

# أثر تنمية جدارات الموارد البشرية على تحسين التميز المؤسسي من خلال دور القيادة الإبداعية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على شركات الحديد والصلب في مصر

د. رضا مصيلحي أحمد إسماعيل

دكتوراه إدارة الأعمال  
إدارة الموارد البشرية  
جمهورية مصر العربية

## الملخص

أستهدف البحث التعرف على التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة الإبداعية في العلاقة بين تنمية جدارات الموارد البشرية وتحسين التميز المؤسسي بشركات الحديد والصلب في مصر، تم الاعتماد على العينة العشوائية التطبيقية من العاملين بشركة الدلتا للصلب (قطاع عام) وبين شركة حديد عز (قطاع خاص)، قد استخدم الباحث قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث والتي بلغت 356 (مفردة)، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج تمثلت في وجود تمايز جوهري بين الشركات موضع البحث من حيث درجة توافر أبعاد متغيرات البحث، كما توصل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين القيادة الإبداعية، وتنمية جدارات الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي، كذلك هناك تأثير إيجابي مباشر معنوي للقيادة الإبداعية في العلاقة بين تنمية جدارات الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة ( $P < 01$ ). كما قدم البحث مجموعة من التوصيات العلمية والعملية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، جدارات الموارد البشرية، التميز المؤسسي، شركات الحديد والصلب.

## المقدمة

أصبحت منظمات عالم اليوم على مختلف أنماطها مطالبة بالعمل بشكل مهني على أسس ومعايير التميز المؤسسي لمواجهة التغيرات الجذرية والمتلاحقة التي فرضتها جملة التطورات والتحديات المصاحبة للتحول نحو الاقتصاد المعرفة والرقي في الأونة الأخيرة، حيث يسعى التميز وراء الفرص ومحاولة تحقيق أقصى استفادة منها، مسبقاً بالتخطيط الاستراتيجي الفعال مع الالتزام برؤية مشتركة واضحة في الهدف، وكفاءة الموارد، وإدارة علاقات قوية مع العاملين والعملاء والمجتمع مع وجود آلية للقياس والمتابعة والتقييم الدوري لتحسين الأداء والتوافق مع مستجدات بيئة الأعمال المطردة.

وتقوم القيادة الإبداعية بدور رئيسي في تحقيق التميز المؤسسي وذلك من خلال القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو ترسيخ قيم التميز وبناء وتنمية جدارات مواردها البشرية، فالقائد المتميز لديه رؤية مستقبلية وشاملة يستطيع من خلالها قبول المخاطرة واستغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة الأزمات ومواكبة التطورات. (Rashidi,2019)

وأكدت عدداً من الدراسات العلمية (Shamsiah, et al., 2015) (Hernita, H., et al., 2021) على أن التميز المؤسسي قائم على بعد آخر هام وهو البعد البشري، والإجراءات التي تتخذها القيادات من أجل بناء وتنمية جدارته وتمكينه وتحفيزه وتشجيعه نحو الإبداع والابتكار، من خلال توفير بيئة عمل محفزة وتطبيق سياسات موارد بشرية فعالة تعمل على تزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات الإضافية المطلوبة للأدوار الفنية والتنظيمية للموارد البشرية وتزويد من مخرجات الأداء الوظيفي، وإيجاد آلية لإدارة المشكلات التنظيمية، وتطبيق آلية التقييم المتكامل مع دعم مشاريع الترشيد التنظيمي والتشغيلي وتحفيز الشراكات مع أصحاب المصالح، مع توفير منظومة متكاملة للربط بين إمكانات الأداء المؤسسي ونتائج الأداء الرئيسية. (Hernita, H., 2021)



وَيُعَدُّ تطوير شركات صناعة الحديد والصلب في مصر والوصول بها إلى مستوى الأداء المتميز من الأمور الهامة التي تلاقي اهتماماً متزايداً في ظل المتغيرات والتحديات المعاصرة، وبالتالي أصبح السعي إلى تحقيق التميز المؤسسي مطلباً هاماً ومرتكزاً أساسياً في عملية زيادة فعالية أداء هذه الشركات والبقاء والاستمرارية في بيئة تنافسية سريعة التغير، حيث تُعد من أهم القطاعات الإستراتيجية بقدر ما تساهم به في مجال التنمية المستدامة وبما تحققه من عوائد اقتصادية واجتماعية. واستناداً لما سبق فإن الهدف العام الذي يسعى إليه البحث هو التعرف على تأثير القيادة الإبداعية كمتغير وسيط في تنمية جدارات الموارد البشرية وتحسين التميز المؤسسي لشركات الحديد والصلب المصرية موضع البحث.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من البحث المفاهيم المختلفة لمتغيرات البحث كما يتضمن عرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بهذه المتغيرات وذلك على النحو التالي:

### مفاهيم وأبعاد القيادة الإبداعية

تُعَدُّ القيادة عنصر أساسي لترشيد، وتوجيه سلوك الأفراد، وتمكينهم نحو تحقيق الأهداف ومحمور مهم ترتكز على ه مختلف الأنشطة في المنظمات خاصة في العصر الحديث بما يشهده الآن، وما هو متوقع حدوثه في المستقبل من تحولات جذرية في كافة جوانب الحياة، وأساليب العمل، مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وبناء وتنمية جداراتها البشرية وحفز الأفراد على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير، وتعديل الأنظمة القائمة و الهيكل التنظيمي، ونظم العمل وسياساته لتلاءم هذه الرؤى، وزيادة القدرة على مواجهة التطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية وتحقيق التميز في الأداء.

وتُعرَّف القيادة الإبداعية بأنها: القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أو العاملين أو من كافة المصادر، وتحليل تلك الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المنظمة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح مادي واجتماعي وتنظيمي، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار (Vejenova, S., & Christiansen, L. H. 2018).

فهي القيادة القادرة على إدارة التغيير والتجديد واستحداث أساليب جديدة تكون مناسبة لمتطلبات العصر وحاجاته، وتكون قادرة على الإنتاج بأكثر طاقة ممكنة مع مرونة الأفكار، وتعرف أيضاً بأنها: القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع الأفراد فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة (Dysart, R. L. 2018). و تُعرَّف بأنها «تلك القيادة التي تنتهج نهجاً غير تقليدي لإدارة وتغيير وتطوير المنظمة؛ بما يحقق لها التكيف المستمر مع التغيرات المصاحبة لمجال العمل على المستويين المحلي والدولي، ويمتلك من يمارسها سمات ومهارات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة» (Husti, I., et al., 2019). سيتم دراسة القيادة الإبداعية في هذا البحث، من خلال خمسة أبعاد، وذلك استناداً على الدراسات العلمية التي تناولت هذه الأبعاد، وذلك على النحو التالي:

- 1- حل المشكلات واتخاذ القرارات: تشير إلى المهارات الأساسية للقادة؛ التي تعنى بدراسة تفاصيل المشكلة، والصعوبات المرافقة لها، بهدف إيجاد حلول مبتكرة لها، مع القدرة على تنفيذها ومتابعتها؛ لضمان عدم تكرار حدوثها مستقبلاً، كما أنها عملية فكرية منهجية ومنظمة، تتطلب القدرة على جمع الخيارات المتاحة، وموازنة أضرارها ومنافعها، بالإضافة لمقارنتها مع البدائل الأخرى، والتنبؤ بنتائجها وتنفيذها، حتى يتمكن الشخص من اتخاذ قراره على أساس منطقي موثوق ومحكم في ظل القيود والمتغيرات بيئية المفروضة. (Dysart, R. L., 2018)
- 2- المرونة والقابلية للتغيير: مجموعة من الخصائص، والقدرات المعرفية والخبرات والمهارات التي يمتلكها القادة من أجل الاستجابة للتحويلات البيئية والمناهج والنظم والأساليب والتقنية الحديثة والتغير في رغبات وحاجات العملاء الداخليين والخارجيين، وتقبل حالات الفشل وتصحيحها والإفادة من التجارب والقدرة على رؤية المواقف الجديدة كفرص للتغيير بدلا من رؤيتها كمشكلات والسماح للأفراد بأداء مهامهم الوظيفية بقدر كبير من الحرية والتنوع داخل إطار القوانين والأنظمة والواجبات والمسؤوليات (Karatepe, O.M, 2020).

- 3- تحفيز الإبداع: القدرات والمهارات التي تمكن القادة على حث الأفراد في المنظمات على توليد، أو توضيح، أو تطبيق أفكار وتقنيات ووجهات نظر وأساليب عمل مبتكرة ضمن بيئة تعاونية تعمل على أزاله القيود على الطاقات الإبداعية بما يساهم في تطوير الأداء وتميزه. (English,2018)
- 4- المبادرة وتحمل المخاطر: تشير إلى الممارسات والسلوكيات التي يقوم بها القادة واللائمة لتحمل المخاطر والمسؤولية المترتبة عن إطلاق الأفكار والمشروعات الابتكارية والقدرة على تحديد وقياس والسيطرة على المخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة والقدرة على المبادرة في إنجاز الأفكار والأنشطة وتحمل المسؤولية (Karatepe, O.M, 2020)
- 5- القدرة على الاتصال: تشير إلى القدرة التي يتمتع بها القادة في عملية إنشاء المعاني وإرسال أو استقبال المعلومات والأفكار والمشاعر حول ثقافة المنظمة ورسالتها وقيمها الأساسية من خلال القنوات المناسبة لبناء الثقة والتأثير الفعال في الأفراد نحو الإنجاز. (English,2018)

### مفاهيم وأبعاد جدارات الموارد البشرية

يعد من أهم المفاهيم التي يمكن دراستها لغرض تحقيق تميز المنظمات في أداء مهامها والتغلب على التحديات والتغيرات السريعة والمتجددة لبيئة الأعمال مفهوم جدارات المورد البشري بأبعاده (المعرفة، المهارات، المواقف، الممارسة) التي من شأنها فيما لو تم تحسينها، وتعزيزها لدى المنظمات أن تحقق تميزاً في مستوى الأداء، حيث تُعدُّ تلك الجدارات قيمة نادرة لا يمكن الاستغناء عنها أو تقليدها، والمحرك الرئيسي لكل النجاحات التي تحققها المنظمات في الأعمال والأنشطة المختلفة، لذا فإن مهمة جذب وتعزيز وتنمية الجدارات البشرية والمحافظة على ها تشكل أهم التحديات التي تواجه القيادات من أجل تحقيق أهدافها وبناء مزايا تنافسية مستدامة وبصورة أكثر شمولية، وبالتالي توجيه الأعمال لتناسب مع وتيرة التغيرات والتحديات (Tawakalitu, K. A.2021)

فقد عرفها (Beletskiy & Fey, 2020) بأنها بناء قدرات بشرية كاملة على أساس المعارف والمهارات والاتجاهات الممارسات والإمكانات (knowledge- Skills- Attitude- Potentials & Practices) حيث تمكن من المشاركة الفعالة في وضع الاستراتيجيات والأهداف وتحقيقها، وكذلك جعل المنظمة في حالة مستمرة في ممارسة ثقافتها في إدارة الموارد البشرية كأساس لبناء أعمالها، والتي تعد إحدى أهم المتطلبات الأساسية لبناء قدراتها والتي تؤثر بشكل مباشر في تقديم مخرجات وفقاً للأهداف الاستراتيجية، كما أشار (Dessler,2012) إلى جدارات الموارد البشرية بأنها مجموعة من المهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون وتنعكس في سلوك أدائهم، إذ يتم تجميع معارفهم وتقييم اتجاهاتهم نتيجة التعلم المتراكم، لتستخدم في إضافة القيمة وفي تنفيذ الاستراتيجيات التي تدعم أداء المنظمة تجاه التغلب على التحديات وتحقيق التميز، كما أوضح (Salman, M.,2020) أن بناء جدارات الموارد البشرية يشمل على خصائص كثيرة وليس فقط على التدريب، مثل تنمية الموارد البشرية، والتطوير التنظيمي والإطار المؤسسي والقانوني، والوصول إلى التركيبة المناسبة من الموارد والأنظمة والهياكل اللازمة لتسليم مخرجات المنظمة إلى مستويات الأداء المحددة للعاملين على أساس مستمر في المستقبل.

