي بالشركات الصناعية الدوائية باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين (النوع، المؤهل العلمي، المستوي الإداري).

وقد استعان الباحثين ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في أسلوب تحليل التباين (ANCOVA)، وهو نوع من الضبط الإحصائي لقياس مدى وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود متغير أو أكثر. ومن أهم شروط تطبيق تحليل التباين أن تكون العينات موضع المقارنة مستقلة، أن تكون العينات مسحوبة من مجتمعات ذات توزيعات طبيعية، ويمكن التغاضي عن هذا الشرط في حال العينات التي تزيد عن (30) مفردة، وأن تكون تباينات المجتمعات متساوية بمعنى تجانس التباين بين المجتمعات، وأن تكون العلاقة بين متغير التباين والمتغير التابع خطية).

- الاختلافات في تأثير الريادة الاستراتيجية على تحقيق الابتكار التنظيمي باختلاف النوع.

استعان الباحثين ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في أسلوب تحليل التباين (ANCOVA)، وتبين أن النتائج الخاصة بتأثير الريادة الاستراتيجية على تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال النوع كانت على النحو التالي:

جدول رقم (14) المتوسط والانحراف المعياري للمتغير التابع الابتكار التنظيمي حسب

النوع

| النوع    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | العدد |
|----------|-----------------|-------------------|-------|
| ذكر      | 4.0284          | .96299            | 135   |
| أنثي     | 3.8125          | .98729            | 75    |
| الإجمالي | 3.9522          | .97350            | 210   |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول رقم (13) أن الاتجاه العام لآراء مفردات العينة حول الابتكار التنظيمي يميل الي القبول (79%)، كما تبين وجود تباين بسيط في آراء الذكور (80.5%) والإناث (76.25%) حول الابتكار التنظيمي، وأن الاختلاف غير معنوي.

جدول رقم (15) اختبار التجانس لإحصائية ليفين ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية

| Levine's Test of Equality of Error Variances   |     |     |      |
|--|-----|-----|------|
| dependent Variable   |     |     |      |
| F  | Df1 | Df2 | Sig  |
| 7.540  | 1   | 208 | .007 |
| Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups |     |     |      |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.



ويتبين من الجدول السابق رقم (15) وجود تجانس بين عينة الذكور والاناث على مستوى تأثير الريادة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي، وهذا ما توضحه قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (7.540) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.01)، وبهذا يتم التأكيد على أنه لا يوجد تباين بين عينة الذكور والاناث.

جدول رقم (16) تحليل التباين على مستوى النوع

| Tests Between Subjects Effects                  |        |             |     |                         |                  |
|---|--------|-------------|-----|-------------------------|------------------|
| Sig   | F      | Mean square | Df  | Type III Sum of Squares | Source           |
| .000  | 20.662 | 13.627      | 3   | 40.881 <sup>a</sup>     | Corrected model  |
| .000  | 30.169 | 19.898      | 1   | 19.898                  | Intercept        |
| .116  | 2.509  | 1.655       | 1   | 1.655                   | Gender           |
| .000  | 38.302 | 25.262      | 1   | 25.262                  | Strategic        |
| .094  | 2.848  | 1.878       | 1   | 1.878                   | Gender*strategic |
|   |        | .660        | 206 | 87.058                  | Error            |
|   |        |             | 210 | 2252.250                | Total            |
|   |        |             | 209 | 127.939                 | Corrected total  |
| a. R Squared = .320 (Adjusted R Squared = .304) |        |             |     |                         |                  |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ويتبين من الجدول السابق رقم (16) أن تأثير الريادة الاستراتيجية على تحقيق الابتكار التنظيمي بالشركات الصناعية الدوائية من خلال النوع غير ذي دلالة معنوية، حيث أن قيمة (f) بلغت (2.848)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود عدم وجود تفاعل بين الريادة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي، وبذلك يتم رفض الشق الأول من الفرض الثالث والمرتبط بالنوع، ويتم قبول عدم وجود اختلاف في تأثير الريادة الاستراتيجية على تحقيق الابتكار التنظيمي باختلاف النوع.

– الاختلافات في تأثير الريادة الاستراتيجية على تحقيق الابتكار التنظيمي باختلاف المؤهل العلمي.

