

"القيادة المستدامة كمدخل لتعزيز الإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية"

د. آمال عبد المجيد الحيلة*

د. سامر محمد عرقاوي**

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة والأثر بين تطبيق مبادئ القيادة المستدامة وتحقيق الإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من العاملين في الوظائف الإشرافية في (٥) شركات والبالغ عددهم (١٥٥) شخصاً، استخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل وتم استرداد (١٣٣) استبانة بنسبة استرداد (٨٥,٥%).

أظهرت النتائج توافر مبادئ القيادة المستدامة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (65.81)، وأيضاً مستوى الإبداع التقني حصل على موافقة متوسطة وبوزن نسبي (٥٥,٦). كما أكدت النتائج وجود علاقة بين القيادة المستدامة وتعزيز الإبداع التقني، ووجود أثر بين القيادة المستدامة والإبداع التقني للأبعاد التالية: (استدامة التعلم والنجاح، استدامة قيادة الآخرين، المحافظة على الموارد البشرية والمادية، العدالة الاجتماعية)، أما (الاندماج النشط مع البيئة) كان تأثيره ضعيف.

أوصت الدراسة بضرورة تبني شركات الأدوية لرؤية طويلة الأمد تحافظ من خلالها على استدامة التعلم والنجاح للجميع والاستفادة من تجارب الآخرين الناجحة مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الحالية والمستقبلية وطبيعة الثقافة السائدة والمتغيرات البيئية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، الإبداع التقني، شركات الصناعات الدوائية.

*أستاذ مساعد، رئيس قسم الأعمال الإدارية والاقتصادية، كلية فلسطين التقنية.

**أستاذ مساعد، كلية الأعمال والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة فلسطين التقنية.

Abstract

The aim of the study was to examine the relationship between the application of the principles of sustainable leadership and the achievement of technical innovation in Palestinian pharmaceutical companies. The analytical descriptive approach was used, and the research population consisted of (155) supervisors working in (5) companies. The researchers used the census sampling method and retrieved (133) responses with a (85.5%) response rate.

The results showed that the levels of principles of sustainable leadership and that of technical innovation were medium with weight means (65.81) and (55.6) respectively. The study also revealed that a significant relationship existed between sustainable leadership and the promotion of technical innovation, and that sustainable leadership significantly influenced the following dimensions of sustainable leadership (sustainability of learning and success, sustainability of leadership of others, retention of human and physical resources, and social justice); whereas its influence on active integration with the environment was weak.

The study recommended that the pharmaceutical companies adopt a long-term vision to preserve the sustainability of learning and success for all and benefit from the successful experiences of others taking into account the current and future variables and the nature of the prevailing culture and the different environmental variables.

Keywords: sustainable leadership, technical innovation, pharmaceutical companies.

مقدمة:

تعددت الأنماط القيادية باختلاف بيئات ووجهات نظر الباحثين فظهرت العديد من الأنماط مثل: "الديموقراطي، والأوتوقراطي، التبادلي، التشاركي، التحولي، الخاد... الخ". ويعد نمط القيادة المستدامة من الأنماط الحديثة حيث تهتم بالحفاظ على المورد البشري والمالي وعدم استنزافه، وذلك من خلال الابتعاد عن التركيز التقليدي المتمثل بالتحكم بالتمويل والموارد البشرية، والتي من الممكن أن تؤثر على ديمومة واستقرار المؤسسات واستدامتها، والتوجه نحو الاهتمام في إحداث تأثيرات بيئية واجتماعية كبيرة. ولتحقيق ذلك وتذليل هذه الصعوبات يجب أن يعمل قادة المؤسسات على استحداث وتطبيق تغييرات ذات معنى وفي ذات الوقت يسمحون فيه لمنظمتهم والعاملين فيها أن يحققوا أهدافهم بشكل أكثر فاعلية، لذلك يجب أن يكون القادة في الوقت الحالي ماهرين في ممارسات القيادة المستدامة (Dueppen, 2017).

فالتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال في جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية نتيجة تحديات العولمة وانفتاح السوق، تتطلب من المؤسسات الذهاب نحو أنماط جديدة في جميع المجالات وهذه التغيرات تستند في جوهرها إلى عمليات الإبداع التي أصبحت أهم أسباب البقاء والنمو، وهذه التغيرات الحاصلة تتطلب أن يكون الإبداع هاجساً راسخاً في الاستراتيجيات التي يضعها قادة المؤسسات المعاصرة، فهو غاية ووسيلة لإيجاد طرق وأساليب إدارية جديدة بغية تقديم خدمات أو منتجات جديدة للجمهور. وفي ضوء ما سبق ونظراً لأهمية القيادة المستدامة في المنظمات الحديثة أصبح من الضروري التأكيد على ممارستها ومدى تطبيقها على أرض الواقع ليتسنى للمؤسسات الوصول إلى الإبداع في جميع المجالات لاسيما في المجال التقني.

الجزء الأول: الإطار العام للبحث

أولاً- مشكلة البحث

إن صناعة الأدوية الفلسطينية هي صناعة ناشئة وحديثة العهد، بالرغم من أن بعضها تأسس قبل ثلاثين عاماً إلا أنها خطت خطواتها الرئيسية في الإنتاج في أوائل الثمانينات، ولكنها تبقى صناعة وليدة إذا ما قورنت بالشركات العالمية والإقليمية من حيث الحجم والمستوى التكنولوجي والعلمي (الأغا، ٢٠١٣). وتلعب صناعة الأدوية دوراً اقتصادياً هاماً في الوقت الحاضر مقارنة ببقية الصناعات التحويلية من حيث الإنتاج والتشغيل والتصدير، حيث تبلغ مساهمتها (5%) من القيمة المضافة للصناعات التحويلية كما بلغت حصتها من التشغيل (١,٢%)، وتغطي صناعة الأدوية احتياجات السوق المحلي من الدواء بنسبة بلغت (٥٠-٥٥%) من الاستهلاك المحلي من الأدوية. في ضوء ما سبق أظهرت نتائج الدراسات السابقة وجود بعض المشاكل التي يعاني منها قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين نستعرضها فيما يلي:

- (١) أظهرت دراسة (الأغا، ٢٠١٣) نتائج أهمها أن الصناعة الدوائية الوطنية تسد ثغرة كبيرة وتقوم بدور جيد ولكن بعضها لايزال يراوح مكانه حيث تقدم في الأغلب صناعة دوائية متشابهة وتتنافس في تحسينات هامشية أو استيراد منتجات أجنبية، وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة العمل على زيادة رأس المال المستثمر في شركات تصنيع الأدوية لدعم البحث العلمي والتطوير من أجل ابتكار الأدوية الجديدة والحصول على براءات اختراع.
- (٢) بين تقرير (paltrade, 2016) أن قطاع صناعة الأدوية في فلسطين يزود السوق المحلي الفلسطيني بتشكيلة متنوعة من المنتجات التي تلبي احتياجات الناس من الأدوية، وعلى أية حال فإن هذه المنتجات تكون غالباً شاملة ومعدة لأغراض عامة، مما أدى إلى وجود خطوط إنتاج متماثلة والذي بدوره خلق حالة من التنافس الشديد في هذه الصناعة بالذات، مغلقاً الباب بوجه محاولات التطوير والابتكار، وتسبب هذا الموضوع بحرمان هذا القطاع من التطور الاقتصادي الهام، من خلال تعطيل الاستثمارات المحتملة في هذا الحقل، وحصر أفاق البحث والتطوير، بالإضافة إلى عرقلة استخدام ما يسمى بوفورات الحجم والتي تحدث عند اللجوء للحد من التكاليف من خلال الإنتاج الضخم.

(٣) أوضح تقرير (وفا، ٢٠١٤) أنه من المشكلات التي تواجه الصناعة الدوائية في فلسطين أن الشركات المحلية تركز في إنتاجها على الأدوية التي لا تتطلب تكنولوجيا معقدة، ما يسهل إنتاجها في جميع الشركات، وبالتالي إنتاج أصناف متشابهة، ما يؤدي إلى ازدواجية الأصناف حيث تنتج الشركات العديد من الأصناف المتشابهة، في حين أن هناك أصناف حيوية تستوردها السوق المحلية من إسرائيل أو الخارج بالإضافة إلى غياب التنسيق بين الشركات المحلية حول الإنتاج والتوزيع.