سيتم دراسة جدارات الموارد البشرية من خلال الأبعاد التي طرحت في العديد من الدراسات العلمية (مستوى المعرفة/ مستوى المهارة/ مستوى الانجازات)، حيث تعد أهم الأبعاد في الجدارات كونها كقدرات بشرية أكثر من تنظيمية والتي تعزز من تحقيق التميز المؤسسي، وقد تم توظيفها بما يحقق أهداف البحث الحالي وذلك على النحو التالي:

- 1- مستوى المعرفة: يشير (Rezaee, G., & Amiranzadeh, M., 2017) إلى أن المعرفة بأنها مزيد من الخبرات والمعلومات والمهارات والتي تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية، حيث إن جوهر استخدام المعرفة في المنظمات هو قدرتها على تكوين وممارسة العمليات المعرفية من خلال التركيز على توظيف التراكم والخبرة المعرفية الموجودة في المنظمات واستغلالها لتحقيق الأنشطة والإنجازات الصعبة، وزيادة كفاءة وفعالية العمليات ونظم التشغيل واتخاذ القرارات الاستراتيجية بطرق إبداعية تقود المنظمة لقيادة الصناعة وتحقيق التميز التنظيمي .
- 2- مستوى المهارة: مستوى براعة الفرد في أداء مهمة محددة، وتحدد عن طريق الوعي الذاتي، ووضع الأهداف، وإدارة الوقت، والإبداع والابتكار، وأوضح (Richard, R. K., 2016) أن هناك ثلاثة أنواع من المهارات التي يمارسها الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وهي (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية)
- 3- مستوى الاتجاهات: وحدة متماسكة ومستقرة نسبياً من المشاعر والسلوكيات والمعتقدات، فهي تعكس شعورنا تجاه موضوع محدد، التي تحدث نتيجة مواقف التي تحدث في العمل؛ حيث أوضح الباحثون بأن المواقف تتكون من ثلاثة مكونات أساسية مرتبطة بعضها مع البعض (المكون المعرفي، المكون العاطفي، المكون السلوكي). (Salman, M., 2020)

## مفاهيم وأبعاد التميز المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي اليوم محور الاهتمام الرئيسي لكافة الجهات والقيادات التنظيمية فالتطور التقني ومحدودية الموارد وزيادة المنافسة جعل المنظمات تسعى إلى زيادة قدراتها على التكيف السريع مع المتغيرات المتلاحقة والمستجدات العالمية ومواجهة المنافسة الشديدة التي تتعرض لها في الأسواق الموضوعية والدولية، ويشير (Mehran C. F.,2016) إلى التميز المؤسسي بأنه السعي وراء الفرص من قبل المنظمات للاستفادة من الفرص، مسبقاً بالتخطيط الاستراتيجي الفعال مع الالتزام برؤية مشتركة واضحة في الهدف، وكفاءة الموارد، والإبداع والتفوق، لتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون. ويعرف (Karam & Kitan, 2020) التميز المؤسسي بأنه مجموعة من الخصائص التنظيمية النادرة والفريدة التي تتمتع بها المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة والذي يجعلها قادرة على إدارة مواردها وتعزيز وضعها التنافسي، وهو أحد الأساليب الإبداعية الذي يجعل المنظمة قادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية وبالتالي التفوق على منافسيها، كما يشير بأنه حالة من الإبداع الإداري، والتميز التنظيمي الذي يحقق نقلة تطويرية وقفزة في الأداء المؤسسي ويساعد القادة على اكتساب طموحات تحقق الكفاءة والتميز في الأداء وصولاً إلى الأداء العالمي. كما أوضح (Elsakaan,et al,2020) ينبغي على المنظمات التي تسعى للتميز صياغة رؤية ورسالة وغايات تعمل من أجل تحقيقها، وتمكين قادتها مع مواردها البشرية من المزج بين المعرفة والمهارة وتوظيفها لتحقيق غاياتها وطموحاتها، والحرص على بناء علاقات متميزة مع كافة أصحاب المصالح خارجياً على مستوى الشركاء، وداخلياً على مستوى العمل المؤسسي، وتوفير أدوات اتصال فاعلة وإلغاء كافة الحواجز والقيود. وأضاف (Isiwanto, Y.,2020) أن أبعاد التميز المؤسسي تتضح في قدرات المنظمة على إضافة مواصفات جديدة ومختلفة في الأداء المؤسسي والمنتجات والموارد البشرية، والرؤية الاستراتيجية، مع قدرات فعالة في إدارة نظام التكلفة والتميز في أسعار خدماتها ومنتجاتها وجودتها، هذا فضلاً عن تطبيقها المعايير العالمية في مواصفات الجودة، والإدارة البيئية والحفاظ على استدامة الموارد الطبيعية التي تدخل في أنشطة المؤسسة.

اتفقت/ معظم الدراسات السابقة على أن أبعاد التميز التنظيمي تشمل خمس أبعاد هي:

- 1- **التميز في القيادة:** يتوقف نجاح المنظمات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم وأدوارهم والمهام المناطة بهم، وكذلك الإسهام في تطوير منظماتهم وفق ما لديهم من قدرات واستعدادات لتحقيق الأهداف المنشودة وتعد القيادة المحرك الأساسي في ممارسة التأثير على العاملين للتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وصولاً إلى تحقيق التميز من خلال الأدوار التالية: (Karatepe, O.M.,2020))
  - تحديد الرؤية المستقبلية والإستراتيجيات الملائمة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص
  - ترسيخ وغرس قيم التميز لدي العاملين في المنظمة.
  - دعم السلوك الابتكاري المتميز.
  - تنمية قدرات ومهارات الأفراد وتشجيعهم على التميز والإبداع
  - تطوير نظم وعمليات وسياسات وبرامج المنظمة بما يحقق أهداف كافة أصحاب المصالح.
  - تأكيد المسؤولية المجتمعية للمنظمة.
- 2- **تميز الاستراتيجية:** تشير الاستراتيجية إلى خارطة الطريق المستقبلية للمنظمة والسبل التي تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، فالمنظمات المتميزة هي التي تعمل على تنفيذ رسالتها من خلال وضع الاستراتيجيات الواضحة المعززة بالخطط والسياسات والإجراءات الفعالة ونشرها وتطبيقها على نحو فعال، كما تشير إلى درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية واستغلال الفرص (Kremer, H., Villamor, I.,2019).
- 3- **تميز الموارد البشرية:** يشير تميز الموارد البشرية إلي درجة تمتع أعضاء المنظمة بالسلوك المتميز في تأدية مهام المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال امتلاكها لقدرات ومهارات وإمكانيات إبداعية متميزة، ولذلك فإن استثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية من خلال أدوارها المتعلقة بتزويد المنظمة بالكفاءات البشرية المؤهلة، والحفاظ على ها، وتحفيزها وتطويرها وتنمية مهاراتها وقدراتها وتمكينها وتوفير بيئة عمل إبداعية تحقيق التميز (Tawakalitu, K. A.,2021).
- 4- **تميز العمليات ونظم التشغيل: (Excellence processes and operating systems)** يختص هذا البعد بقياس مدى منهجية وتنظيم وتصميم وتطوير إدارة العمليات ونظم التشغيل الداخلية ومدى استخدام الطرق الإبداعية



لتحسين العمليات وتصميم المنتجات التي تلبى احتياجات كافة الفئات المستهدفة و توقعاتهم، مدى توفر آلية لإدارة المباني المعدات والتجهيزات والمواد والموارد والأساليب التكنولوجية، والمعرفة والمعلومات على نحو كفاء وفعال. هذا فضلاً عن تطبيق المعايير العالمية في مواصفات الجودة، والإدارة البيئية والحفاظ على استدامة الموارد الطبيعية التي تدخل في أنشطة المنظمة (Mary, et al, 2016).

5- **تميز الثقافة التنظيمية: (Excellence organizational culture)** يشير تميز الثقافة التنظيمية إلى تميز قيم ومعتقدات الأفراد وتشمل (الانفتاح، الأصالة، التعاون، الثقة) والدور الفعال في تحقيق التكامل بين الأفراد في المنظمة من خلال وضع آليات الاتصال الفعال والعمل بروح الفريق فضلاً عن تحقيق التكيف متغيرات البيئة الخارجية، والقيام بدور الموجة والمرشد للأفراد والأنشطة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة بالتميز المأمول (Sayed, M. H. S.,2021).

## الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين وجود علاقات تبادلية بين الأبعاد المختلفة لممارسات القيادة الإبداعية وتنمية جدارات الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي، والذي على أساسها تم بناء نموذج البحث الحالي وتنمية فروضه، حيث سعت دراسة (مبارز، 2022) إلى التعرف على دور إدارة الاحتواء العالي بأبعادها التمكينية، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد (المكافآت) ومشاركة التطوير في تحسين جدارات الموارد البشرية بأبعادها جدارات المعرفة جدارات المواقف، جدارات الممارسة، جدارات المهارات، للعاملين في الشركة المصرية للاتصالات، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي قوي بين متغيرات الدراسة. بينما توصلت دراسة (دياب، 2021) إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الجدارات الوظيفية الجدارات القيادية، الجدارات التقنية، الجدارات الإنتاجية، جدارات البحث والتطوير، الجدارات الشخصية على مستوى تميز الأداء المؤسسي في شركات إنتاج الدواء المصري. ما أكدت دراسة (الصومالي، 2020) التي استهدفت فحص العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الإبداعية وتحسين مستوى أداء العاملين في مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة على ضرورة بناء معايير علمية ومهنية لاختيار وتنمية القيادة الإبداعية في المستشفيات موضع الدراسة. بينما استهدفت دراسة (العورتاني، 2020) إلى التعرف على تأثير جدارات الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي من خلال السلوك الاستباقي في شركات الخدمات التجارية الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات جدارات الموارد البشرية (المعرفة، القدرات، الاتجاهات) مجتمعة، على النجاح الاستراتيجي شركات الخدمات التجارية الأردنية من خلال السلوك الاستباقي للقيادة. كما أكدت نتائج دراسة (Sayed, M. H. S., 2021) على أن النجاح في تطبيق استراتيجية موارد بشرية فعالة وبناء رأس المال البشري والأدوار المهمة التي تنفذها المنظمة بشكل مختلف عن المنظمات المشابهة في نفس قطاع الأعمال من حيث الإجراءات التنظيمية ورضا العملاء والعاملين الدور المجتمعي والتعامل مع قضايا المجتمع تزيد من ممارسات التميز المؤسسي. اعتبرت دراسة أخرى (Tawakalitu, K. A. 2021). أن التميز المؤسسي قائم على بعد آخر مهم وهو البعد البشري، والإجراءات التي تتخذها المؤسسة من أجل تمكينه وتحفيزه وتشجيع الابتكار البشري، وتطبيق سياسات موارد بشرية فعالة من قبل القيادات تزيد من مخرجات الأداء الوظيفي، وتعزز من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والسلوكيات التطوعية. كما هدفت الدراسة (Salman, M., Ganie, 2020) إلى معرفة تأثير أبعاد جدارات الموظفين المختلفة (الجدارة الذاتية، الجدارة الاجتماعية، جدارة الفريق جدارة (الاتصال) على الأداء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي وهام لجدارات الموظفين على الأداء التنظيمي، باستثناء الجدارة الذاتية والتي أظهرت وجود تأثير سلبي على الأداء التنظيمي، كما تتمتع الدراسة بوجود إمكانيات هائلة لمساعدة صانعي القرارات والسياسات في الصناعة المصرفية الهندية على تطوير وتنفيذ استراتيجيات لتحسين جدارات الموظفين، والتي بدورها تلعب دوراً أساسياً في تعزيز الأداء التنظيمي في الوقت التي اقترحت دراسة (Beletskiy, A., & Fey, C. F. 2020). التي سعت إلى الكشف عن دور القيادة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات نموذجاً لدراسة العوامل التي تساعد الموظفين على الانخراط في القيادة الإبداعية. وأشارت الدراسة إلى أن النموذج المقترح يمكن أن يساعد المنظمات في معرفة دور التمكين في البيئة التنظيمية والخارجية في رفع مستويات التحليل و فاعلية القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي. كما بينت دراسة (Rehman, S. U., 2019) عدداً من المسارات المهمة التي يمكن أن تحقق للمنظمات مواصفات التميز المؤسسي، وبناء ربط فعال بين المدخلات والمخرجات لتعزيز التعلم التنظيمي والبشري المتوافق مع مستجدات بيئة