استعان الباحثين ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في أسلوب تحليل التباين (ANCOVA)، وتبين أن النتائج الخاصة بتأثير الريادة الاستراتيجية على تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال المؤهل العلمي كانت على النحو التالي:  
جدول رقم (17) المتوسط والانحراف المعياري للمتغير التابع الابتكار التنظيمي حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | العدد |
|---------------|-----------------|-------------------|-------|
| مؤهل متوسط    | 3.6212          | .95222            | 51    |
| مؤهل عالي     | 3.7869          | .97236            | 94    |
| دراسات عليا   | 4.4524          | .80251            | 65    |
| الإجمالي      | 3.9522          | .97350            | 210   |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول السابق رقم (17) أن الاتجاه العام لآراء مفردات العينة حول الابتكار التنظيمي يميل الي القبول (79%)، كما تبين وجود تباين في آراء مفردات العينة وفق المؤهل العلمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الابتكار التنظيمي للعاملين أصحاب المؤهل المتوسط (72.42)، وبالنسبة للمؤهل العالي (75.73)، أما بالنسبة للدراسات العليا فبلغ المتوسط الحسابي (89%)، وكان هذا الاختلاف معنوي.

جدول رقم (18) اختبار التجانس لإحصائية ليفين ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية

| Levine's Test of Equality of Error Variances   |     |     |      |
|--|-----|-----|------|
| dependent Variable   |     |     |      |
| F  | Df1 | Df2 | Sig  |
| 2.561  | 2   | 207 | .009 |
| Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups |     |     |      |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول السابق رقم (18) وجود تجانس بين فئات المستوي العلمي على مستوي تأثير الريادة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي، وهذا ما توضحه قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (2.561) وهي دالة عند مستوي معنوية (0,08)، وبهذا يتم التأكيد على أنه لا يوجد تباين بين عينة المستويات التعليمية المختلفة.



جدول رقم (19) تحليل التباين على مستوى النوع

| Tests Between Subjects Effects                  |        |             |     |                         |                     |
|---|--------|-------------|-----|-------------------------|---------------------|
| Sig   | F      | Mean square | Df  | Type III Sum of Squares | Source              |
| .000  | 13.848 | 8.892       | 5   | 44.462 <sup>a</sup>     | Corrected model     |
| .000  | 24.765 | 15.902      | 1   | 15.902                  | Intercept           |
| .682  | .385   | .247        | 2   | .494                    | Education           |
| .000  | 42.827 | 27.500      | 1   | 27.500                  | Strategic           |
| .705  | .351   | .225        | 2   | .451                    | Education*strategic |
|   |        | .642        | 204 | 83.477                  | Error               |
|   |        |             | 210 | 2252.250                | Total               |
|   |        |             | 209 | 127.939                 | Corrected total     |
| a. R Squared = .348 (Adjusted R Squared = .322) |        |             |     |                         |                     |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول السابق رقم (19) أن تأثير الريادة الاستراتيجية على تحقيق الابتكار التنظيمي بالشركات الصناعية الدوائية من خلال المؤهل الدراسي ذات دلالة معنوية، حيث أن قيمة (f) بلغت (0.351) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود عدم وجود تفاعل بين الريادة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي، وبذلك يتم رفض الشق الثاني من الفرض الثالث والمرتبط بالمؤهل العلمي، ويتم قبول عدم وجود اختلاف في تأثير الريادة الاستراتيجية على تحقيق الابتكار التنظيمي باختلاف المؤهل العلمي.

3-الاختلافات في تأثير الريادة الاستراتيجية على تحقيق الابتكار التنظيمي باختلاف المستوى الإداري.

استعان الباحثين ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في أسلوب تحليل التباين (ANCOVA)، وتبين أن النتائج الخاصة بتأثير الريادة الاستراتيجية على تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال المستوى الإداري كانت على النحو التالي: جدول رقم (20) المتوسط والانحراف المعياري للمتغير التابع الابتكار التنظيمي حسب المستوى الإداري

| العدد | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المستوى الإداري   |
|-------|-------------------|-----------------|-------------------|
| 131   | .96637            | 3.7857          | الإدارة التنفيذية |
| 43    | .97902            | 3.8471          | الإدارة الاشرافية |

| العدد | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المستوي الإداري  |
|-------|-------------------|-----------------|------------------|
| 36    | .75247            | 4.5435          | الإدارة القيادية |
| 210   | .97350            | 3.9522          | الإجمالي         |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ويتبين من الجدول السابق رقم (20) أن الاتجاه العام لآراء مفردات العينة حول الابتكار التنظيمي يميل الي القبول (79%)، كما تبين وجود تباين بسيط في اراء مفردات العينة وفق المستوى الإداري، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الابتكار التنظيمي للعاملين أصحاب الإدارة التنفيذية (75.7%)، وبالنسبة للإدارة الإشرافية (76.92%)، أما بالنسبة للإدارة القيادية فبلغ المتوسط الحسابي (90.87%)، وكانت هذه الاختلافات معنوية.