في ضوء ما سبق تبرز الحاجة إلى التوجه نحو الإبداع التقني بشقيه سواء الإبداع بالمنتج أو العمليات التي تتبعها هذه الشركات وهذا يتطلب وجود قيادة قادرة على إدارة عملية التعلم من خلال دعمها للمورد البشري واستغلالها بصورة مثلى للموارد المادية إضافة إلى تفاعلها مع البيئة. وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما دور القيادة المستدامة في تعزيز الإبداع التقني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية؟ وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مدى توافر مبادئ القيادة المستدامة والمتمثلة في (استدامة التعلم والنجاح، استدامة قيادة الآخرين، المحافظة على الموارد البشرية والمادية، الاندماج النشط مع البيئة، العدالة الاجتماعية)؟.
٢. ما مستوى الإبداع التقني من خلال التطرق للأبعاد التالية: (إبداع المنتج، إبداع العملية)؟.
٣. ما العلاقة بين القيادة المستدامة والإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين؟.
٤. ما أثر القيادة المستدامة في تحسين الإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين؟.
٥. ما دلالة الفروق بين المبحوثين نحو دور القيادة المستدامة في تعزيز الإبداع التقني من وجهة نظر العاملين في شركات الصناعات الدوائية (اسم الشركة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

ثانياً- أهداف البحث:

١. تحديد مدى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة والمتمثلة في (استدامة التعلم والنجاح، استدامة قيادة الآخرين، المحافظة على الموارد البشرية والمادية، الاندماج النشط مع البيئة، العدالة الاجتماعية).
٢. بيان مستوى الإبداع التقني والمتمثل في (إبداع المنتج، إبداع العملية).
٣. الكشف عن العلاقة والأثر بين القيادة المستدامة والإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.
٤. معرفة مدى دلالة الفروق بين المبحوثين نحو دور القيادة المستدامة في تعزيز الإبداع التقني من وجهة نظر العاملين في شركات الصناعات الدوائية.
٥. بيان المقترحات الكفيلة بتفعيل دور القيادة المستدامة في تعزيز الإبداع التقني لدى الشركات الدوائية.

ثالثاً- أهمية البحث:

- يستمد البحث أهميته من موضوعه العلمي وكذلك مجال تطبيقه العملي، لذلك يمكن تحديد أهمية البحث من خلال الجوانب التالية:
١. الإثراء العلمي والعملي الذي يضيفه في مجال القيادة المستدامة والإبداع التقني حيث يساهم في إبراز مدى تطبيق شركات الصناعات الدوائية لمبادئ القيادة المستدامة وأثرها في تحقيق الإبداع التقني.
 ٢. مساعدة شركات الصناعات الدوائية في التكيف والتفاعل مع التغيرات والتحولات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة من خلال معرفتهم لمستوى تطبيقهم لمبادئ القيادة المستدامة ومستوى الإبداع التقني لديهم.

٣. مساعدة شركات صناعة الأدوية في تطوير أدائها من خلال زيادة قدرتها على الابتكار والتطوير من خلال تعزيز استخدامهم لمفهوم الإبداع التقني. وذلك في ضوء النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة والاستفادة منها في المجال التطبيقي.

رابعاً- فروض البحث

يهدف توفير إجابة مناسبة للسؤال البحثية المطروحة، يسعى البحث إلى اختبار صحة الفروض التالية:

١. لا توجد علاقة إحصائية بين مدى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة وتعزيز الإبداع التقني من وجهة نظر العاملين في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين.
٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ القيادة المستدامة في تعزيز الإبداع التقني من وجهة نظر العاملين في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين.
٣. لا توجد فروق إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة المستدامة وحول الإبداع التقني لدى العاملين في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين تعزى للمتغيرات التالية: (اسم الشركة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

خامساً- حدود البحث

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة مبادئ القيادة المستدامة والمتعلقة في (استدامة التعلم والنجاح، استدامة قيادة الآخرين، المحافظة على الموارد البشرية والمادية، الاندماج النشط مع البيئة، العدالة الاجتماعية). وكذلك الإبداع التقني من خلال التطرق للأبعاد التالية: (إبداع المنتج، إبداع العملية).
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة خلال العام (2018-2019).
- **الحدود المكانية:** شملت الدراسة شركات قطاع صناعة الأدوية في فلسطين وهي: (القدس للمستحضرات الطبية، بيت جالا لصناعة الأدوية، بيرزيت للأدوية، دار الشفاء لصناعة الأدوية، معامل الشرق الأوسط لصناعة الأدوية ومستحضرات التجميل).
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات الأدوية الفلسطينية.

سادساً- الدراسات السابقة:

نستعرض فيما يلي أهم الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث. ومن أهم الدراسات التي اطلع عليها الباحثان في هذا الإطار ما يلي:

جدول رقم (١) يوضح الدراسات السابقة

الأهداف	النتائج
دراسة (العداوي والمياي، ٢٠١٨)	
الكشف عن طبيعة القيادة المستدامة وتحديد واقع ممارسات أبعاد القيادة المستدامة.	بلغ الوسط الحسابي لأبعاد القيادة المستدامة (٣,٧٣).
بيان طبيعة العلاقة والأثر بين أبعاد القيادة المستدامة والتفوق التنظيمي.	تؤثر القيادة المستدامة في التفوق التنظيمي.
دراسة (الرشدي والعازمي، ٢٠١٧)	
تحديد مبادئ القيادة المستدامة. ومدى اتساق الممارسات القيادية مع مبادئ القيادة المستدامة.	درجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس مع مبادئ القيادة المستدامة متوسطة.
الكشف عن الفروقات في آراء عينة الدراسة في إدراك درجة ممارسة القيادة المستدامة.	عدم وجود فروق إحصائية حسب (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).
دراسة (الحيلة ومسلم، ٢٠١٧)	
هدفت الدراسة إلى بيان علاقة الإبداع التكنولوجي بالتميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الكليات الجامعية الحكومية بمحافظات قطاع غزة.	أظهرت النتائج وجود علاقة بين الإبداع التكنولوجي وتحقيق الأداء الأكاديمي المتميز. هناك فروق إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول الإبداع التكنولوجي والتميز الأكاديمي تعزى لمتغير مكان العمل ولصالح (كلية فلسطين التقنية)، والمؤهل العلمي ولصالح (الماجستير). كما يوجد فروق حول الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح من سنوات خدمتهم (من ١٠-٥ سنوات).
دراسة (الأبوي، ٢٠١٧)	
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع التقني بكلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين.	أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية وتحقيق الإبداع التقني. كما بينت وجود أثر بين متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل استراتيجي) وتحقيق الإبداع التقني.
دراسة (Abouelenen, 2016)	
هدفت الدراسة التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في إطار تحقيق جودة التعليم الجامعي في ضوء الابتكارات التكنولوجية.	أظهرت الدراسة أهمية تدريب أعضاء هيئة التدريس في ضوء الابتكارات التكنولوجية، ومجال البحث العلمي. وضرورة استخدام الإبداع التكنولوجي في البحث العلمي.
دراسة (غانم، ٢٠١٦)	
الكشف عن واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات.	درجة تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات متوسطة.
وبيان درجة الاختلاف باختلاف المتغيرات الشخصية للمشاركين.	لا يوجد فروق في تصورات أعضاء هيئة التدريس باختلاف (الجنس، الرتبة العلمية، التخصص).
دراسة (Kalkavan, 2015)	
الكشف عن مستوى ممارسة القيادة المستدامة لدى عينة من المديرين في قطاع التأمين بتركيا.	على الرغم من وجود بعض المهارات القيادية لدى المديرين إلا أن مستوى مهارات القيادة المستدامة لديهم أقل من المتوسط.
دراسة (الشعار والنجار، ٢٠١٥)	
تحديد أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي في قطاع المصارف الأردنية.	هناك أثر لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي.
دراسة (Avery, 2014)	
الكشف عن ممارسات القيادة المستدامة وفقاً لنموذج إفري وبريجستر ورضا الموظفين.	هناك علاقة بين ممارسات القيادة المستدامة ورضا الموظفين. وكانت أكثر الممارسات قدرة على التنبؤ بالرضا هو المستوى العالي من إشراك طاقم العمل.
دراسة (Zhang, 2014)	
هدفت الدراسة التعرف إلى أثر رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع التكنولوجي في الجامعات التابعة لوزارة التربية والتعليم.	رأس المال البشري ورأس مال العلاقات له تأثير إيجابي في تعزيز الإبداع التكنولوجي. كما أن تنمية ورعاية المواهب عامل رئيسي لتحسين الإبداع التكنولوجي في الجامعات.
دراسة(عجيلات، ٢٠١٣)	
بيان أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الإبداع التقني.	وجود أثر ذا دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية على الإبداع التقني بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط.
دراسة (الموسوي، ٢٠٠٩)	
قياس أثر الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة العامة للصناعات الكهربائية.	ضعف الدعم المادي والمعنوي والإستاد لأفكار العاملين.