الأعمال، حيث حددت الدراسة هذه المسارات في قيام القيادات الإبداعية بوضع استراتيجية واضحة، ونشر ثقافة الأداء المتميز على المستوى التنظيمي والبشري، كما قامت دراسة (Rick E., 2018) بتحليل تأثير ممارسات إدارة الأداء المبني على الجدارة على الأداء المتفوق في المنظمات العامة والخاصة، وكذلك إثبات العلاقة بين الأداء المتفوق المبني على الجدارة والفعالية التنظيمية حيث أكدت نتائج اختبار الفروض على وجود تأثير إيجابي كبير لممارسات إدارة الأداء المبني على الجدارة على الأداء المتفوق، تأثير إيجابي كبير للأداء المتفوق المبني على الجدارة على الفعالية التنظيمية. بينما تربط دراسة (Mehran C. F., 2016) بين التميز المؤسسي ومعدلات النمو التي تحققها المؤسسة وكيفية إدارتها لمواردها المادية والبشرية ومدى ما يقدمه القيادات والأفراد من ابتكارات وإبداعات تنظيمية وتخصصية تتعلق بنشاط المؤسسة وضع مؤشرات أداء يتم قياسها للنمو والتميز المتحقق نتيجة ذلك.

## الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بدراسة استطلاعية استهدف من خلالها الحصول على بيانات استكشافية حول الواقع العملي ومدى إدراك المسؤولين في شركات الحديد والصلب موضع البحث لأهمية التطبيق العملي لممارسات القيادة الإبداعية وتنمية جدارات الموارد البشرية ودورها في تحسين التميز المؤسسي، بالإضافة إلى مساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث والتوصل إلى صياغة دقيقة لفروضه والتعرف على خصائص مجتمع البحث، وقد تمت هذه الدراسة على مرحلتين وهما:

### الدراسة الاستطلاعية المكتبية

قام الباحث في هذه المرحلة بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت مجال التطبيق وأبعاد المتغيرات ذات الصلة لبناء دراسة استطلاعية (نظرية)، بالإضافة إلى الاطلاع على التقارير والنشرات التي تم نشرها في الجريدة الرسمية والمواقع الرسمية لشركات الحديد والصلب المصرية عبر الإنترنت لبناء دراسة استطلاعية معتمدة على التقارير والبيانات المنشورة (نواتج أعمال)، وذلك بهدف الحصول على البيانات الثانوية المتعلقة بموضوع البحث، حيث أسفرت تلك المرحلة على المؤشرات التالية:

- 1- ندرة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث الحالي بكافة أبعاده خاصة التي تناولت قطاع التطبيق الحالي (شركات الحديد والصلب) مع تنامي دور وأهمية هذا القطاع فضلاً عن دوره القومي والاستراتيجي.
- 2- وفقاً للقوائم المالية المجمعة لحديد عز بلغت صافي قيمة المبيعات المجمعة في الربع الأول من عام 2023 نحو 27.8 مليار جنية محققه خسائر تقدر بنحو 2.9 مليار جنية عن فترة السنة الماضية (تقرير مجلس إدارة شركة حديد عز الربع الأول عام، 2023) محققة انخفاض بلغ نحو 11%.
- 3- تعد شركة مصانع الدلتا للصلب من الشركات الرائدة في مصر في مجال صناعة الصلب والزهر باختلاف أنواعه، إلا أنها عانت من خسائر كبيرة نتيجة لتقادم المعدات الإنتاجية وزيادة الأعطال، حيث بلغت خسائر الشركة في العام المالي 2022 حوالي 90 مليون جنية، مما جعل الشركة القابضة تقرر التطوير من خلال رفع قيمة إنتاج الشركة من 500 ألف طن سنوياً بمعدات جديدة وتكنولوجيا حديثة (الاتحاد العربي للحديد والصلب، 2023).

### الدراسة الاستطلاعية الميدانية

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية بغرض التعرف أكثر على المشكلة وصياغتها والإمام بموضوع البحث والتعرف على خصائص مجتمع البحث مع عينة ميسرة مكونة من 25 مفردة العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بكل من (شركة حديد عز الدخيلة للصلب بالإسكندرية، وشركة الدلتا للصلب بالقليوبية) موضع البحث وأثناء المقابلة تم توجيه بعض الأسئلة ذات الارتباط بمتغيرات البحث للتحقق من مدى توفر أبعاد القيادة الإبداعية وتنمية جدارات الموارد البشرية بالشركات كأداة لتحقيق التميز المؤسسي. وبعد تنفيذ الدراسة الاستطلاعية الميدانية وتجميع وتحليل البيانات أمكن استنتاج الآتي:

- لا يتوفر نموذج علمي يتضمن دليلاً مهنيًا يوضح المنهج التطبيقي لمعايير التميز يتناسب مع بيئة عمل الشركات يعمل على ترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار، من خلال صياغة رؤية ورسالة وغايات تعمل من أجل تحقيقها،

- وتمكنين قادتها مع ومواردها البشرية من المزج بين المعرفة والمهارة التي يمكن توظيفها لتحقيق غاياتها وطموحاتها، بناء علاقات متميزة مع كافة أصحاب المصالح .
- القصور في بناء معايير علمية ومهنية فعالة لاختيار وتبنى القيادة الإبداعية وتنمية مهاراتها في الشركات موضع البحث والتي تركز على وضع استراتيجية تعمل على إحداث التغيير المطلوب في أداء الشركة و العاملين في ظل الاستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق التميز .
  - لا يتوفر استراتيجية محددة وفق الأساليب العلمية والمهنية الحديثة لبناء وتنمية جدارات الموارد البشرية بالشركات موضع البحث تتضمن سياسات وإجراءات فعالة من جذب واستقطاب الكفاءات وإقامة مجموعة من البرامج التدريبية وورش العمل والندوات لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتمكينهم وتحفيزهم للتوصل إلى أفكار إبداعية تساهم في تغيير سلوكهم نحو وتحسين التميز في العمل المؤسسي.

### مشكلة البحث وتساؤلاته

وفقاً لنتائج الدراسات السابقة ومن واقع نتائج الدراسة الاستطلاعية بشقيها المكتبية والميدانية، يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

إلى أي مدى يؤثر دور القيادة الإبداعية كمتغير وسيط على تنمية جدارات الموارد البشرية وتحسين التميز المؤسسي بشركات الحديد والصلب المصرية موضع البحث؟

حيث ينبثق من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد تمايز بين الشركتين موضع البحث (شركة حديد عز، وشركة الدلتا للصلب) وذلك من حيث درجة توافر أبعاد القيادة الإبداعية ومستوى تحسين التميز المؤسسي؟
- 2- هل يوجد تمايز بين الشركتين موضع البحث (شركة حديد عز، وشركة الدلتا للصلب) وذلك من حيث درجة توافر أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية ومستوى تحسين التميز المؤسسي؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد القيادة الإبداعية ومستوى تحسين تميز الأداء المؤسسي في شركات صناعة الحديد والصلب المصرية موضع البحث؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية ومستوى تحسين التميز المؤسسي في شركات صناعة الحديد والصلب المصرية موضع البحث؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد القيادة الإبداعية كمتغير وسيط بين تنمية جدارات الموارد البشرية وتحسين التميز المؤسسي في شركات صناعة الحديد والصلب المصرية موضع البحث؟

### أهداف البحث

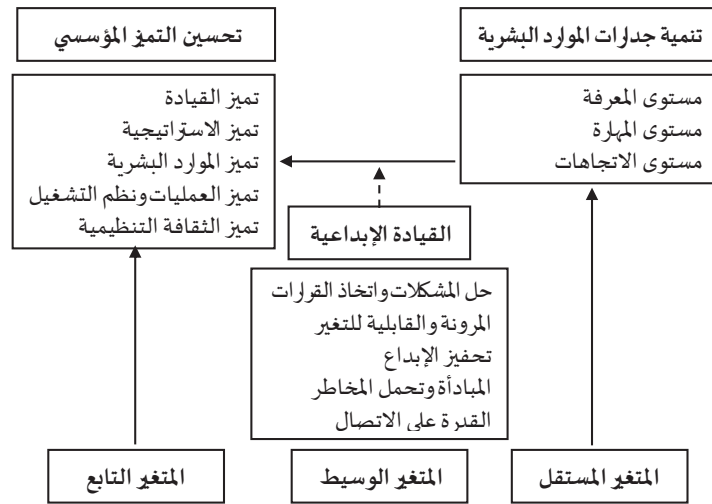
يتمثل هدف البحث الرئيسي في تحسين التميز المؤسسي في شركات الحديد والصلب المصرية موضع للبحث من خلال ممارسات القيادة الإبداعية تجاه تنمية جدارات الموارد البشرية وذلك لتحقيق التوافق بين هذه الممارسات والأهداف الاستراتيجية للشركات، ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على درجة التمايز بين الشركتين موضع البحث (شركة حديد عز - وشركة الدلتا للصلب) وذلك من حيث درجة توافر أبعاد القيادة الإبداعية ومستوى تحسين التميز المؤسسي.
- 2- التعرف على درجة التمايز بين الشركتين موضع البحث (شركة حديد عز - وشركة الدلتا للصلب) وذلك من حيث درجة توافر أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية ومستوى تحسين التميز المؤسسي.
- 3- تحليل طبيعة العلاقة بين توافر أبعاد القيادة الإبداعية ومستوى تحسين التميز المؤسسي في شركات الحديد والصلب المصرية موضع البحث.
- 4- تحليل طبيعة العلاقة بين توافر أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية ومستوى تحسين التميز المؤسسي في شركات الحديد والصلب المصرية موضع البحث.
- 5- تحديد درجة تأثير أبعاد القيادة الإبداعية كمتغير وسيط على العلاقة وتنمية جدارات الموارد البشرية ومستوى تحسين التميز المؤسسي في شركات الحديد والصلب المصرية موضع البحث.

6- تقديم خطة تنفيذية لتحسين التميز المؤسسي لشركات الحديد والصلب المصرية موضع البحث من خلال ممارسات أبعاد القيادة الإبداعية وتنمية جدارات الموارد البشرية.