جدول رقم (21) اختبار التجانس لإحصائية ليفين ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية

| Levine's Test of Equality of Error Variances   |     |     |       |
|--|-----|-----|-------|
| dependent Variable   |     |     |       |
| Sig  | Df2 | Df1 | F     |
| .001   | 207 | 2   | 2.172 |
| Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups |     |     |       |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ويتبين من الجدول السابق رقم (21) وجود تجانس بين فئات المستوى الإداري على مستوى تأثير الريادة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي، وهذا ما توضحه قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (2.171) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.118)، وبهذا يتم التأكيد على أنه لا يوجد تباين بين عينة العاملين وفق المستوى الإداري.

جدول رقم (22) تحليل التغيرات على مستوى المستوى الإداري

| Tests Between Subjects Effects |        |             |    |                         |                 |
|--------------------------------|--------|-------------|----|-------------------------|-----------------|
| Sig                            | F      | Mean square | Df | Type III Sum of Squares | Source          |
| .000                           | 13.589 | 8.783       | 5  | 43.915 <sup>a</sup>     | Corrected model |
| .001                           | 12.498 | 8.078       | 1  | 8.078                   | Intercept       |
| .725                           | .322   | .208        | 2  | .416                    | Education       |
| .000                           | 24.015 | 15.522      | 1  | 15.522                  | Strategic       |



| Tests Between Subjects Effects                  |      |             |     |                         |                     |
|---|------|-------------|-----|-------------------------|---------------------|
| Sig   | F    | Mean square | Df  | Type III Sum of Squares | Source              |
| .496  | .706 | .456        | 2   | .912                    | Education*strategic |
|   |      | .646        | 204 | 84.024                  | Error               |
|   |      |             | 210 | 2252.250                | Total               |
|   |      |             | 209 | 127.939                 | Corrected total     |
| a. R Squared = .343 (Adjusted R Squared = .318) |      |             |     |                         |                     |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول السابق رقم (22) أن تأثير الريادة الاستراتيجية على تحقيق الابتكار التنظيمي بالشركات الصناعية الدوائية من خلال المستوي الإداري ذات دلالة معنوية، حيث أن قيمة (f) بلغت (0.706) وهي قيمة غير معنوية عند مستوي معنوية (0.05)، مما يشير إلي وجود عدم وجود تفاعل بين الريادة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي، وبذلك يتم رفض الشق الثالث من الفرض الثالث والمرتبط بالمستوي الإداري، ويتم قبول عدم وجود اختلاف في تأثير الريادة الاستراتيجية علي تحقيق الابتكار التنظيمي باختلاف المستوي الإداري.

## عاشراً- النتائج والتوصيات والبحوث المستقبلية:

### 1. النتائج:

وفقاً للبيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الاستطلاعية مجال الدراسة، والملاحظة الشخصية للباحثين، قام الباحثين بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك على النحو التالي:

أ-أشار (43%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركات الدوائية المصرية لديها تصور واضح لمستقبل الشركات الدوائية في بيئة أعمال متقلبة وغير مستقرة تسعى إليها إلى تحقيق أهدافها.

ب-يرى عدد كبير من العاملين (60%) أن الشركات الدوائية المصرية تقوم بنشر الثقافة الريادية وتسعى إلى تثقيف العاملين وتدريبهم.

ج-أفصح (50%) من أفراد عينة الدراسة بوجود تغيير لنمط مواردها الإستراتيجي، من أجل تحسين الأداء الاقتصادي الكلي لها.