تعليق على الدراسات السابقة:

- حظي موضوعي القيادة المستدامة والإبداع التقني باهتمام الباحثين بشكل واسع وخصوصاً في المؤسسات الخدمية والإنتاجية، إلا أن الأبعاد التي تم تناولها في كل دراسة اختلفت عن الأخرى سواء فيما يتعلق بالقيادة المستدامة أو الإبداع التقني، لذلك تناولت الدراسة الأبعاد الأكثر ارتباطاً بقطاع الدراسة.
- وتنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة والتي هدفت إلى قياس القيادة المستدامة والإبداع التقني حيث تم ربطها بالجودة والتميز والمسؤولية الاجتماعية ورأس المال البشري أما الدراسة الحالية قامت بالربط بين القيادة المستدامة والإبداع التقني وتميزت في تطبيقها على شركات الصناعات الدوائية ومن وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في شقي الوطن.
- واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث القطاع الذي تناولته، وتحليلها، والفترة الزمنية، وطبيعة العينة التي تم تناولها.

الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً- القيادة المستدامة:

تعد القيادة المستدامة توجه معاصر يمكن تطبيقه في أي بيئة حيث أنه يركز على الممارسات التي من شأنها أن تحقق الاستدامة في أي مؤسسة من خلال التركيز على تنمية المهارات لدى الكادر البشري وتعزيز الموارد المادية والحث على التعليم والاندماج بصورة مستمرة مع البيئة وتحقيق العدالة في كل جوانب العمل.

١- مفهوم القيادة المستدامة:

يعد مفهوم القيادة المستدامة من المفاهيم الحديثة والتي تعد من العناصر الأساسية والحيوية التي تدعم قدرة المؤسسات على الاستدامة في ظل بيئة متغيرة ومعقدة. لذلك تعددت مفاهيم القيادة المستدامة فنجدها الباحث Kalkavan (٢٠١٥) يعرفها بأنها منظور إداري الغرض منه زيادة الفاعلية والنتائج المتحققة، وتقليص التنقل غير المرغوب للموظفين من خلال إحداث التوازن في الاهتمام بين الأفراد والعوائد المالية، والبيئة. وهي القيادة التي تتطلب اتباع منظور طويل الأمد لصنع القرار، وتنمية الإبداع المنظومي الهادف إلى زيادة قيمة العملاء، وتنمية قوة عمل تتسم بالمهارة والنشاط العالي في العمل، وتقديم منتجات وخدمات وحلول تتسم بالجودة (Avery and Bergsteiner, 2011).

أما غانم (٢٠١٦) فيرى أن القيادة المستدامة هي مجموعة الممارسات القيادية والإدارية التي يتبعها ذوو المناصب القيادية". والقيادة المستدامة هي المستولة عن الأفراد والمجموعات والمنظمات والمجتمع استناداً إلى مبادئ الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية في سياق المجموعة، والمنظمة، والمجتمع من خلال ترويج وتطبيق أفكار الاستدامة ونشر مبادئ التنمية المستدامة استناداً إلى التدريس والتعلم والتعبير الذاتي وحماية البيئة (Simanskiene et al., 2016).

وعرفها معهد القيادة المستدامة (٢٠١١) بأنهم الأفراد القادرين على القيام بالتغيير من خلال تعميق وعيهم بأنفسهم في علاقتهم بالعالم من حولهم، وللقيام بذلك فإنهم يعتمدون طرق جديدة للرؤية والتفكير الفاعل الذي يؤدي إلى حلول مبتكرة ومستدامة. ويعرفها الباحثان بأنها القيادة التي تركز في إدارتها للمؤسسات على استدامة مواردها المادية والبشرية والمعرفية والبيئية والاقتصادية من خلال اعتمادها لرؤى تدعم الاستدامة وتحث على التعلم والاندماج مع البيئة.

٢- أهمية القيادة المستدامة:

- إن وجود قيادة مستدامة يمكن أن يساهم في تحقيق المزايا التالية (كوك، ٢٠١٤):
- وجود قيادة مستدامة يعد ضرورياً لاستمرارية النمو في المؤسسة بعد رحيل القائد عنها.
- تتجاوز تحقيق نتائج آنية نحو إيجاد تحسينات دائمة.
- تبني ثقافة قيادية تركز على الأخلاق الداعمة للنجاح وقيادة المؤسسة على مستوى طويل الأمد.
- تنمي قيمة فرق العمل والعمل الجماعي.
- تعمل على تطوير الأفراد ليصبحوا مؤهلين للوظائف التي ستصبح شاغرة مستقبلاً (التخطيط التعاقبي).

٣- أبعاد القيادة المستدامة:

حدد Avery (٢٠٠٥) تسعة عشر معياراً للتمييز ما بين ممارسات القيادة في المنظمات المستدامة وممارسات القيادة في المنظمات غير المستدامة. وفي عام ٢٠١١ قام kantabutra & Avery بتحديث هذه القائمة، حيث تضمن (٢٣) ممارسة للقيادة المستدامة وذلك من خلال إعادة صياغة بعض الممارسات وإضافة أربع ممارسات جديدة وهي: الثقة، الرؤية، مشاركة طاقم العمل، وسلوكيات الإدارة الذاتية لدى الموظفين. ووفقاً للنموذج السابق فإنه تم تصنيف الممارسات الـ (٢٣) للقيادة المستدامة في ست أبعاد رئيسية. وفيما يلي نستعرض أهم أبعاد القيادة المستدامة في الجدول التالي:

جدول رقم (٢) يوضح أبعاد القيادة المستدامة

الأبعاد وفقاً لـ (kantabutra & Avery, 2011)	الأبعاد وفقاً لـ (Lambert, 2012)	الأبعاد وفقاً لـ (Hargreaves & Fink, 2006)
تبنى منظور طويل الأمد.	بناء قدرات الملاك.	تعلم مستدام.
الاستثمار في البشر.	التوزيع الاستراتيجي.	النجاح طول الوقت.
تنمية القيادة الداخلية.	التوظيف.	العدالة الاجتماعية.
الثقافة التنظيمية القوية.	بناء الأهداف طويلة الأمد من الأهداف قصيرة	المحافظة على استدامة الآخرين.
المسؤولية الأخلاقية والبيئية.	الأمد.	المحافظة على الموارد البشرية والمادية.
السلوك الأخلاقي.	التنوع.	دعم التنوع والقدرة البيئية.
		الاندماج نشط مع البيئة.

تبنيت الدراسة الحالية الأبعاد وفقاً لنموذج (Hargreaves & Fink, 2006) كونها الأقرب إلى واقع القطاع الذي طبقت عليه الدراسة.