## أهمية البحث

- 1- يساهم هذه البحث بشكل واضح في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات (مجال السلوك التنظيمي) بشكل عام، وفي (مجال القيادة -الموارد البشرية -الأداء المؤسسي) بشكل خاص لتوعية المسؤولين بشركات الحديد والصلب بمصر بهذه الأبعاد، وكيف يمكن الاستفادة من النتائج التي تكشف عنها البحث في مواكبة التغيرات في الأسواق العالمية وتعزيز تنافسية قطاع الحديد والصلب بمصر وبما يضمن استدامة نموه على المدى الطويل وتحقيق الأداء المتميز.
- 2- تنبع أهمية البحث على المستوى القومي من أهمية قطاع الحديد والصلب للاقتصاد القومي في مصر، حيث تبلغ الطاقة الإنتاجية المتاحة من حديد التسليح في مصر حوالي 15 مليون طن، فيما يبلغ الاستهلاك الفعلي 7.5 مليون طن، وبلغ حجم التصدير من الحديد المصري 1.78 مليار دولار خلال عام 2022 بنسبة زيادة 145%، (تقرير المجلس التصديري لمواد البناء والحرايات والصناعات المعدنية، 2023)



قام الباحث ببناء نموذج هذا البحث في ضوء مراجعة بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيراته، وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل رقم (1):

## فروض البحث

يعتمد البحث على اختبار الفروض التالية تحقيقاً لأهدافه والذي تم تنميتها في صيغة العدم بناء على نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والتي تم استعراضها، وذلك على النحو التالي:

- 1- لا يوجد تمايز جوهري بين توافر أبعاد القيادة الإبداعية وتنمية جدارات الموارد البشرية ومستوى تحسين التميز المؤسسي في شركات الحديد والصلب موضع البحث باختلاف نمط الملكية في هذه الشركات.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد القيادة الإبداعية ومستوى تحسين التميز المؤسسي في شركات الحديد والصلب المصرية موضع البحث بصورة إجمالية ومنفردة.
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية ومستوى تحسين التميز المؤسسي في شركات الحديد والصلب المصرية موضع البحث بصورة إجمالية ومنفردة.
- 4- لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية كمتغير وسيط على العلاقة بين تنمية جدارات الموارد البشرية ومستوى تحسين التميز المؤسسي في شركات الحديد والصلب المصرية موضع

## منهجية البحث

تم استخدام منهج البحوث الوصفية التحليلية، كما اعتمد الباحث على نوعين من البيانات لتحقيق أهداف البحث والتحقق من صحة/ عدم صحة الفروض، وفيما يلي عرض لهذين النوعين من البيانات وهما:

- 1- البيانات الثانوية: وتشمل ما أُتيح للباحث من الكتب العربية والأجنبية والبحوث المنشورة في المجلات العربية والأجنبية، بالإضافة لبعض الدراسات العلمية المتعلقة بموضوع البحث، هذا إلى جانب البيانات الموجودة في التقارير المنشورة وغير المنشورة للبيئات والشركات موضوع البحث.



2- البيانات الأولية: وتشمل قائمة استقصاء تم تصميمها في ضوء المقاييس المعتمدة والتي صممها باحثون آخرون، وتوجهها إلى عينة من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بشركات الحديد والصلب موضع البحث لقياس مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية تنمية جدارات الموارد البشرية، وتحقيق التميز المؤسسي.

### مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بجميع المستويات الإدارية والتنفيذية بالشركات العاملة في قطاع الحديد والصلب بجمهورية مصر العربية، وتم اختيار كل من شركتي الدلتا للصلب باعتبارها الشركة الوحيدة في القطاع العام، وشركة مجموعة حديد عز ممثلة لأحد أكبر شركات القطاع الخاص والتي تمتلك حالياً أربعة مصانع في (السادات العاشر من رمضان السويس، والدخيلة بالإسكندرية)، إضافة إلى أنها تعد صاحبة المرتبة الأولى لإنتاج الحديد والصلب على مستوى العالم العربي، وتصنيفها ضمن الشركات الكبرى في إنتاج الحديد على مستوى العالم (غرفة الصناعات المعدنية، 2022). ويوضح الجدول رقم (1) أعداد العاملين بجميع المستويات الإدارية بالشركتين موضع البحث كما يلي:

جدول رقم (1)  
أعداد العاملين بجميع المستويات الإدارية بالشركات موضع البحث

شركات الحديد والصلب	أعداد العاملين بالمستويات الإدارية
شركة الدلتا للصلب	810
شركة حديد عز	11310
المجموع	12120

ونظراً لكبر حجم المجتمع وتشتت مفرداته فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينات في تجميع بيانات الدراسة الميدانية، حيث بلغت حجم العينة (373) مفردة والتي تم تقديرها من خلال المعادلة التالية بمعلومية مجتمع البحث (إدريس، 2016):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[(N-1) \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

وقد استخدم الباحث طريقة التوزيع النسبي في توزيع مفردات عينة البحث على المجتمع وفق المعادلة التالية  
حجم العينة في طبقة معينة = حجم الطبقة × حجم المجتمع / حجم العينة الكلي

والجدول رقم (2) يوضح نتائج هذا التوزيع:  
وحدة المعاينة: تتمثل وحدة المعاينة من العاملين في شركتي الدلتا للصلب (قطاع عام) وحديد عز (قطاع خاص) بجميع المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الوسطي، التنفيذية) على أساس أن متغيرات البحث الرئيسية تشمل جميع المستويات الإدارية عند تصميمها وتنفيذها.

### معدل الاستجابة على قوائم الاستقصاء

قام الباحث بتوزيع عدد (373) قائمة استقصاء للعاملين بجميع المستويات الإدارية في شركات الحديد والصلب موضع البحث، وقد كانت نسبة القوائم الصالحة للتحليل 90,59% بعدد (337 قائمة) حيث تمثلت عدد القوائم الصالحة للتحليل لشركة حديد عز (332) وشركة الدلتا للصلب (24) كما هو موضح بالجدول رقم (3):

### جدول رقم (3)

معدل الاستجابة للعاملين في الشركات موضع البحث على قوائم الاستقصاء

شركات الحديد والصلب	أعداد العاملين بالمستويات الإدارية	عدد مفردات العينة الموزعة	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم الصالحة للتحليل	% معدل الاستجابة
شركة الدلتا للصلب	810	26	26	24	92.30
شركة حديد عز	11310	347	340	332	95.6
المجموع	12120	373	356	356	95.4

### أساليب التحليل الإحصائي

وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفروض وذلك من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية نظراً لتوافرها مع بيانات البحث وهي:

- أسلوب التحليل العاملي التفسيري أو الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis (FA)، لقياس صدق البناء عن طريق معامل الارتباط بين العبارات المستخدمة في كل مقياس وأبعاد كل مقياس.
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لاختبار درجة الثقة الثبات في المقاييس المستخدمة لقياس المتغيرات.
- اختبار KMO and Bartlett's كفاية حجم عينة البحث ولتحديد المعنوية الكلية للارتباط.
- الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) وقد اعتمد الباحث على هذه الأساليب في وصف مدى تركيز وتشتت إجابات مفردات العينة عن العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وترتيبها حسب أهميتها.
- أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discrimination Analysis للتعرف على التمايز الجوهرية ذو الدلالة الإحصائية بين شركتي الدلتا للصلب قطاع (عام) وحديد عز (قطاع خاص) وذلك من حيث درجة توافر أبعاد القيادة الإبداعية، تنمية جدارات الموارد البشرية، التميز المؤسسي).
- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من نوعية ودرجة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (أبعاد القيادة الإبداعية، تنمية جدارات الموارد البشرية، تحسين التميز المؤسسي).
- اختبار الانحدار البسيط والمتعدد لتحديد نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات (أبعاد القيادة الإبداعية، تنمية جدارات الموارد البشرية، في تحسين التميز المؤسسي) لاختبار صحة أو خطأ فروض البحث المباشرة.
- أسلوب تحليل المسار Path analysis:، لاختبار أبعاد القيادة الإبداعية كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية وتحسين التميز المؤسسي بالشركات موضع البحث.

## حدود البحث

- تتمثل حدود البحث في الحدود التالية:
  - حدود موضوعية: حيث يركز البحث الحالي على الكشف عن دور أبعاد القيادة الإبداعية، وتنمية جدارات الموارد البشرية، في تحسين التميز المؤسسي، دون غيرها من الأبعاد النظرية العلمية.
  - حدود بشرية سوف يتم جمع بيانات هذا البحث من العاملين بجميع المستويات الإدارية في شركات الحديد والصلب موضع البحث.
  - حدود مكانية: ستجري الدراسة الحالية على شركة الدلتا للصلب (شركة قطاع عام) وشركة حديد عز (شركة قطاع خاص)، وذلك نظراً لضيق الوقت والتكلفة، كما أن الشركات موضع البحث تمثل أكبر شركات القطاع في مصر.

## مناقشة الدراسة الميدانية

انساقاً مع أهداف وأسئلة البحث وفروضه، فإنه يمكن عرض نتائج الدراسة الميدانية في التالي:

### اختبار صدق المقياس وثباته:

- تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Gronbach's Alpha) لكل متغير لاختبار درجة الثبات Reliability،، حيث تتراوح قيمة ألفا ما بين (0.81 - 0.92)، مما يؤكد على جودة الأداة وحسن قياسها، والفهم المتساوي لعينة البحث، بحيث يكون هو الفهم الذي قصده الباحث.
- لمعرفة الصدق الداخلي Structure Validity تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الأداة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للأداة، حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن جميع معاملات الارتباط Pearson Correlation Coefficient تراوحت ما بين (-0.552 - 0.792) في جميع متغيرات الاستقصاء وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أنساق العبارات وصدق جميع متغيرات الاستقصاء لقياس درجة العلاقات والتأثير المستهدفة.
- قام الباحث بالتأكد من مدى كفاية العينة التي توفر إمكانية استخدام التحليل العاملي الاستكشافي، حيث قام الباحث بتطبيق اختبار Measure of Sampling Adequacy Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) لتحديد مدى كفاية العينة، حيث أسفرت نتائج اختبار (KMO) على أن قيمته تساوي (0,704) لمقياس القيادة الإبداعية، وقيمتها

تساوى (0.715) لمقياس تنمية جدارات الموارد البشرية وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (0,50) وهذا يدل على كفاية حجم العينة، كما أظهرت نتائج اختبار Bartlett's Test of Sphericity أن قيمته تساوي (445,998) بالنسبة لمقياس القيادة الإبداعية، (465.214) لمقياس تنمية جدارات الموارد البشرية وهي قيمة كبيرة وبمستوى معنوية (....) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار والمتعلقة بأبعاد القيادة الإبداعية تكفي لاستخدام التحليل العاملي، كما أظهرت نتائج اختبار (KMO)) أن قيمته تساوي (0.711) لمقياس التميز المؤسسي، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (0,50) وهذا يدل على كفاية حجم العينة، كما أظهرت نتائج اختبار Bartlett's Test of Sphericity أن قيمته تساوي (270,055) لمقياس التميز المؤسسي وهي قيمة كبيرة وبمستوى معنوية (0,000) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات والمتعلقة بالتميز المؤسسي تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

- وتدل النتائج السابقة على الثبات والاعتمادية لأداة القياس المستخدمة وصلاحيتهما - من الناحية الإحصائية والمنطقية - لجميع وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

### الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث

يوضح الجدول رقم (4) نتائج تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات المبحوثين لأبعاد متغيرات البحث:

أسفرت نتائج تحليل بيانات الجدول السابق عند إجراء المقارنة على التالي:

1- بلغ الوسط الحسابي لأبعاد متغيرات البحث بشكل عام (3.23) بانحراف معياري (0.58) وهو قريب جداً من الوسط الفرضي (3) مما يشير إلى أن مستوى تحقق كافة أبعاد متغيرات البحث جاء متوسطاً، ومن حيث ترتيب أهمية أبعاد متغيرات البحث، احتلت أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية في المرتبة الأولى، ثم أبعاد القيادة الإبداعية، أخيراً أبعاد تحسين التميز المؤسسي، وذلك بدلالة قيمة معامل الاختلاف الذي بلغت (17.95، 17.59، 16.41)، ويتفق هذا الترتيب مع طبيعة نشاطات شركات موضع البحث «المجال الصناعي» التي تولى اهتماماً متزايداً نحو تطوير مهارات وقدرات مواردها البشرية لمواكبة متطلبات الصناعة والصعوبات والتحديات التي تواجهها، من خلال قيادة إبداعية مما انعكس أثره سلباً على مستوى تحقق التميز في الأداء المؤسسي في هذه الشركات.