- د. يبين (85%) من العاملين حرص الشركة على استخدام التكنولوجيا المتطورة في حل المشكلات.
- هـ. يرى (60%) من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية، أن القيادة الريادية تقوم على أساس أهداف واضحة، كما تقوم بتغيير في السياسات للتكيف مع البيئة المحيطة.
- و. بينما أشار (45%) من أفراد العينة أنها تستخدم أعمالاً إستراتيجية وتقوم بجمع المعلومات الإستراتيجية لضمان قدرات تنافسية.
- ز. انخفاض مستوى إدراك أهمية الريادة الإستراتيجية في تحديد الفجوة بين ما يعرفونه، وما يحتاجون إلى معرفته عن البيئة وتغيراتها وتحدياتها، ومحدودية تنبهم لأهمية المعلومات، والدور الذي تلعبه في ارتقائها بكفاءة أنشطتها وخدماتها.
- ح. أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى توافر نظام متخصص للمعلومات الإستراتيجية، كونه ينذر مبكراً بالقضايا ذات المدلولات الإستراتيجية.
- ط. أوضحت أن الريادة الإستراتيجية تُمثل ظاهراً ريادية تسعى من خلالها الشركات الدوائية إلى إعادة تحديد علاقاتها مع أسواقها ومنافسيها، فبدونها يصبح الابتكار التنظيمي محدودة من التنافس المستقبلي.

## 2. التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي، ولتحقيق الهدف الأساسي للدراسة. تم تناول توصيات الدراسة التي يمكن أن تسهم في تعزيز قدرة الشركات الصناعية الدوائية للارتقاء بمستوى الابتكار التنظيمي، وذلك من خلال تبني الريادة الاستراتيجية، من خلال التركيز على خطة عمل تنفيذية Action Plan تشتمل على (مجال التوصية، التوصية، المسؤل عن تنفيذها، متطلبات وآليات التنفيذ) والتي يلخصها الجدول رقم (1/5) الآتي:

### جدول رقم (1/5)

الدليل الإرشادي المقترح لتنفيذ توصيات الدراسة الموجهة للشركات الصناعية الدوائية المصرية

| الفترة الزمنية | المسؤول عن التنفيذ                                | متطلبات وآليات التنفيذ   | التوصية  | مجال التوصية     |
|----------------|---|--|--|------------------|
| سنة            | - الإدارة العليا.<br>- إدارة التخطيط الإستراتيجي. | • توجيه التكنولوجيا لتعزيز الالتزام إزاء العاملين وبما يتيح فرصاً أوسع لتحقيق الابتكار الذي يطمح اليه الشركات الصناعية الدوائية.<br>• توسيع العمل بثقافة مشاركة المستفيدين | إضافة الثقافة الريادية إلى البرنامج التدريبي الخاص بالقيادة العليا، لمدهم بقيم منتظمة تقود إلى صناعة | الثقافة الريادية |



| الفترة الزمنية | المسؤول عن التنفيذ                       | متطلبات وآليات التنفيذ  | التوصية   | مجال التوصية  |
|----------------|--|---|---|---|
|                |  | في صناعة القرارات، من خلال ممثليهم لضمان زيادة المساهمات الفكرية بصدد هذه القرارات.   | الجديد من الإستراتيجيات المستقبلية لدعم عملية الابتكار التنظيمي.                      |   |
| سنة            | إدارة التخطيط الإستراتيجي.               | • تطوير مقومات التحفيز المعنوي الموجهة لقيادة الشركات، وجعلها تنمي فيهم مهارات التفكير والتحليل التي تعمل على دعم الابتكار التنظيمي.                          | الارتقاء بفاعلية بعد القيادة الريادية   | القيادة الريادية  |
| 6 شهور         | إدارة الموارد البشرية. - الإدارة العليا. | • استثمار الموارد الفكرية في الدخول الناجح للبيئة، وتحقيق أداء قيادي يضمن النجاح إستراتيجياً. • تعميق القدرات المعرفية للعاملين ومهاراتهم في التفكير والتبصر. | الاهتمام بالتفكير الريادي، وتحقيق أداء يضمن للمنظمة التحسين المستمر للإبتكار التنظيمي | التفكير الريادي   |
| سنة            | إدارة التخطيط الإستراتيجي.               | • إعطاء المنظمة بأدنى القادة، باعتماد نظم حوافز فاعلة أو تطوير قدرات مديريها عبر الحاقهم بدورات تدريبية تجعلهم مفكرين ومتأملين.                               | الارتقاء بفاعلية بعد الإدارة الإستراتيجية كأحد أبعاد الريادة الإستراتيجية             | الإدارة الإستراتيجية                                      |
|                |  | • يجب توظيف الريادة الإستراتيجية في إدارة المنظمات في كافة مجالاتها على النحو الأفضل، في إطار حرصها على البقاء والتكيف والنمو (النجاح إستراتيجياً).           | يتعين على متخذي القرار وصانعي السياسات أخذها في الاعتبار لتحقيق الابتكار التنظيمي     | الارتقاء الريادة الإستراتيجية في تدعيم الابتكار التنظيمي. |

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً للدراسات السابقة والدراسة الإستطلاعية.