٤- الفرق بين القيادة المستدامة والقيادة غير المستدامة:

تختلف القيادة المستدامة عن القيادة التي لا تتصف بالاستدامة في نقاط عدة تتمثل في مجالات الاهتمام والأهداف ورؤيتها وثقافتها. ونستعرض فيما يلي أهم الفروقات بين النوعين (Šimanskienė, Župerkienė; 2014): نقلاً عن (الحدراوي والجناي والميالي، ٢٠١٨):

جدول (٣) يوضح الفرق بين القيادة المستدامة والغير مستدامة

الخصائص	القيادة المستدامة	القيادة غير المستدامة
رؤية الأعمال	رؤية واضحة وذات توجه مستدام.	رؤية غير واضحة.
الأهداف	متجه نحو التقدم طويل الأمد.	التوجه نحو التقدم سريع وقصير الأمد.
المسؤولية	مسؤولية المدراء تتمحور حول الأفراد، المجموعات، المنظمة، والمجتمع.	مسؤولية المدراء تكون حول أنفسهم وجزئياً حول الجماعات.
الثقافة التنظيمية	قوية متوجهة صوب التطور المستدام للمنظمة.	مجزأة (غير متكاملة).
التماسك(التضامن)	جهود مشتركة تقوم على المساعدة المتبادلة.	جهود فردية.
الثقة	تؤكد على النوايا الحسنة وأعلى درجات الثقة.	تؤكد على ضرورة الرقابة الصارمة.
نتائج الأنشطة	تهتم بتدأؤب الجهود المشتركة للمجموعة.	تهتم بإجمالي المساهمات الفردية.
التحديات	تهتم المنظمة بتجميع الأجزاء المفككة وتعيد استخدامها مجدداً.	تدمير القديم لبناء الجديد: تبحث عن (بناء، تكنولوجيا، موظفين...) جدد.
التعاون	منتظم.	مرغوب فيه، ولكن ليس ضروري.
التوجه نحو الفريق	يؤكد على فريق العمل.	يؤكد على مجموعات العمل.
الجودة	تتحقق عبر الثقافة التنظيمية المستدامة.	تتحقق عن طريق الرقابة.
مفهوم الاستدامة	من خلال اعتماد مبادئ الاستدامة	ليست لديهم فكرة حول الاستدامة
الولاء	الموظفين موالين للمنظمة، لأنها تلبى احتياجاتهم وتؤكد على سلامتهم.	يبقى الموظفون في المنظمة فقط من أجل الراتب.
تطوير الموظفين	يتم تدريب الجميع.	يتم اختيار الأفراد عشوائياً للتدريب.
التطوير المهني	ياخذ عناية خاصة ويحدث بانتظام.	التطوير المهني هو مسؤولية الموظف.
الإبداع	نظامي، طبيعي، نتيجة لتخصيص الأموال.	مقيد، والاختيار تحكمه الأموال والموارد.
علاقات العمل	تعاونية.	اللامبالاة.

ثانياً- الإبداع التقني:

الإبداع التقني هو أساس تطور المنظمات الحديثة وفموها واستمرارها، فهو يساعد في تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين، كما يشجع العاملين على ابتكار أفكار إبداعية جديدة تؤثر في أداء المنظمات بشكل إيجابي.

١- مفهوم الإبداع التقني:

يعرف الإبداع التقني بأنه عملية تقديم منتج جديد أو تحسين منتج حالي أو قديم أو تصميم عملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية إنتاجية قائمة، وذلك لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم، وكذلك إيجاد الفرص الجديدة لجذب الزبائن والتكيف مع متطلبات الأسواق وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة، مما يؤدي إلى نمو وبقاء المنظمة وتطورها (العبيدي، ٢٠٠٥). والإبداع التقني نتيجة تطبيق معارف فنية أو ثقافية معترف بها، و معنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة ويؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن اعتباره إبداعاً تقنياً (القريشي، ٢٠٠٨).

أما Kartus and Kukrus (٢٠١٣) فيرى أن الإبداع التكنولوجي يشمل المنتجات والعمليات الجديدة أو تعديل على المنتجات والعمليات الحالية. كما يشير الإبداع إلى قدرة المنظمة في إحداث التغيير من خلال الإبداع في العمليات والمنتجات وأنظمة الإدارة (Stevenson, 2015). والإبداع التقني هو العملية التي تضيف قيمة إلى الأفكار الجديدة لتكوين أو تحسين منتجات وخدمات أو عمليات تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية (Akerblom, 2002).

ويرى الباحثان أن الإبداع التقني: طريقة يتم من خلالها استغلال المعارف والثقافات المختلفة في تبني تكنولوجيا جديدة تسهم في تحقيق التميز وتؤدي إلى خلق أفكار جديدة أو تحسين الأفكار القديمة وبما يلبي احتياجات المجتمع المتطورة من منتجات وخدمات.

٢- أهمية الإبداع التقني:

يرى كلاً من عباس (٢٠١٨)، وحسن (٢٠٠٥)، والسامرائي (١٩٩٩) أن أهمية الإبداع التقني تتجسد بالنقاط التالية:

- زيادة قدرة الشركة في تقليل كلف التصنيع من خلال الإبداع في العملية.
- تحسين قدرة المنظمة في مجال سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر.
- ارتفاع مستوى الجودة عن طريق تقليل نسب التلف والمعييب والعدم والمرفوض.
- تحسين فاعلية وكفاءة الاتصالات وتعزيز النشاط والأداء العام للشركة.
- تحسين خدمة المستفيدين وذلك من خلال المرونة والتكيف وتوفير احتياجاتهم.
- تحسين إنتاجية المنظمة وذلك بتحقيق الكفاءة والفعالية على الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد المتاحة بشكل اقتصادي.
- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة عن طريق سرعة تقديمها للخدمات وتطوير إجراءات العمل.
- تحسين صورة المنظمة وجعلها جذابة لجمهور المستفيدين.

يتضح مما سبق ضرورة اهتمام المؤسسات بالإبداع التقني في كافة مجالات العمل، حيث يمثل الإبداع التقني أحد أهم مفاتيح الرفاهية في اقتصاد المعرفة، إذ أنه يحول الأفكار والمعرفة إلى منتجات وخدمات تلبي حاجات المجتمع، فالمنظمات الذكية هي التي تضع الإبداع التقني في مقدمة أولوياتها ولديها قدرات خلاقة لتقديم وتطوير منتجات وخدمات جديدة باستمرار.

٣- أنواع الإبداع التقني:

من أبرز سمات عصرنا الحديث التزايد المطرد في التقنيات الحديثة، والمنتجات وتنوعها الكبير، ففي كل يوم تتولد أساليب وطرق إنتاجية جديدة لذا تعدد أنواع الإبداع التقني فهناك من صنفها إلى إبداع المنتج وإبداع العملية، وآخر قسمها إلى إبداع منتج جديد وإبداع عملية جديدة، وهناك من تناولها بحسب مستوى التغيير إلى إبداع جذري وإبداع تدريجي (شعلان، ٢٠١٨). وفيما يلي نجمال أبرز هذه الأنواع وهي كالآتي (حسين، ٢٠١٠):

- تقديم منتجات/ خدمات جديدة، إبداع المنتج والعملية، وضبط الجودة.
- التغييرات في أنظمة المكافأة أو التعويض.
- الإبداعات المعيارية في منظمة العمل.
- الإبداعات المنظمة التي تدل على مساهمة واشتراك العاملين.