#### جدول رقم (4)

واقع ممارسة متغيرات البحث من وجهة نظر أفراد عينة الشركات موضع البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
أبعاد القيادة الإبداعية			
حل المشكلات واتخاذ القرارات	3.39	0.44	12.97
المرونة والقابلية للتغير	3.12	0.55	17.62
تحفيز الإبداع	3.04	0.76	25.00
المبادأة وتحمل المخاطر	3.11	0.60	19.29
القدرة على الاتصال	3.17	0.49	17.59
القيادة الإبداعية (بشكل عام)	3.24	0.57	17.59
أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية			
مستوى المعرفة	3.25	0.51	15.69
مستوى المهارة	3.51	0.42	11.96
مستوى الاتجاهات	3.12	0.68	21.79
تنمية جدارات الموارد البشرية (بشكل عام)	3.29	0.54	16.41
أبعاد تحسين التميز المؤسسي			
تميز القيادة	3.11	0.77	24.00
تميز الاستراتيجية	3.01	0.48	15.94
تميز الموارد البشرية	3.39	0.59	17.40
تميز العمليات ونظم التشغيل	3.42	0.48	14.03
تميز الثقافة التنظيمية	2.85	0.86	30.17
التميز المؤسسي (بشكل عام)	3.16	0.64	20.25
المعدلات العامة للمكونات	3.23	0.58	17.95

2- بلغت قيمة متوسط الحسابي لأبعاد القيادة الإبداعية (3.24)، بانحراف معياري قيمته (0.57) مما يشير إلى أن مستوى تحقق كافة أبعاد هذا المتغير جاءت متوسطة، وجاء ترتيب أهمية أبعاد هذا المتغير على النحو التالي (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القدرة على الاتصال، المرونة والقابلية للتغير، المبادأة وتحمل المخاطر، تحفيز الإبداع) وذلك بدلالة قيمة معامل الاختلاف (17.59، 12.97)، وعلى أن ممارسة أبعاد القيادة في الشركات موضع البحث غير كافية لتحقيق التميز المؤسسي والتوافق من متطلبات المرحلة الحالية والتحديات المستقبلية للشركات.

3- بلغت قيمة متوسط الحسابي لأبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية (3.29)، بانحراف معياري قيمته (0.54) مما يشير إلى أن مستوى تحقق كافة أبعاد هذا المتغير

جاءت متوسطة، وجاء ترتيب أهمية أبعاد هذا المتغير على النحو التالي (مستوى المهارة، مستوى المعرفة، مستوى الاتجاهات) وذلك بدلالة قيمة معامل الاختلاف (11.96 - 15.69 - 21.79) على التوالي، وتدل النتائج السابقة على أن تنمية جدارات الموارد البشرية في الشركات موضع البحث لم تتم على نحو وفق المناهج والنماذج المتطورة والأسس العلمية والمهنية في هذه المجال، مما ينعكس أثراً سلباً على تحقيق التميز المؤسسي المأمول فيه.

4- بلغت قيمة متوسط الحسابي لأبعاد تحسين التميز المؤسسي (3.16)، بانحراف معياري قيمته (0.64) مما يشير إلى أن مستوى تحقق كافة أبعاد هذا المتغير جاءت متوسطة، وجاء ترتيب أهمية أبعاد هذا المتغير على النحو التالي (تميز العمليات ونظم التشغيل- تميز الاستراتيجية - تميز الموارد البشرية- تميز القيادة، تميز الثقافة التنظيمية) وذلك بدلالة قيمة معامل الاختلاف (14.03 - 15.94 - 17.40 - 24.00 - 30.17) على التوالي. وتدل النتائج السابقة على أن مستوى الأداء المؤسسي في الشركات موضع البحث يزيد زيادة بسيطة على معدلات الأداء السائدة في الصناعة ولا يسير في اتجاه مستوى الأداء المتميز المأمول فيه.

### نتائج اختبار الفروض البحث

يتناول هذا الجزء من البحث نتائج اختبار فروض البحث، وفقاً لما تم استخدامه من أساليب إحصائية في تحليل البيانات الإحصائية لعينة مجتمع البحث:

#### 1- اختبار الفرض الأول

يتناول هذا الجزء نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً على النحو الذي يساعد في التحقق من صحة / عدم صحة الفرض الأول للبحث والذي ينص على: «لا يوجد تمايز جوهري بين توافر أبعاد القيادة الإبداعية وتنمية جدارات الموارد البشرية ومستوى تحسين التميز المؤسسي في شركات الحديد والصلب موضع البحث باختلاف نمط الملكية في هذه الشركات».

وللتحقق من صحة هذا الفرض تقرر استخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis لتحديد درجة توافر أبعاد القيادة الإبداعية، وتنمية جدارات الموارد البشرية، ومستوى تحقق التميز المؤسسي، و الأكثر قدرة على التمييز بين الشركات موضع البحث وفق لنمط الملكية وآراء العاملين بها.

#### أ- التمايز بين الشركات موضع البحث وذلك من حيث درجة توافر أبعاد القيادة الإبداعية

للتعرف على مدى وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين الشركات موضع البحث وذلك وفق آراء العاملين نحو توافر أبعاد القيادة الإبداعية للشركات موضع البحث، تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد على نموذج يتكون من مجموعتين من العاملين التي تمثل أنواع الشركات (عام) - (خاص) موضع للبحث، حيث أسفرت نتائج التحليل على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (5):

#### جدول رقم (5)

تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس توافر أبعاد القيادة الإبداعية بالشركات موضع البحث

دوال التمايز						
Sig.	Df	Square Chi-	Lambda Wilks'	Correlation Canonical	Variance of %	Eigenvalue Function
0,000	3	128.514	0.624	0.571	100	0.517 1
مصفوفة التقسيم						
		المجموعات		المجموعات		الشركات
الإجمالي بعد		الدلتا للصلب		الدلتا للصلب		حديد عز
332		20		312		عدد
24		20		4		نسبة
%100		6.2		93.8		النسبة المئوية للتقسيم الدقيق
%100		83.34		16.66		النسبة المئوية للمفردات للتقسيم
		%		93.44		

تشير نتائج تحليل التمايز المتعدد بالجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين آراء العاملين في الشركتين موضع البحث من حيث درجة توافر أبعاد القيادة الإبداعية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.571) كما جاء نموذج العلاقة معنوياً عند مستوى معنوية (1%)، كما أن التفاوت بين آراء العاملين نحو توافر أبعاد القيادة الإبداعية بالشركتين موضع البحث يعتبر ذو درجة عالية (نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج تصل إلى 100% في دالة تحليل التمايز المتعدد). كما توضح نتائج الجدول رقم (5) إن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين



جدول رقم (6)

عوامل ومعاملات التمايز بين الشركات موضوع البحث على أساس توافر أبعاد القيادة الإبداعية

.Sig	F	'Wilks Lambda	الوسط الحسابي في المجموعات			أبعاد القيادة الإبداعية
			متوسط	حديد الدلتا إجمالي	عز للصلب	
0,001	13.51	0.964	3.39	2.89	3.38	حل المشكلات واتخاذ القرارات
0,000	111.21	0.714	3.12	2.12	3.16	المرونة والقابلية للتغير
0,000	112.83	0.698	3.04	2.011	3.11	تحفيز الإبداع
0.000	102.42	0.711	3.11	2.022	3.14	المبادأة وتحمل المخاطر
0.001	34.22	0.812	3.17	2.61	3.31	القدرة على الاتصال

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من حيث توافر أبعاد القيادة الإبداعية، حيث أسفرت نتائج تحليل التمايز لأفضل عوامل التمايز لتوافر أبعاد القيادة الإبداعية على النحو التالي (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القدرة على الاتصال، المرونة والقابلية للتغير، المبادأة وتحمل المخاطر، تحفيز الإبداع)، حيث كانت معاملات التمايز تمثل (0.964، 0.714، 0.711، 0.698)، بمستوى معنوية (0.001، 0.001، 0.000، 0.000، 0.000) على التوالي.

وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن رفض فرض العدم المتعلق بجزء أبعاد القيادة الإبداعية وقبول الفرض البديل، وذلك بعد أن تبين أن هناك تمييزاً ذا دلالة إحصائية بين الشركتين موضع البحث على أساس عوامل ومعاملات التمايز.

ب- التمايز بين الشركات موضع البحث فيما يتعلق بتوافر أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية

للتعرف على مدى وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين الشركات موضع البحث، وذلك وفق آراء العاملين نحو توافر أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية بالشركات موضع البحث، تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد على نموذج يتكون من مجموعتين من العاملين التي تمثل أنواع الشركات (عام) - (خاص)، حيث أسفرت نتائج التحليل على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (7):

جدول رقم (7)

تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس توافر أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية بالشركات موضع البحث

دوال التمايز						
Sig.	Df	Square Chi-	Lambda Wilks'	Correlation Canonical	Variance of %	Eigenvalue Function
0.001	3	198.111	0.619	0.716	100	0.564 1
مصفوفة التقسيم						
		المجموعات الإجمالي بعد	التنبؤ بعضوية المجموعات	المفردات	الشركات	
		التقسيم	الدلتا للصلب	حديد عز		
		332	21	311	عدد	حديد عز
		24	21	3	عدد	الدلتا للصلب
		%100	6.33	93.67	نسبة	حديد عز
		%100	87.5	12.5	نسبة	الدلتا للصلب
		%		النسبة المنوية للتقسيم	النسبة المنوية للتقسيم	
				للتقسيم للمفردات 94.11		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

بالشركتين وفقاً لأرائهم نحو توافر أبعاد القيادة الإبداعية تصل إلى (93.44%) وهي نسبة كافية للتمييز بين هذه الشركات، وهذا يعني أن هناك حوالي (6.6%) من مفردات عينة العاملين تتشابه فيما بينها من حيث آرائهم نحو توافر أبعاد القيادة الإبداعية بالشركتين.

أبعاد القيادة الإبداعية الأكثر قدرة على التمييز

باستخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد أمكن تحديد أبعاد القيادة الإبداعية الأكثر قدرة على التمييز بين الشركتين الخاضعة للبحث وفقاً لآراء العاملين بها، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6).

تشير نتائج الجدول رقم (6) إلى أن هناك فروقاً معنوية بين آراء العاملين بالشركتين موضع البحث

من حيث توافر أبعاد القيادة الإبداعية، حيث أسفرت نتائج تحليل التمايز لأفضل عوامل التمايز لتوافر أبعاد القيادة الإبداعية على النحو التالي (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القدرة على الاتصال، المرونة والقابلية للتغير، المبادأة وتحمل المخاطر، تحفيز الإبداع)، حيث كانت معاملات التمايز تمثل (0.964، 0.714، 0.711، 0.698)، بمستوى معنوية (0.001، 0.001، 0.000، 0.000، 0.000) على التوالي.

وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن رفض فرض العدم المتعلق بجزء أبعاد القيادة الإبداعية وقبول الفرض البديل، وذلك بعد أن تبين أن هناك تمييزاً ذا دلالة إحصائية بين الشركتين موضع البحث على أساس عوامل ومعاملات التمايز.

ب- التمايز بين الشركات موضع البحث فيما يتعلق بتوافر أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية

للتعرف على مدى وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين الشركات موضع البحث، وذلك وفق آراء العاملين نحو توافر أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية بالشركات موضع البحث، تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد على نموذج يتكون من مجموعتين من العاملين التي تمثل أنواع الشركات (عام) - (خاص)، حيث أسفرت نتائج التحليل على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (7):

تشير نتائج تحليل التمايز المتعدد بالجدول رقم (7) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين آراء العاملين في الشركتين موضع البحث من حيث درجة أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.716) كما جاء نموذج العلاقة معنوياً عند مستوى معنوية (1%)، كما أن التفاوت بين آراء العاملين نحو هذه الأبعاد يعتبر ذا درجة عالية حيث إن نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج تصل إلى 100% في دالة تحليل التمايز المتعدد.

كما توضح نتائج الجدول رقم (7) إن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين بالشركتين وفقاً لأرائهم نحو توافر أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية تصل إلى (94.11) وهي نسبة كافية للتمييز بين هذه الشركات، وهذا يعني أن هناك حوالي (5.9%) من مفردات عينة العاملين تتشابه فيما بينها من حيث آرائهم نحو توافر هذه الأبعاد بالشركتين موضع البحث.

### جدول رقم (8)

عوامل ومعاملات التمايز بين الشركات موضع البحث على أساس توافر أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية

Sig.	F	'Wilks Lambda	الوسط			أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية
			متوسط المجموعات إجمالي	متوسط المجموعات إجمالي	حديد الدلتا عز للصلب	
0,001	24.56	0.781	3.28	2.74	3.24	مستوى المعرفة
0.001	10.59	0.687	3.35	2.98	3.39	مستوى المهارة
0,000	96.83	0.911	2.87	2.21	3.02	مستوى الاتجاهات

مصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

بمستوى معنوية (0.001، 0.001، 0.000) على التوالي.

وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن رفض فرض العدم المتعلق بجزء تنمية جدارات الموارد البشرية، وقبول الفرض البديل لجميع هذه الأبعاد، وذلك بعد أن تبين أن هناك تمييزاً ذا دلالة إحصائية بين الشركتين موضع البحث على أساس عوامل ومعاملات التميز.

### ج- التمايز بين الشركات موضع البحث فيما يتعلق بمستوى تحسين التميز المؤسسي

للتعرف على مدى وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين الشركات موضع البحث وذلك وفق آراء العاملين نحو مستوى تحسين التميز المؤسسي بالشركات موضع البحث، تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد على نموذج يتكون من مجموعتين من العاملين التي تمثل أنواع الشركات (عام) - (خاص)، حيث أسفرت نتائج التحليل على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (9):

أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد بالجدول رقم (9) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين آراء العاملين في الشركتين موضع البحث من حيث مستوى تحسين التميز المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.511) كما جاء نموذج العلاقة معنوياً عند مستوي معنوية (1%)، كما أن التفاوت بين آراء العاملين نحو هذه الأبعاد يعتبر ذو درجة عالية حيث إن نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج تصل إلى 100% في دالة تحليل التمايز المتعدد.

### جدول رقم (9)

تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس مستوى تحسين التميز المؤسسي بالشركات موضع البحث

دوال التمايز						
Sig.	Df	Square Chi-	Lambda Wilks'	Correlation Canonical	Variance of %	Eigenvalue Function
0.001	3	114.111	0.666	0.511	100	0.514 1
مصفوفة التقسيم						
		المجموعات الإجمالي بعد	التنبؤ بعضوية المجموعات	حديد عز	عدد	الشركات
		التقسيم	الدلتا للصلب	حديد عز	عدد	الشركات
		332	19	311	عدد	حديد عز
		24	19	5	نسبة	الدلتا للصلب
		%100	6.32	93.67	نسبة	حديد عز
		%100	73.69	26.31	النسبة المئوية للتقسيم	الدلتا للصلب
		%		للتقسيم الدقيق للمفردات	النسبة المئوية للتقسيم	
				95.20		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية الأكثر قدرة على التمييز باستخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد أمكن تحديد أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية الأكثر قدرة على التمييز بين الشركتين الخاضعة للبحث وفقاً لآراء العاملين بها، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8) التالي:

تشير نتائج الجدول رقم (8) أن هناك فروقاً معنوية بين آراء العاملين بالشركتين موضع البحث من حيث توافر تنمية جدارات الموارد البشرية، حيث أسفرت نتائج تحليل التمايز لأفضل عوامل التمايز لهذه الأبعاد على النحو التالي (مستوى المهارة، مستوى المعرفة، مستوى الاتجاهات)، حيث كانت معاملات التمايز تمثل (0.687 - 0.911)، بمستوى معنوية (0.001، 0.001، 0.000) على التوالي.

كما أكدت نتائج الجدول رقم (9) إن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين بالشركتين وفقاً لآرائهم نحو مستوى تحسين التميز المؤسسي تصل إلى (95.2) وهي نسبة كافية للتمييز بين هذه الشركات، وهذا يعني أن هناك حوالي (4.8%) من مفردات عينة العاملين تتشابه فيما بينها من حيث آرائهم نحو توافر هذه الأبعاد بالشركتين موضع البحث.

### أبعاد تحسين التميز المؤسسي الأكثر قدرة على التمييز

باستخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد أمكن تحديد أبعاد تحسين التميز المؤسسي الأكثر قدرة على التمييز بين الشركتين الخاضعة للبحث وفقاً لآراء العاملين بها، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10)

عوامل ومعاملات التمايز بين الشركات موضع البحث لمستوى تحسين التميز المؤسسي

Sig.	F	'Wilks Lambda	الوسط الحسابي في المجموعات			أبعاد التميز
			متوسط إجمالي	حديد الدلتا للصلب	عز	
0,001	51.88	0.789	3.11	2.66	3.01	تميز القيادة
0.001	54.11	0.791	3.01	2.59	2.99	تميز الاستراتيجية
0,000	20.22	0.688	3.39	2.71	3.09	تميز الموارد البشرية
0.000	16.18	0.625	3.42	2.96	3.12	تميز العمليات ونظم التشغيل
0.001	89.12	0.891	2.85	2.51	2.94	تميز الثقافة التنظيمية

مصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح رقم (10) أن هناك فروقاً معنوية بين آراء العاملين بالشركتين موضع البحث من حيث مستوى تحسين التميز المؤسسي، حيث أسفرت نتائج تحليل التمايز لأفضل عوامل التمايز لهذه الأبعاد على النحو التالي (تميز العمليات ونظم التشغيل، تميز الموارد البشرية، تميز القيادة، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، حيث كانت معاملات التمايز تمثل (0.625 – 0.688 – 0.789 – 0.791 – 0.891)، بمستوى معنوية (0.001، 0.001، 0.000) على التوالي. وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن رفض فرض العدم المتعلق بجزء تحسين التميز المؤسسي، وذلك بعد أن تبين أن هناك تمييزاً ذا دلالة إحصائية بين الشركتين موضع البحث على أساس عوامل ومعاملات التميز.

وفي ضوء نتائج التحليل السابقة فإنه يمكن رفض فرض العدم الأول، وقبول الفرض البديل لجميع هذه الأبعاد وذلك بعد أن تبين أن هناك تمييزاً ذا دلالة إحصائية بين الشركتين موضع البحث على أساس عوامل ومعاملات التميز لكافة هذه الأبعاد

2- اختبار الفرض الثاني

يتناول هذا الجزء نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً على النحو الذي يساعد في التحقق من صحة / عدم صحة الفرض الثاني للبحث الذي ينص على: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد القيادة الإبداعية و تحسين التميز المؤسسي بشركات الحديد والصلب موضع للبحث بصورة إجمالية وبصورة مفردة».

ولتحقيق ذلك تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد بغرض تحديد نوع العلاقة وقوتها بين توافر أبعاد القيادة الإبداعية كمتغيرات مستقلة، وبين تحسين التميز المؤسسي بصورة إجمالية كمتغير تابع، وقد استخدم الباحث الانحدار المتعدد بطريقة Step Wise لتوضيح الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة من حيث التأثير على المتغير التابع؛ وذلك نظراً لما تمثله هذه الطريقة كأداة قوية لتكوين دوال الانحدار وبيان علاقات التأثير بين المتغيرات التابعة والمستقلة، حيث تغلب على مشكلة الازدواج الخطي التي تتعلق بوجود علاقات تأثيرية بين المتغيرات المستقلة. مع تقدير نموذج انحدار في شكل معادلة تنبؤية مما يتيح اكتشاف والتنبؤ بالتغيرات التي قد تطرأ على المتغير التابع نتيجة التغير في المتغيرات المستقلة .

ويتضح من نتائج الجدول رقم (11) صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية لتوافر أبعاد القيادة

جدول رقم (11)

نوع وقوة العلاقة بين توافر أبعاد القيادة الإبداعية وتحسين التميز المؤسسي بشركات الحديد والصلب موضع للبحث

أبعاد القيادة الإبداعية	Beta	الانحدار "ت" الدلالة	معامل اختبار مستوى
		Sing	T-Test
حل المشكلات واتخاذ القرارات	0.523	0.412	23.111
المرونة والقابلية للتغير	0.651	0.561	29.551
تحفيز الإبداع	0.774	0.689	31.122
المبادأة وتحمل المخاطر	0.654	0.684	30.222
القدرة على الاتصال	0.511	0.401	21.110
معامل الارتباط المتعدد MCC =	0.815		
معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup> =	0.664		
قيمة ف المحسوبة =	417.118		
مستوى الدلالة الإحصائية =	0.000		

الإبداعية على التميز المؤسسي بصورة إجمالية، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (417.118) بمستوي معنوية (0.000) مما يعني أن هذا النموذج بمغيراته المستقلة (توافر أبعاد القيادة الإبداعية) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (تحسين التميز المؤسسي) بصورة إجمالية عند مستوى دلالة إحصائية، أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة، فتوضح النتائج أن معامل التحديد R<sup>2</sup> في النموذج قد بلغ 0.664، وهذا يعني أن (المتغيرات المستقلة) تفسر مقداره 64.4% من التغير الحادث في (المتغير التابع) بصورة إجمالية، وأن نسبة 35.6% ترجع إلي متغيرات أخرى لم يشملها البحث، وهو ما يوضحه الجدول رقم (11):

ويتضح من التحليل السابق أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.001 وفقاً لاختبار " ف " بلغت قيمته (417.118) بين جميع متغيرات أبعاد القيادة الإبداعية و تحسين التميز المؤسسي بصورة إجمالية، وهذه العلاقة طردية قوية نظراً لأن معامل الارتباط R في النموذج يساوي 0.815. ووفقاً لاختبار « ت » عند مستوى دلالة إحصائية 0.001

وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال التي أوضحت أن التميز يرتبط بأدوار القيادات وإحداث تحولات في الدليل التنظيمي وإعادة بناء الثقافة التنظيمية وفق أسس الابتكار والاستدامة، إضافة إلى القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات المفاجئة وتجاوزها، و إدارة العمليات الداخلية والخارجية بمنهجية فعالة وأسلوب مختلف عن المنافسين، مع وجود آلية للقياس والمتابعة والتقييم الدوري بصورة منتظمة حيث تؤدي تلك العناصر إلى دعم القدرات المؤسسية في إحداث التغيير الفعال لتحقيق مظاهر التميز والتفرد.

في ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل. وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية 0.001 (وفقاً لاختبار « ف ») وفقاً لاختبار (ت)

### 3- اختبار الفرض الثالث:

يتناول هذا الجزء نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً على النحو الذي يساعد في التحقق من صحة / عدم صحة الفرض الثالث للبحث الذي ينص على: « لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية وتحسين التميز المؤسسي بشركات الحديد والصلب موضع للبحث بصورة إجمالية وبصورة مفردة».

ولتحقيق ذلك تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد بغرض تحديد نوع العلاقة وقوتها بين توافر أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية (متغيرات مستقلة)، وبين تحسين التميز المؤسسي (متغير تابع) بصورة إجمالية، وقد استخدم الباحث الانحدار المتعدد بطريقة Step Wise لتوضيح الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة من حيث التأثير على المتغير التابع.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (12) صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية توافر أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بصورة إجمالية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (498.198) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيمة المتغير التابع بصورة إجمالية عند مستوى دلالة إحصائية، أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة، فتوضح النتائج أن معامل التحديد R2 في النموذج قد بلغ 0.829، وهذا يعني أن متغيرات (المتغيرات المستقلة) تفسر مقداره 82.9% من التغير الحادث في التميز المؤسسي بصورة إجمالية (المتغير التابع) وأن نسبة 17.1% ترجع إلي متغيرات أخرى لم يشملها البحث، وهو ما يوضحه الجدول رقم (12).

ويتضح من التحليل رقم (12) أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.001 وفقاً لاختبار " ف " بين جميع متغيرات أبعاد القيادة الإبداعية و تحسين التميز المؤسسي بصورة إجمالية، وهذه العلاقة علاقة طردية قوية نظراً لأن معامل الارتباط R في النموذج يساوي 0.911 ووفقاً لاختبار « ت » عند مستوى دلالة إحصائية 0.001

#### جدول ول (12)

نوع وقوة العلاقة بين تنمية جدارات الموارد البشرية وتحسين التميز المؤسسي بشركات الحديد والصلب موضع للبحث

معامل اختبار مستوى	الانحدار "ت" الدلالة	Beta	أبعاد القيادة الإبداعية
Sing T-Test	$\beta$		
0.000	36.255	0.591	0.687 مستوى المعرفة
0.000	39.528	0.741	0.718 مستوى المهارة
0.899	14.220	0.410	0.501 مستوى الاتجاهات
		0.911	معامل الارتباط المتعدد MCC =
		0.829	معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup> =
		498.198	قيمة F المحسوبة =
		0.000	مستوى الدلالة الإحصائية =

وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال التي أوضحت أن النجاح في تطبيق استراتيجيات موارد بشرية فعالة وبناء رأس البشري قادر على التطوير والإبداع من خلال بناء نموذج فعال لبناء وتنمية جدارته وتمكينه وتحفيزه وتشجيعه نحو الابتكار، وتطبيق سياسات موارد بشرية فعالة تزيد من مخرجات الأداء الوظيفي، وتعزز من الولاء التنظيمي وذلك من خلال عقد



الندوات، وورش العمل، واللقاءات المستمرة مع جميع الفئات، وذلك لتحويل قيم التميز المؤسسي إلى ممارسات عملية وواقعية.

في ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية 1... (وفقاً لاختبار «ف»).

#### 4- اختبار الفرض الرابع

يتناول هذا الجزء نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً على النحو الذي يساعد في التحقق من صحة / عدم صحة الفرض الرابع للبحث الذي ينص على « لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإبداعية على العلاقة بين تنمية جدارات الموارد البشرية و تحسين التميز المؤسسي في شركات الحديد والصلب موضع للبحث عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذا الفرض استخدم الباحث أسلوب التحليل الهيكلي (تحليل المسار (لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، حيث أسفر التحليل عن النتائج الموضحة بالجدول رقم (13)، وتشير إلى التالي.

- وجود تأثير معنوي إيجابي متوسط للتأثير الكلي لتوافر أبعاد القيادة الإبداعية على العلاقة بين تنمية جدارات الموارد البشرية وتحسين التميز المؤسسي في شركات الحديد والصلب موضع للبحث، وذلك بدلالة قيمة معامل المسار  $(P=0.680)$  عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، وهذا ما يتفق مع نتائج الفرض الأول والثاني الذي أكد وجود تأثير إيجابي متوسطاً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية و تنمية جدارات الموارد البشرية على تحسين التميز المؤسسي بشركات الحديد والصلب موضع البحث، حيث يؤدي تعزيز دور القيادة الإبداعية من خلال وضع استراتيجية وصياغة رؤية مستقبلية فعالة تتوافق مع قدرات وإمكانيات الشركات الداخلية والتحديات الخارجية وتنمية جدارات الموارد البشرية من خلال زيادة معارفهم وقدراتهم ودافعيتهم، وتمكينهم، وتوفير البيئة الداعمة للإبداع إلى زيادة تحقيق التميز المؤسسي.

- وجود تأثير معنوي إيجابي متوسط للتأثير المباشر لتوافر أبعاد القيادة الإبداعية على العلاقة بين تنمية جدارات الموارد البشرية و تحسين التميز المؤسسي في شركات الحديد والصلب موضع للبحث، وذلك بدلالة قيمة معامل المسار  $(P=210)$  عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، وهذا التأثير متباين من بعد لآخر من أبعاد القيادة الإبداعية، حيث كان التأثير معنوياً وإيجابياً ومرتفعاً لكل من بعد تحفيز الإبداع، والمرونة والقابلية للتغير، وذلك بدلالة قيمة معامل المسار  $(P=0.158)$ ،  $(P=0.130)$  على التوالي، بينما كان هذا التأثير معنوياً وإيجابياً متوسطاً لكل من بعد حل المشكلات واتخاذ القرارات، المبادأة وتحمل المخاطر القدرة على الاتصال، وذلك بدلالة قيمة معامل المسار  $(P=0.096)$ ،  $(P=0.046)$ ،  $(P=0.040)$  على التوالي، وهو ما يتفق مع نتائج الفرض الأول والثاني للبحث.

- وجود تأثير معنوي إيجابي متوسط للتأثير غير المباشر لتوافر أبعاد القيادة الإبداعية على العلاقة بين تنمية جدارات الموارد البشرية وتحسين التميز المؤسسي في شركات الحديد والصلب موضع للبحث، وذلك بدلالة قيمة معامل المسار  $(P=470)$  عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، وهو مؤشر يدل على صحة نتائج الفرض الأول والثاني للبحث.

- في ضوء ما سبق يتم رفض قبول الفرض وقبول الفرض البديل.

#### مناقشة نتائج البحث الميدانية

يتناول هذا الجزء النتائج الذي توصل إليها البحث سواء المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات البحث أو النتائج المتعلقة بصحة الفروض من عدمه، وذلك على النحو على التالي:

#### جدول رقم (13)

نتائج تحليل المسار لاختبار تأثير القيادة الإبداعية على العلاقة بين تنمية جدارات الموارد البشرية والتميز المؤسسي

المتغير المستقل	من خلال المتغير الوسيط القيادة الإبداعية	قيمة المعامل	المتغير التابع
r	التأثير غير المباشر	Pxy*r	
0.261	حل المشكلات واتخاذ القرارات	0.18	
0.451	المرونة والقابلية للتغير	0.29	
0.511	تحفيز الإبداع	0.31	تنمية جدارات الموارد البشرية
0.401	المبادأة وتحمل المخاطر	0.24	
0.255	القدرة على الاتصال	0.16	
	مجموع التأثير غير المباشرة	0.470	
	التأثير المباشر	0.210	
	التأثير الكلي	0.680	

- 1- وجود انقسام في آراء العاملين بشركات الحديد والصلب المصرية موضع البحث حول مدى توفر أبعاد القيادة الإبداعية، تنمية جدارات الموارد البشرية، تحسين التميز المؤسسي، حيث جاء أدراك أفراد العينة بهذه المتغيرات متوسطاً بشكل عام (3.23)، ومن حيث ترتيب أهمية أبعاد متغيرات البحث، احتلت أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية في المرتبة الأولى، ثم أبعاد القيادة الإبداعية، أخيراً أبعاد التميز المؤسسي، وذلك بدلالة قيمة معامل الاختلاف الذي بلغت (17.95، 17.59، 16.41).
- 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة إحصائية 0.001 وفقاً لاختبار " ف " بين جميع متغيرات أبعاد القيادة الإبداعية وتحسين التميز المؤسسي بصورة إجمالية، وهي علاقة طردية قوية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R في النموذج 0.815 .
- 3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة إحصائية 0.001 وفقاً لاختبار " ف " بين جميع متغيرات أبعاد تنمية جدارات الموارد البشرية و تحسين التميز المؤسسي بصورة إجمالية، وهي علاقة طردية قوية نظراً لأن معامل الارتباط R في النموذج يساوي 0.911.
- 4- وجود تأثير معنوي إيجابي متوسط للتأثير الكلي لتوافر أبعاد القيادة الإبداعية على العلاقة بين تنمية جدارات الموارد البشرية وتحسين التميز المؤسسي في شركات الحديد والصلب موضع للبحث، وذلك بدلالة قيمة معامل المسار (P=0.680) عند مستوي معنوية  $\alpha=0.05$ .
- 5- وجود تأثير معنوي إيجابي متوسط للتأثير المباشر لتوافر أبعاد القيادة الإبداعية على العلاقة بين تنمية جدارات الموارد البشرية وتحسين التميز المؤسسي في شركات الحديد والصلب موضع للبحث، وذلك بدلالة قيمة معامل المسار (P=210) عند مستوي معنوية  $\alpha=0.05$ ، وهذا التأثير متباين من بعد لآخر من أبعاد القيادة الإبداعية، حيث كان التأثير معنوياً وإيجابياً ومرتفعاً لكل من بعد تحفيز الإبداع، والمرونة والقابلية للتغير، وذلك بدلالة قيمة معامل المسار (P=0.158)، (P=0.130) على التوالي، بينما كان هذا التأثير معنوياً وإيجابياً متوسطاً لكل من بعد حل المشكلات واتخاذ القرارات، المبادرة وتحمل المخاطر القدرة على الاتصال، وذلك بدلالة قيمة معامل المسار (P=0.096)، (P=0.046)، (P=0.040) على التوالي، وهو ما يتفق مع نتائج الفرض الأول والثاني للبحث.
- 6- وجود تأثير معنوي إيجابي متوسط للتأثير غير المباشر لتوافر أبعاد القيادة الإبداعية على العلاقة بين تنمية جدارات الموارد البشرية وتحسين التميز المؤسسي في شركات الحديد والصلب موضع للبحث، وذلك بدلالة قيمة معامل المسار (P=470) عند مستوي معنوية  $\alpha=0.05$ .
- 7- عدم قبول فروض البحث، وقبول الفروض البديل.