### 3. البحوث المستقبلية:

لعل من أهم البحوث المستقبلية المرتبطة بدور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار

التنظيمي ما يلي:

أ. العلاقة بين الريادة الإستراتيجية وصناعة القرار الإستراتيجي.

ب. أثر الريادة الإستراتيجية على الابتكار التنظيمي للمنظمات الصناعية والخدمية.

ج. أثر الريادة الإستراتيجية في معايير تقويم البدائل الإستراتيجية.

هـ. العلاقة بين الريادة الإستراتيجية وعملية التدقيق الإستراتيجي وأثرهما في الإبتكار التنظيمي.

و. دور الريادة الإستراتيجية في نجاح المشروعات التعاونية في منظمات الخدمات الصحية.

ز. أثر الريادة الإستراتيجية على التجديد الإستراتيجي في المنظمات الحكومية كالبنوك، والمستشفيات، أو في

المنظمات غير الهادفة للربح كالمنظمات الإنسانية، ومنظمات المجتمع المدني.

ح. أثر الذكاء الإصطناعي في الريادة الإستراتيجية.



## حادي عشر-المراجع

### 1- المراجع باللغة العربية:

- البسيبي، غالية محمد والشماسي، أريج عبد الرحمن، (2022). دور الريادة الإستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية على موظفي وزارة الأقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، كلية الأقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 6 (6)، 64-88.
- بوزيدي، شهر زاد، (2020)، أثر إدارة المواهب على الإبتكار التنظيمي، *مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة*، المجلد الخامس، العدد الأول.
- الجازي ع. م. ع. (2021). الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الابتكاري: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية. *مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية*، 4(1)، 46-61.
- <https://doi.org/10.56961/mejhss.v1i4.151>
- الزبط، أفنان، (2019). درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية مديرالمدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- زهرة، أحمد، (2023). مدى توافر أبعاد الريادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، *سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية*، 45 (23)، 11-38.
- إسماعيل، إسماعيل، عمار فتحي موسي، ابراهيم السيد ابراهيم على، (2025)، الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، جامعة المنوفية، المجلد الثامن والخمسون، العدد الثالث.
- سالم، جبريل داوود خليفه، (2024)، دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي، *المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية*، المجلد الثالث، العدد الثامن.
- شريف، أثير أنور ومهدى، مهدى راشد، (2023)، دور الريادة الإستراتيجية في بناء الجاذبية التنظيمية، *مجلة الريادة للمال والأعمال*، 4 (3)، 143-164.
- طبيخ، الحكيم، حمود، ليث شاكر، أمير محمد، عدنان رحيم، (2024)، دور الذكاء الاصطناعي في دعم الابتكار التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة ربان السفينة للصناعات الكهربائية والهندسية، المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة

والإقتصاد في ظل التحول الرقمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني.

عبيد، الهام، (2016)، أثر الابتكار التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة توزيع الأدوية بالجملة، بحث مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

عكاشة، العربي، (2019)، أثر الابتكار التنظيمي على تأقلم المؤسسة الإقتصادية مع المحيط - دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبو بكر، تلمسان.

غانم، عبد الجليل مدهش، (2024)، واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية في جامعة الحديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 36، 695-720.

المساعفة، رغدة، (2020). الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

لاشين، كريمة محمد، (2023)، دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا - دراسة ميدانية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، المجلد التاسع والعشرون، العدد الأول.

## 2. المراجع باللغة الأجنبية:

- Alivand, A., Heirany, F., & Moeinadin, M. (2022). Investigation of the strategic Leadership components' effect on the knowledge based companies' performance by applying new dimensions of balanced score card, *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, Semnan University, Iran, 14 (1), 1457-1480.
- Alas, S. (2008). Connections Between types of Innovation types of organizational change and levels of learning : A study of Chinese organizations, *china Insights today*, 1 (1), 1-16.
- Alawamleh, M. & et al. (2023). Interpretive structural modelling of organizational innovation factors: An emerging market perspective, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 9, 1– 14.
- Arsawan, W., E. (2022). Developing Organizational Agility in SMEs: An Investigation of Innovation's Roles and Strategic Flexibility,



- Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, September, 8 (149) , 1 – 17.
- Al-Musawi, M ; Al-Saedi, M ; Hassoon, A. (2022). The Role Of Entrepreneurial Strategies In Achieving Organizational Excellence". American Journal Of Business Management, Economics And Banking, Volume 5.
- Al Naggar, S. A. M., & Abdulkader, W. F. A. (2024). Corruption perception trends: European Union countries. Access to science, business, innovation in the digital economy, 68-84.
- Alrubaiee, L., Alzubi, H. M., Hanandeh, R. E., & Al Ali, R. (2015). Investigating the relationship between knowledge management processes and organizational performance the mediating effect of organizational innovation. International Review of Management and business research, 4 (4), 989.
- Abu Ghaben, N. F., Bakri, I. S., & Abu Ghaben, A. F. (2025). The Role of Practicing Strategic Leadership in transformation Towards Smart Organizations: A Field Study on Palestinian Information Technology Companies. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 9(1S), 23–42.
- Bataineh, M. J., Sánchez-Sellero, P., & Ayad, F. (2024). The role of organizational innovation in the development of green innovations in Spanish firms. *European Management Journal*, 42(4), 527-538.
- Damanpour, F. (2017). Organizational Innovation, Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, Oxford University Press, USA.
- Do Adro, F., J., N & Leitão, J., C., C. (2020). Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review, International Journal of Innovation Studies.,4, 51 – 67.
- Faisal, M., & Kadhem, H. (2023). The Effect of Strategic Foresight on Achieving Strategic Entrepreneurship: Applied Research 1. international journal of research in social sciences & humanities.13.10.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R.E., (2011). Strategic Management: Competitiveness and Globalization", 9<sup>th</sup> ed., Mason: OH: Thomson, South – Western 17- Jones, Gareth R., (2011). Organization Theory Design and change, 6<sup>th</sup> ed., Pearson prentice Hall, USA.
- Hoai, T., Hung, B., Q & Nguyen, N., P. (2022). The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational

- performance of public sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership, *Journal of Heliyon*, 8 (2), 1 – 10.
- Habeeb, Y. O., & Eyupoglu, S. Z. (2024). Strategic planning, transformational leadership and organization performance: driving forces for sustainability in higher education in Nigeria. *Sustainability*, 16 (11), 4348.
- Kimuli, S., Nakyegwe, L. (2011). Strategic Leadership and Performance of selected private Secondary schools in Wakiso district, Dissertation submitted to Makerere University Business School in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Science in Leadership of Makerere University.
- Lok, C. W. (2018). Entrepreneurial leadership and employee creativity: the roles of perceived organizational support and job autonomy". (Doctoral dissertation, The University of New castle, Australia).
- Li, L.; Jiang, F.; Pei, Y., & Jiang, N. (2017). Entrepreneurial Orientation and Strategic Alliance Success: The Contingency Role of Relational Factors. *Journal of Business Research*, 72, 46–56.
- Maqdliyan, R. & Setiawan, D. (2023). Antecedents and consequences of public sector organizational innovation, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9 (2), 1 – 12.
- Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 1-14.
- Rothaermel, T. (2017). *Strategic Management*, 3th Edition, McGraw Hill Education, New York, United States of America.
- Rodríguez, J. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions, *Journal of Technological Forecasting & Social Change*, 191, 1 – 15.
- Sieg, P., I. & Joźwiak, M. (2023): Academic entrepreneurship as a source of innovation for sustainable development, *Technological Forecasting & Social Change*, 194, 1 – 13.
- Singh, A., & Jha, S. (2024). Navigating Strategic Leadership: Unraveling the Dynamics of Technological Innovation in Organizations. *Review of Technologies and Disruptive Business Strategies*, 3, 205–227.



- Scheibel, O., Osiyevskyy, O. and Radnejad, A.B. (2024). Strategic entrepreneurship in VUCA environment: the competing forces of outcome variability, *Management Research Review*, Vol. ahead-ofprint.
- Wang, X., Dass, M., Arnett, D. B., & Yu, X. (2020). Understanding firms' relative strategic emphasis: An entrepreneurial orientation explanation. *Industrial Marketing Management*, 84, 151-164.
- Yanuar, S. E., & Fontana, A. (2022). The effect of strategic entrepreneurship on dynamic capabilities and organizational ambidexterity in improving innovation performance, In *Proceeding of the International Conference on Family Business and Entrepreneurship*, 3 (1).
- Ziyae, B., & Sadeghi, H. (2020). Exploring the relationship between corporate entrepreneurship and firm performance: the mediating effect of strategic entrepreneurship. *Baltic Journal of Management*, 16 (1), 113-133.