٤- العوامل الداعمة وصعوبات النجاح في تنفيذ الإبداع التقني:

يوجد مجموعة من الصعوبات التي تواجه الإبداع التقني وفي المقابل هناك مجموعة من العناصر والمقومات التي يجب أن تتوافر من أجل نجاح الإبداع التقني، نستعرضها في الجدول التالي:

جدول رقم (٤) يوضح عوامل وصعوبات نجاح الإبداع التقني

عوامل النجاح (Abouelenein, 2016)، (العامي، ٢٠٠٢).	صعوبات النجاح (اللوزي، ٢٠٠٣)، (القيوتي، ٢٠٠٠)
دعم الإدارة العليا في المنظمة، والاهتمام بسمعتها في السوق، وتوفير بيئة مناسبة لتنفيذ الإبداع التقني.	القلق النفسي للعاملين، أي عدم التأكد من قدراتهم على اشباع متطلبات العمل الجديدة أو الشعور بالغموض والابهام.
انشاء شراكات وتشبيك مع مراكز البحث العلمي، وتوفير المهنيين والتجهيزات الفنية اللازمة لاستخدام الإبداع التقني.	أسباب اقتصادية، خشية العاملين من التقنية الحديثة لأنها تتطلب مزيداً من الاطلاع والتدريب، كما أنهم يخشون من الحصول على أجور ومسؤولية أقل.
تسهيلات تشريعية وضريبية من قبل الحكومة.	ضعف الامكانيات المادية والبشرية وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب.
وعي الموظفين بالإبداع التقني؛ من حيث فهم الإبداع، وتحقيق مكوناته وإمكاناته وكيف يمكن أن يساعد في تحقيق الأهداف والتغلب على العقبات.	المقاومة الاجتماعية للأفكار الجديدة لاعتماد أفراد المجتمع على التفكير في اتجاه محدد، مما يخلق مقاومة للمبادرات وسببها هو أن الأعراف والقيم والتقاليد لا تسمح بالخروج عما هو مألوف والالتيان بشيء جديد، كذلك الخوف والقلق من فشل الأفكار والأساليب الجديدة.
التمويل؛ تحديد مصادر التمويل والتأكد من توافرها لتحقيق النتائج المطلوبة. ودراسة المكافآت والفوائد قبل التخطيط لضمان تحقيق الأهداف.	مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير، فضلاً عن الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخشية من الفشل.
التخطيط لاستخدام الإبداع التقني وفقاً للظروف المتاحة من حيث الموارد البشرية والمادية.	المعوقات البيئية، وتتضمن السياسات التنموية المختلفة، كالفقر، البطالة، التلوث البيئي وغيرها.

يتضح من الجدول السابق أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه الإبداع في المؤسسات ولكي تحقق المؤسسات النجاح في هذا المجال عليها أن تدعمه وخصوصاً الإدارة العليا وأن تتبنى خطة للإبداع التقني تكون واضحة الأهداف ومحددة الأولويات، ضمن نظام معلوماتي وشبكة اتصالات وتجهيزات حديثة، وعوامل محفزة للكادر البشري.

ثالثاً - واقع الصناعات الدوائية في فلسطين:

ينفرد قطاع الأدوية في فلسطين عن غيره من القطاعات الاقتصادية بعدة خصائص وعلى رأسها الخصائص التي تتعلق بمجالات الاختراع والتطوير، وتستهدف هذه الصناعة غالباً السوق المحلي، حيث يوجد (1161) صنف من المنتجات الدوائية المسجلة والمصنعة محلياً والتي تشكل (35.70%) من حجم سوق الأدوية الفلسطيني وفق بيانات وزارة الصحة الفلسطينية، يوجد سبعة شركات رئيسية في هذا المجال وتبلغ نسبة مساهمة تلك الشركات (2.43%) من إجمالي حجم الناتج المحلي الإجمالي في فلسطين، وتصل مبيعاتها السنوية إلى قرابة (100) مليون دولار وتُشغل ما مجموعه (1,100) موظف، أي بنسبة (2%) من مجموع الوظائف.

كما يزود هذا القطاع السوق المحلي الفلسطيني بتشكيلة متنوعة من المنتجات التي تُلبّي احتياجات الناس من الأدوية، وهذه المنتجات تكون غالباً شاملة ومُعدة لأغراض عامة، مما أدى إلى وجود خطوط إنتاج متماثلة والذي بدوره خلق حالة من التنافس البيني في هذه الصناعة بالذات، مغلقاً الباب بوجه محاولات التطوير والابتكار، وتسبب هذا الموضوع بحرمان هذا القطاع من التطور الاقتصادي الهام، من خلال تعطيل الاستثمارات المحتملة في هذا الحقل، وحصر أفاق البحث والتطوير، بالإضافة إلى عرقلة استخدام ما يسمى بوفورات الحجم والتي تحدث عند اللجوء للحد من التكاليف من خلال الإنتاج الضخم (paltrade, 2016). وتعمل في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية سبعة شركات، خمسة منها في الضفة الغربية واثنان في قطاع غزة، ويوضح الجدول التالي عدد الشركات والتوزيع الجغرافي لها:

جدول رقم (٥) التوزيع الجغرافي لشركات الأدوية وتاريخ تأسيسها

الرقم	اسم الشركة	المكان	تاريخ التأسيس	عدد الاصناف	النسبة المئوية
١	شركة القدس للمستحضرات الطبية	رام الله	1969	٢٠٠	%١٧,٣٣
٢	شركة بيت جالا لصناعة الأدوية	بيت جالا	1970	١٦٧	%١٤,٣٨
٣	شركة بيرزيت للأدوية	رام الله	1974	٣٠٦	%٣٦,٣٦
٤	شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية	رام الله	1986	٣٣٤	%٢٨,٧٧
٥	شركة معامل الشرق الأوسط م. ع. م.	غزة	1994	١٠٠	%٨,٦١
٦	العربية الألمانية لصناعة الادوية	غزة	2012	٢٨	%٢,٤١
٧	شركة سما للصناعات الدوائية	نابلس	٢٠١٧	٢٦	%٢,٣٤
الاجمالي					%١٠٠
					١١٦١

وبالنظر إلى عدد الأصناف المصنعة في شركات الأدوية الفلسطينية فإن هذا العدد جيد ولكن هذه الأصناف أغلبها مكرر لدى جميع الشركات لأن خطوط إنتاجها متشابهة وهناك العديد من الأصناف الضرورية للمجتمع ولا توفرها هذه الشركات، وهذا يرجع إلى عدم مقدرة الشركات الفلسطينية على الإنفاق الجيد على تكاليف البحث والتطوير التي تساهم في ابتكار أشكال دوائية منافسة. ومن هنا تظهر الحاجة الفعلية لوجود قيادة مستدامة تهتم باختراق السوق من خلال منتجات جديدة فعلية يحتاجها السوق الفلسطيني والابتعاد عن النسخ المكررة من المنتجات ودعم الإبداع التقني والذي يهتم بتطوير المنتج والعملية.

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية

منهجية البحث:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير.

مجتمع وعينة الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين بالوظائف الاشرافية في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين، وقد بلغ عدد الشركات التي أمكن لنا التواصل معها (٥) شركات وبلغ عدد القيادات الاشرافية لها (١٥٥) شخصاً، واستخدم الباحثان اسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبانة على جميع العاملين وتم استرداد (١٣٣) استبانة بنسبة استرداد (٨٥,٥%)، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٦) يوضح مجتمع وعينة الدراسة

الرقم	اسم الشركة	عدد العاملين	المستردة	نسبة الاسترداد
١	شركة القدس للأدوية	٣٠	٢٨	%٩٣,٣
٢	شركة بيت جالا للأدوية	٢٥	٢٢	%٨٨
٣	شركة بيرزيت للأدوية- فلسطين	٥٥	٤٣	%٧٨,٢
٤	شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية	٣٠	٢٧	%٩٠
٥	شركة معامل الشرق الأوسط م.ع.م	١٥	١٣	%٨٦,٧
	المجموع	١٥٥	١٣٣	%٨٥,٨

(١) الوصف الاحصائي لعينة الدراسة:

جدول (٧) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	عدد العاملين	النسبة المئوية
اسم الشركة	شركة القدس للأدوية	%٢١,١
	شركة بيت جالا للأدوية	%١٦,٥
	شركة بيرزيت للأدوية- فلسطين	%٣٣,٣
	شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية	%٢٠,٣
	شركة معامل الشرق الأوسط م.ع.م	%٩,٨
المؤهل العلمي	دبلوم	%١,٥
	بكالوريوس	%٣٧,٦
	دراسات عليا	%٦٠,٩
سنوات الخدمة	٥ سنوات فأقل	%٥,٣
	٦ - ١٠ سنوات	%١١,٣
	١١ - ١٥ سنة	%٣٣,٨
	أكثر من ١٥ سنة	%٤٩,٦
المجموع	١٣٣	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن النسبة الأكبر من المبحوثين هم من شركة بيرزيت للأدوية حيث بلغت النسبة (٣٢,٣%). ويفسر الباحثان ذلك بأنها استهدفت العاملين بالوظائف الإشرافية في الشركات وبالنظر إلى المعلومات التي تم الحصول عليها من الشركات فإن عددهم في شركة بيرزيت يمثل العدد الأكبر بين هذه الشركات، وهذا فعلياً يتناسب مع الهيكل التنظيمي للشركة.
- أن (٦٠,٩%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا، بينما (٣٧,٦%) بكالوريوس، (١,٥%) دبلوم. وهذا يعكس مدى اهتمام شركات الصناعات الدوائية في فلسطين بتوظيف الكوادر ذات المؤهلات العلمية لتمكينها من مواكبة التطور العلمي وتعزيز الإبداع لديها، وبالتالي يمكنها الاستفادة من هذه الكوادر في رفع مستويات أدائها، كما تتفق هذه النسبة مع متطلبات التوظيف في هذه الشركات، والتي تشترط شهادة بكالوريوس كحد أدنى بسبب خصوصية هذا القطاع.
- أن النسبة الأكبر والبالغة (٤٩,٦%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أكثر من ١٥ سنة. وهذا يدل على توافر عنصر الاستدامة للعنصر البشري كما أن الخبرة الطويلة تساعدهم على القيام بمتطلبات عملهم مهنية عالية، بالإضافة إلى الطبيعة الدقيقة لعمل هذا القطاع والتي تحتاج إلى خبرة طويلة.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت الاستبانة من مجموعة من المحاور والفقرات، وتم اعتماد استجابات أفراد عينة الدراسة حسب مقياس من (١-١٠)، حيث (١) تمثل أدنى درجة موافقة، و(١٠) تمثل أعلى درجة موافقة.

صدق أداة الدراسة:

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال الطرق التالية:

١. الصدق من وجهة نظر المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد (5) من المحكمين من ذوي الاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء المحاور للاستبانة ككل، وانتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التحقق من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

٢. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة وقد تراوحت ما بين (0.715) و(0.868)، أي أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

ونعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال الطرق التالية:

١. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وقد تراوحت ما بين (0.879) و(0.957)، أي أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ هي معاملات ثبات دالة إحصائياً وتفي بأغراض الدراسة.

٢. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية وقد تراوحت ما بين (0.794) و(0.938)، أي أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية هي معاملات ثبات دالة إحصائياً وتفي بأغراض الدراسة.

اختبار توزيع البيانات:

تم استخدام اختبار كولموجوروف سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وتبين من النتائج أن قيمة "Sig." لجميع محاور الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع محاور الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، أي أنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

نتائج الدراسة:

مقدمة:

نتناول فيما يلي نتائج الدراسة الميدانية، حيث تم الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، ومن ثم تم تفسير النتائج والتعقيب عليها، بالإضافة إلى بيان أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي: ما مدى توافر مبادئ القيادة المستدامة والمتمثلة في (استدامة التعلم والنجاح، استدامة قيادة الآخرين، المحافظة على الموارد البشرية والمادية، الاندماج النشط مع البيئة، العدالة الاجتماعية)؟.

وتم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٨): تحليل محاور القيادة المستدامة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	استدامة التعلم والنجاح	6.52	1.69	3.82	0.00	65.18	٣	متوسطة
2	استدامة قيادة الآخرين	6.49	1.55	3.97	0.00	64.96	٤	متوسطة
٣	المحافظة على الموارد البشرية والمادية	6.37	1.43	3.20	0.00	63.64	٥	متوسطة
٤	الاندماج النشط مع البيئة	6.61	1.59	4.76	0.00	66.74	٢	متوسطة
٥	العدالة الاجتماعية	6.92	1.76	6.52	0.00	69.12	١	كبيرة
	القيادة المستدامة	6.58	1.23	5.89	0.00	65.81		متوسطة

تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى القيادة المستدامة من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين جاء بوزن نسبي (65.81)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). ويرى الباحثان أن هذه النسبة جيدة إذا ما تم تطويرها والاهتمام أكثر باستدامة التعلم والعمل على اتباع أسلوب التحسين المستمر للمنتجات والتحلي بروح المغامرة من أجل الدخول إلى أسواق جديدة، مع المحافظة على الموارد المادية حيث أن أحد أهم الفوائد التي تحققها القيادة المستدامة هي تخفيض التكاليف مع تحقيق إنجازات أكبر إذا ما استغلت مواردها المادية والبشرية بصورة مثلى.

- مستوى استدامة التعلم والنجاح من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين جاء بوزن نسبي (65.18)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). حيث تدعم جميع الشركات ثقافة معينة هدفها الإبداع إلا أن روح المغامرة لديهم هي من تحد من درجته، وأحياناً التكاليف المالية والحصار المفروض والتحكم الإسرائيلي في دخول بعض المواد هي من منح الفرصة للسوق الأجنبي لاحتكار بعض المنتجات.
- مستوى استدامة قيادة الآخرين من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين جاء بوزن نسبي (64.96)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). ويتضح ذلك جلياً من خلال بناء هيكل تنظيمي بسيط ومن يسهل الاتصال بين كافة المستويات الإدارية لجعل عملية اتخاذ القرار أكثر كفاءة وفعالية، الأمر الذي يسهم في تسهيل إجراءات العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات والمواثمة والتنسيق الجيد والفعال بين جميع الأقسام. أيضاً اشراك العاملين عند اتخاذ أي قرار جديد ومناقشته والاهتمام بأي مقترحات جديدة يعرضها العاملين، إضافة إلى محاولة الشركات الاستفادة من كواهرها البشرية والخبرات المتراكمة لديهم في تعليم الآخرين وإعدادهم ليكونوا قادة المستقبل.
- مستوى المحافظة على الموارد البشرية والمادية من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين جاء بوزن نسبي (63.64)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). ويعود ذلك إلى اهتمام جميع الشركات بمواردها المادية المتاحة إلا أنه وبالتعرض إلى الشركات الموجودة بغزة نجد أنها تعرضت للتدمير وخصوصاً شركة الشرق الأوسط حيث تعرض المصنع للتدمير في حرب ٢٠١٤ وتم إعادة ترميمه، كما تحرص الإدارة على عدم الهدر في الموارد المادية والعمل على صيانتها بصورة دورية لإطالة عمرها الزمني، أيضاً بالرجوع إلى سنوات الخدمة للعاملين نجد أن الشركات تحافظ على الكوادر البشرية لديهم بل وتدعم تطويرهم من خلال انتدابهم لحضور دورات تدريبية وورش عمل والحرص على اطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال الصناعات الدوائية، وتخصيص ميزانية للبحث والتطوير مما ينعكس على دعم قدرات العاملين.
- مستوى الاندماج النشط مع البيئة من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين جاء بوزن نسبي (66.74)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). ويرجع الباحثان ذلك إلى اهتمام شركات الصناعات الدوائية بالمجتمع المحلي والمشاركة في جميع المناسبات العلمية والاجتماعية، إضافة إلى رعاية المؤتمرات والندوات ذات العلاقة، والعمل بالحد الأدنى على التخفيف من المشكلات التي يعاني منها المجتمع المحلي. أيضاً تهتم شركات الصناعات الدوائية بالمحافظة على البيئة والتقليل من المخاطر الناتجة عن صناعة الأدوية من خلال الالتزام بمواصفات التصنيع الجيد GMP.
- مستوى العدالة الاجتماعية من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين جاء بوزن نسبي (69.12)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ومن خلال الرجوع إلى بعض العاملين تبين توحيد الإجراءات المطبقة على جميع العاملين في الشركة دون تمييز، إضافة إلى اهتمام الشركة برغبات العاملين عند توزيع المهام عليهم وتغليبها للمصلحة العامة على المصلحة الخاصة للعاملين.
- وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الرشدي والعازمي، ٢٠١٧) دراسة (غانم، ٢٠١٦) (الحدراوي والميالي، ٢٠١٨) والتي حصلت فيها القيادة المستدامة على مستوى موافقة متوسطة واختلفت مع دراسة (Kalkavan, 2015) والتي بلغ فيها مستوى الموافقة على القيادة المستدامة أقل من المتوسط