## توصيات البحث

- يتناول هذا الجزء تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات، وذلك في ضوء نتائج البحث واستدلالاته:
- 1- وضع معايير علمية ومهنية متطورة من خلال خبراء متخصصين في مجال العلوم السلوكية وقيادات المنظمات الرائدة لاختيار وتبني أنماط القيادات التي تتمتع بسمات الإبداع والتطوير والتحسين المستمر لكافة موارد ونظم وعمليات الشركات وإحداث التغيير المطلوب في أداء الأفراد لتحقيق التميز.
  - 2- تعزيز وتنمية الممارسات والسلوكيات القيادية المتعلقة بتحمل المخاطر المترتبة عن إطلاق أفكارهم ومشاريعهم الإبداعية الجديدة في حال توفرت فرصة كبيرة لتحقيقها، وتصميم وعقد برامج إرشادية وقائية لمواجهة المشكلات والتغيرات المتوقعة، في صورة ندوات ومحاضرات تتم من خلال اللقاءات لإكساب المعارف والمعلومات، وورش عمل التي تتم لإكساب بعض المهارات القيادية والمؤتمرات لمناقشة وعرض بعض القضايا المرتبطة بالقيادة، وبرامج تليفزيونية، وإذاعية، وعن طريق تصميم مواقع إنترنت متخصصة كمصدر معلومات.
  - 3- إبرام شراكات تعاونية مع بعض الشركات العالمية ذات الخبرات المتميزة في مجال إعداد القيادات؛ وتنمية جدارات الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي لتناسب مع المتغيرات الدولية، والإقليمية المعاصرة.
  - 4- بناء علاقات متميزة مع كافة أصحاب المصالح خارجياً على مستوى الشركاء، وداخلياً على مستوى العمل المؤسسي مبنية على المصداقية والشفافية وتبادل للآراء والمقترحات بين القادة وكافة العاملين على كافة المستويات التنظيمية، من خلال إعداد أدوات اتصال فاعلة تسمح بتبادل المعلومات وإلغاء كافة الحواجز والقيود لتبادل الخبرات وتحقيق المنافع المشتركة.

- 5- تصميم مقاييس ونماذج تتمتع بالثقة / الثبات والمصدقية، وذلك لبناء وقياس مستوى الجدارات الجوهريّة للموارد البشرية بهدف تحديد التطورات الإيجابية والسلبية في هذا المستوى بشكل دوري واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.
- 6- تطوير إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها نحو تزويد الشركات بالجدارات والكفاءات البشرية المؤهلة، والحفاظ على ها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، وتوفير بيئة عمل مناسبة، من خلال منحها مزيداً من الدعم المادي والمالي والتقني والصلاحيات والسلطات اللازمة وتنمية مهارات وقدرات أعضائها.
- 7- تنمية مهارات وقدرات الأفراد والسلوكيات والاتجاهات المتراكمة لتمكينهم في المشاركة في وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تعالج التحديات وتحقيق أهداف العمل وتفسر اتجاهات الأعمال الخارجية وتحويلها إلى إجراءات تنظيمية تحقق التميز المؤسسي، من خلال البرامج التدريبية وورش العمل والتعلم وتبادل الخبرات.
- 8- إنشاء مركز تعلم عن بعد متخصص للتدريب والاستشارات يعمل على تنمية جدارات الموارد البشرية في كافة المجالات، عن طريق المراسلة، والراديو، والتلفزيون، وشبكات الأنترنت، وخطوط التليفونات. واعتماد نظام للدفاعية، والتحفيز يعتمد على ربط الأجر، والحافز بالإنجاز والإبداع والتطوير والتميز.
- 9- إنشاء مركز للبحوث والتطوير والإبداع يعني بإدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية، ودراسة كيفية الاستفادة فضلاً عن مساعدة الأفراد في تطبيق أفكارهم الإبداعية، وتولى اهتمام خاص بعمليات إدارة المعرفة خاصة عملية استثمار نواتجها.
- 10- صياغة نماذج للتميز خاصة بالشركات تتناسب مع خصائص بيئة عملها وثقافتها الموضوعية ويعكس خصائصها وينسجم مع فلسفتها الإدارية والتنظيمية.
- 11- تصميم مقاييس تتمتع بالثقة / الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى الأداء المؤسسي وفق معدلات السائدة في الصناعة بهدف تحديد التطورات الإيجابية والسلبية في هذا المستوى بشكل دوري واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.
- 12- تطوير الإستراتيجية والرؤية المستقبلية بما يتوافق مع إمكانيات وقدرات الشركات والمستجدات والتحديات الخارجية المتلاحقة من خلال التحليل الدقيق وبمشاركة كافة الأطراف ذو العلاقة، وبما يساهم في دعم القدرات التنافسية المستدامة وتحقيق التميز .
- 13- تنمية القدرات والمهارات الفعالة في إدارة نظام التكلفة والتميز في أسعار الخدمات والمنتجات وجودتها، هذا فضلاً عن تطبيقها المعايير العالمية في مواصفات الجودة، والإدارة البيئية والحفاظ على استدامة الموارد الطبيعية التي تدخل في أنشطة الشركات. من خلال توفير الدعم المادي والمالي والتقني، وبرامج التدريب والتعليم المستمر.
- 14- تطبيق آلية التقييم المتكامل مع دعم مشاريع الترشيد التنظيمي والتشغيلي وتحفيز الشركات مع أصحاب المصالح.
- 15- بناء وتطوير إطار تنظيمي قادر على تحفيز الإبداع والابتكار. وتمتع الهيكل التنظيمي واللوائح والنظم المنظمة لسير العمل بمرونة كافية لإنشاء علاقات تنظيمية غير رسمية في بيئة العمل تعمل على تحقيق التميز.
- 16- تنمية ثقافة تنظيمية جديدة وفق أسس الابتكار والتحسين المستمر والاستدامة المؤسسية. وتعمل على ترسيخ قيم التميز، وذلك من خلال عقد الندوات، وورش العمل، واللقاءات المستمرة مع جميع الفئات، وذلك لتحويل قيم التميز إلى ممارسات عملية وواقعية.

### بحوث البحوث المستقبلية المقترحة

- أظهرت الدراسة الحالية عدداً من المجالات التي تستحق أن يوجه لها الاهتمام بالبحث والتحليل من جانب الباحثين والتي تتناول الكثير من القضايا المتعلقة بمجال ومتغيرات البحث الحالي، ومن أهم البحوث المستقبلية المقترحة:
- 1- تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي في شركات قطاع الخدمات المصرية.
  - 2- دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم التنظيمي وتحسين التميز المؤسسي في شركات البترول المشتركة

## المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، عزة على فرج (2021) اقتصاديات صناعة الحديد والصلب بمصر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، مج 51 عدد (1)، ص 82-13.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى، و طه، منى حسنين السيد. (2020)، دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، ص 7، 3ع، ص 11-31
- الرخيص، فاطمة محمد إبراهيم (2018) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تحقيق نموذج التميز المؤسسي بالمنظمات – دراسة تحليلية، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (2)3، ص: 20-1.
- الصومالي، صباح بنت عبدالله باجنيد، أريج عبدالله و زكي، خديجة محمود (2020). دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية . *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، جامعة غزة، مج 28، 3، 234 – 261
- العزاوي، شفاء محمد على؛ و محسن زيد حضير (2017)، التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، العراق، مج 9، ع 18، ص 111-136.
- العورتاني، لانا شوقي نايف، و الخشالي، شاكر جار الله محمود (2020) جدارات الموارد البشرية وأثرها في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في شركات الخدمات التجارية الأردنية، *رسالة دكتوراه غير منشورة*. كلية الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- المري، سنيد صالح سنيد الدعية، والحواجرة، كامل محمد يوسف. (2020). أثر القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة في دولة قطر، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية الأعمال، جامعة مؤتة.
- دياب، غادة عبد المنعم (2021) عبد الحميد أثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء. *مجلة البحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة الرقازيق، مج 43 3 251 - 277.
- مبارز، أيمن عبدالعال (2022). دور الإدارة بالاحتواء العالي في تنمية جدارات الموارد البشرية. *مجلة جامعة مصر للدراسات الإنسانية*، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مج 4، 2، 296 - 415.

### ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:

- Alshammari, A. A. (2020). The impact of human resource management practices, organizational learning, organizational culture and knowledge management capabilities on organizational performance in Saudi organizations: a conceptual framework. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), PP: 714.
- Daniela C. (2018). Fostering excellence in business model management in arts and cultural organizations: insights from focus group research across Europe, *Measuring Business Excellence*, 22, 1, pp: 14-30.
- Ghosh, K. (2016). Creative leadership for workplace innovation: An applied SAP-LAP framework. Development and Learning in Organizations: *An International Journal*. 30(1), PP:10-14.
- Hernita, H., Surya, B., Perwira, I., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). Economic Business Sustainability and Strengthening Human Resource Capacity Based on Increasing the Productivity of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Makassar City, Indonesia. *Sustainability Journal*, 13(6), PP:3177.
- Husti, I., & Mahyarni, M. (2019). Islamic Leadership, Innovation, Competitive Advantages, and Performance of SMES in Indonesia. *East Asia*, 36(4), 369-383.



- Julian N. Trollor, Claire Eagleson, Janelle Weise, Roderick McKay, (2017) "Development and dissemination of a core competency framework", *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice*, Vol. 12 Issue: 4, pp.237-248.
- Karatepe, O.M., Aboramadan, M. and Dahleez, K.A. (2020), "Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), PP: 2497-2517.
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), PP:65-74.
- Mehran C. F. (2016) Total business excellence - a new management model for operationalizing excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33, 7, pp: 942-984.
- Rehman, S. U., Bhatti, A., & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), PP:124
- Rezaee, G., & Amirianzadeh, M. (2017). Mediating role of knowledge management in the relationship of organizational culture with tejarat bank employees' creativity in shiraz branches. *International Journal of Scientific Study*, 5 (4), PP: 4 – 18.
- Rick E.(2018). Excellence models as complex management systems: An examination of the shingo operational excellence model. *Business Process Management Journal*, vol. 24, No. 6, pp: 1321-1338.
- Salman, M., Ganie, S., and Saleem, I. (2020). "Employee Competencies as predictors of Organizational Performance: A study of Public and Private Sector Banks". *Management and Labour Studies*, vol. 45, No. 4, Pp. 416-432.
- Sayed, M. H. S., Matloob, S., Shah, S. A., & Ahmed, J. (2021). Impact of financial and Non-financial rewards on employee motivation and employee commitment among SMEs textiles sector of Karachi Pakistan. *Market Forces*, 16(1), PP:22-22.
- Shaker A. A. & Paul F. (2016). The leadership criterion: challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector. *The TQM Journal*, 28, 2, pp: 295-316.
- Shamsiah B. H., Saedah S., Che Z. S.(2015). The application of content analysis toward the development of spiritual intelligence model for human excellence (SIMHE). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 27 January, pp: 603- 610.

## The Impact of Developing Human Resource Competencies on Improving Institutional Excellence through the Role of Creative Leadership as a Mediating Variable: An Empirical Study on the Iron and Steel Companies in Egypt

Dr. Read Moselhi Ahmed Ismail

Ph.D. Business Administration

Human Resources Management, Egypt

redaahmed\_2008@yahoo.com

### ABSTRACT

The research aims to identify the direct and indirect effect of creative leadership on the relationship between developing the competencies of human resources and improving institutional excellence in the iron and steel companies in Egypt. To achieve this, the survey was used to collect primary data using a sample of 356 in Pharmaceutical company employees in the Delta Steel (public sector); Ezz Steel (private sector). The results of the study showed that there are there is a differentiation between in terms of the degree of availability of the dimensions of Search variables for companies under study, the level of availability of these variables in Ezz Steel Company was higher and there is a significant correlation between creative leadership and developing the competencies of human resources and improving organizational excellence . There are significant a direct positive impact of the creative leadership the relationship between developing the competencies of human resources and improving institutional excellence at the level of significance ( $P<.01$ ). The research also provided a set of scientific and practical recommendations.

**Keywords:** *Creative leadership, Competencies of Human Resources, Institutional Excellence, Iron and Steel Companies.*