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي: ما مستوى الإبداع التقني من خلال التطرق للأبعاد التالية: (إبداع المنتج، إبداع العملية)؟

جدول رقم (٩): تحليل محاور الإبداع التقني

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	إبداع المنتج	٦,٢٤	1.23	٥,٢٦	0.00	٦٢,٤	٢	متوسطة
2	إبداع العملية	٦,٧٨	١,١٥	١,٩٢	0.00	٦٧,٨	١	متوسطة
٣	الإبداع التقني	٦,٥١	١,٤٣	٦,٤٣	٠,٠٠	٦٥,١		

تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى الإبداع التقني من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين جاء بوزن نسبي (٦٥,١)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). ويعزو الباحثان ذلك إلى عدم قدرة الشركات على انتاج بعض الأصناف ومنافسة الشركات الأجنبية إذا أنها تسيطر على عدد كبير من المنتجات الدوائية في الأسواق.
- مستوى إبداع المنتج من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين جاء بوزن نسبي (٦٢,٤)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). ويرجع الباحثان هذه النسبة المتدنية إلى عدم قدرة الشركات على تقديم منتجات جديدة للأسواق حيث أنها تنافس على نفس المنتجات التي تنتجها الشركات الأخرى ومن الأدوية المهمة التي تستورد من الخارج أدوية الأمراض المزمنة وأدوية السرطان وغيرها من الأدوية التي تهرق ميزانية الإنفاق الدوائي الفلسطيني. وعدم قيامها بدراسات ميدانية للتعرف على مدى رضا المستهلك المحلي عن منتجاتها. إضافة إلى حداثة هذه الشركات مقارنة مع الدول الأخرى.
- مستوى إبداع العملية من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين جاء بوزن نسبي (٦٧,٨)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). حيث من خلال ملاحظتنا لبعض الشركات نجد أنها تعتمد وسائل تكنولوجية تقليدية نوعاً ما إضافة إلى قيامها بإنتاج نفس الأصناف منذ فترة طويلة هذا بدوره جعل نمط العمل تقليدي حيث لا يوجد تطوير أو إبداع لمنتجات حديثة.
- اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كلاً من دراسة (Zhang, 2014)، ودراسة (الأيوبي، ٢٠١٧) والتي أظهرت أن مستوى الإبداع التقني متوسط واختلفت مع دراسة (الحيلة ومسلم، ٢٠١٧) والتي أظهرت أن مستوى الإبداع التقني كان مرتفعاً في الكليات التقنية.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي: ما العلاقة بين القيادة المستدامة والإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين؟ وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة وبين تعزيز الإبداع التقني من وجهة نظر العاملين في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين.

ويتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية، تم التحقق من صحتها من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين مبادئ "القيادة المستدامة" و"الإبداع التقني".

والجدول التالي يوضح نتائج العلاقات بين مبادئ القيادة المستدامة (استدامة التعلم والنجاح، استدامة قيادة الآخرين، المحافظة على الموارد البشرية والمادية، الاندماج النشط مع البيئة، العدالة الاجتماعية)، وتعزيز الإبداع التقني.

جدول (١٠) معامل الارتباط بين مبادئ القيادة المستدامة وتعزيز الإبداع التقني

م	الفرضية	معامل بيرسون	قيمة (Sig.)	الترتيب
١	العلاقة بين استدامة التعلم والنجاح وتعزيز الإبداع التقني.	٠,٨٢٥	*0.000	٢
٢	العلاقة بين استدامة قيادة الآخرين وتعزيز الإبداع التقني.	٠,٧٥١	*0.000	٣
٣	العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والمادية وتعزيز الإبداع التقني.	٠,٨٣٢	*0.000	١
٤	العلاقة بين الاندماج النشط مع البيئة وتعزيز الإبداع التقني.	٠,٥٤٧	*0.000	٥
٥	العلاقة بين العدالة الاجتماعية وتعزيز الإبداع التقني.	٠,٦٤٤	*0.000	٤
	العلاقة بين القيادة المستدامة وتعزيز الإبداع التقني.	٠,٧١٩	*0.000	

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المستدامة وتعزيز الإبداع التقني في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين". حيث أن معامل الارتباط يساوي (٠,٧١٩)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة وتعزيز الإبداع التقني من وجهة نظر القيادات الإشرافية في قطاع الصناعات الدوائية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الأيوبي، ٢٠١٧) ودراسة (Avery, 2014)، ودراسة (الحيلة ومسلم، ٢٠١٧). ويفسر الباحثان النتائج على النحو التالي:

١. الفرضية الفرعية الأولى: "العلاقة بين استدامة التعلم والنجاح وتعزيز الإبداع التقني" حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٢٥)، والقيمة الاحتمالية (*٠,٠٠٠)، مما يدل على أنه يوجد علاقة طردية موجبة بين القيادة المستدامة والإبداع التقني، ويعزو الباحثان ذلك إلى كون الاهتمام بالتعلم والنجاح وتبنيه كثقافة إدارية، وتبني رؤية واضحة تواكب التطورات المستقبلية هذا بدوره يحقق الإبداع التقني.
٢. الفرضية الفرعية الثانية: "العلاقة بين استدامة قيادة الآخرين وتعزيز الإبداع التقني." حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٥١)، والقيمة الاحتمالية (*٠,٠٠٠)، مما يدل على أنه يوجد علاقة طردية موجبة بين استدامة قيادة الآخرين والإبداع التقني، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن رعاية القدرات القيادية ومشاركتها في اتخاذ القرارات والأخذ بمقترحاتهم يحقق الإبداع التقني.
٣. الفرضية الفرعية الثالثة: "العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والمادية وتعزيز الإبداع التقني" حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٣٢)، والقيمة الاحتمالية (*٠,٠٠٠)، مما يدل على أنه يوجد علاقة طردية موجبة بين المحافظة على الموارد البشرية والمادية وتعزيز الإبداع التقني، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن ترشيد استخدام الموارد المادية والاهتمام بالموارد البشري ينعكس على تخفيض التكاليف وتحقيق الكفاءة في الأداء وبالتالي تعزيز الإبداع التقني.
٤. الفرضية الفرعية الرابعة: "العلاقة بين الاندماج النشط مع البيئة وتعزيز الإبداع التقني" حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٤٧)، والقيمة الاحتمالية (*٠,٠٠٠)، مما يدل على أنه يوجد علاقة طردية موجبة بين الاندماج النشط مع البيئة وتعزيز الإبداع التقني، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن التواصل مع المجتمع المحلي والمشاركة بالندوات والمؤتمرات يعزز الإبداع التقني.

٥. الفرضية الفرعية الخامسة: " العلاقة بين العدالة الاجتماعية وتعزيز الإبداع التقني" حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٤٤)، والقيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠)، مما يدل على أنه يوجد علاقة طرية موجبة بين العدالة الاجتماعية وتعزيز الإبداع التقني ، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن التعامل بعدالة مع جميع العاملين وتغليب المصلحة العامة على الخاصة واستخدام الحوافز والمكافآت يعزز من الإبداع التقني.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي: ما أثر القيادة المستدامة في تحسين الإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين؟. وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمبادئ القيادة المستدامة في تعزيز الإبداع التقني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين.

جدول (١١) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير القيادة المستدامة في تعزيز الإبداع التقني

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	قيمة Sig.
المتغير الثابت	3.256	4.244	0.000
استدامة التعلم والنجاح	.389	4.803	.000
استدامة قيادة الآخرين	.259	3.478	.001
المحافظة على الموارد البشرية والمادية	0.285	3.626	0.000
الاندماج النشط مع البيئة	0.033	0.481	0.631
العدالة الاجتماعية	0.177	2.684	0.008
معامل التحديد = ٠,٦٥٦		معامل التحديد المعدل = ٠,٦٣٣	

تبين من الجدول السابق أن:

- معامل التحديد = (٠,٦٥٦)، ومعامل التحديد المعدل = (٠,٦٣٣)، أي أن ما نسبته (٦٣,٣٠%) من التغير في الإبداع التقني يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية (٣٦,٧٠%) تعود للتغير في عوامل أخرى.
 - المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (المتغير الثابت، استدامة التعلم والنجاح، استدامة قيادة الآخرين، المحافظة على الموارد البشرية والمادية، العدالة الاجتماعية)، أي أنها تؤثر في الإبداع التقني.
 - المتغيرات الغير دالة إحصائياً هي: (الاندماج النشط مع البيئة)، أي أنها لا تؤثر في الإبداع التقني.
 - معادلة الانحدار هي: الإبداع التقني = 3.256 + 0.389 * (استدامة التعلم والنجاح) + 0.259 * (استدامة قيادة الآخرين) + 0.285 * (المحافظة على الموارد البشرية والمادية) + 0.033 * (الاندماج النشط مع البيئة) + 0.177 * (العدالة الاجتماعية).
- مما سبق نستنتج أنه على الرغم من تبني شركات صناعة الأدوية لمبادئ القيادة المستدامة إلا أن هناك بعض الأبعاد لم يكن لها تأثير مثل الاندماج النشط مع البيئة، قد تعود الأسباب إلى المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، وضعف مشاركة المجتمع المحلي، وقصور التوصل لحلول لمشكلات المجتمع المحلي. واتفقت النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الشعار والنجار، (٢٠١٥) ودراسة (عجيلات، ٢٠١٣).

خامساً: نتائج السؤال الخامس ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي: ما دلالة الفروق بين المبحوثين نحو دور القيادة المستدامة في تعزيز الإبداع التقني وفقاً للمتغيرات (اسم الشركة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟. وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية: لا توجد فروق إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول القيادة المستدامة والإبداع التقني تعزى للمتغيرات التالية: (الشركة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

جدول رقم (١٢) الفروقات بالنسبة للبيانات الشخصية

البيانات الشخصية	المحور	اسم الاختبار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدالة
اسم الشركة	القيادة المستدامة	T-Test	3.646	0.002	دالة
	الإبداع التقني		٤٧.١٢	٠.١٢٠	دالة
المؤهل العلمي	القيادة المستدامة	One-Way ANOVA	0.565	0.821	غير دالة
	الإبداع التقني		1.087	0.716	غير دالة
سنوات الخدمة	القيادة المستدامة	One-Way ANOVA	1.522	0.328	غير دالة
	الإبداع التقني		2.701	0.412	غير دالة

تبين من الجدول السابق أن:

- الفروقات بالنسبة لمتغير اسم الشركة: قيمة "Sig" المحسوبة أقل من قيمة "0.050" في محوري القيادة المستدامة والإبداع التقني، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير اسم الشركة، ولصالح دار الشفاء لصناعة الأدوية. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية تعتبر الأكثر قدماً والأكثر إنتاجاً لأصناف من الأدوية، إضافة إلى تطبيقها للكثير من السياسات والإجراءات التي تدعم الإبداع التقني.
- الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: قيمة "Sig" المحسوبة أكبر من قيمة "0.050" في محوري القيادة المستدامة والإبداع التقني، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة المستدامة والإبداع التقني تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن جميع المبحوثين يتفوقون على توافر مبادئ القيادة المستدامة والإبداع التقني باختلاف مؤهلاتهم العلمية.
- الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: قيمة "Sig" المحسوبة أكبر من قيمة "0.050" في محوري القيادة المستدامة والإبداع التقني، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة المستدامة والإبداع التقني تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الشركات كافة تعمل للمحافظة على استدامة الموارد المادية والبشرية وتحقيق العدالة الاجتماعية لدى كافة المستويات الإدارية في الشركة بغض النظر عن سنوات الخدمة.
- اتفقت النتائج السابقة فيما يتعلق بالفروقات حسب المؤهل العلمي وسنوات الخدمة مع ما توصلت إليه دراسة (الرشدي والعازمي، ٢٠١٧) ودراسة (غانم، ٢٠١٦) واختلفت مع دراسة (الحيلة ومسلم، ٢٠١٧) والتي أظهرت وجود فروق حسب سنوات الخدمة.

النتائج:

1. أظهرت النتائج أن مستوى القيادة المستدامة من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين جاء بوزن نسبي (65.81)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). وكان ترتيب الأبعاد كالتالي: (العدالة الاجتماعية، الاندماج النشط مع البيئة، استدامة التعلم والنجاح، استدامة قيادة الآخرين، وأخيراً المحافظة على الموارد البشرية والمادية).
2. مستوى الإبداع التقني من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية جاء بوزن نسبي (50.6)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). وحل في المرتبة الأولى إبداع العملية تلاه إبداع المنتج.
3. يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة وتعزيز الإبداع التقني في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين.
4. يوجد أثر بين القيادة المستدامة والإبداع التقني للأبعاد التالية: (استدامة التعلم والنجاح، استدامة قيادة الآخرين، المحافظة على الموارد البشرية والمادية، العدالة الاجتماعية)، أي أنها تؤثر في الإبداع التقني. أما (الاندماج النشط مع البيئة) كان تأثيره ضعيف.
5. بينت النتائج بأنه توجد فروق إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة المستدامة والإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية تعزى لاسم الشركة ولصالح دار الشفاء لصناعة الأدوية.
6. بينت النتائج بأنه لا توجد فروق إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة المستدامة والإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

التوصيات:

1. ضرورة تبني شركات الأدوية لرؤية طويلة الأمد تحافظ من خلالها على استدامة التعلم والنجاح للجميع والاستفادة من تجارب الآخرين الناجحة مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الحالية والمستقبلية وطبيعة الثقافة السائدة والمتغيرات البيئية المختلفة.
2. زيادة مستوى التفاعل بين الموظفين في جميع المستويات وتمكينهم من ممارسة الأنشطة القيادية التي يمكن أن تحدث أثراً وتطوراً مستداماً، والاهتمام بالعمل التعاوني والتركيز على الأهداف بعيدة المدى.
3. ضرورة اهتمام الشركات بالتنوع في الثقافات والعمل على استقطاب خبراء من الخارج للمساعدة في تطوير المنتجات التي تلجأ الشركات إلى استيرادها مما سيكون له بالغ الأثر في تحقيق الإبداع التقني.
4. ضرورة أن تمتلك الشركات رؤية واضحة للأنشطة التي تقود إلى الإبداع والتميز، مع التركيز على الاهتمام بالعاملين الذين لديهم وجهات نظر مختلفة لتحفيز الابتكار والإبداع التقني كونه المحرك الرئيسي لأي نشاط ولأنه يمكن من التكيف مع ظروف المنافسة.
5. خلق مناخ عمل يشجع ويحتضن التغيير والابتكار ويدعم العاملين ويحفزهم لأداء أعمالهم بطرق إبداعية ومبتكرة تراعي العوامل الاجتماعية الخارجية وتشجع على الاستقلالية والاعتماد على الذات وحرية التفكير مما سيوفر بيئة عمل صالحة لنجاح الإبداع واستمراره.
6. الاهتمام ببناء قدرات العاملين بشكل مستمر ودعم وتشجيع المهارات والمؤهلات والمعارف المتميزة لديهم وتطوير المعرفة من خلال اطلاعهم بشكل مستمر على التطورات المتسارعة في قطاع الصناعات الدوائية العالمي، وتعزيز ذلك من خلال استقطاب خبرات أجنبية وإقامة ندوات ومؤتمرات.
7. ضرورة تحديث الشركة لمزيج منتجاتها بما يتناسب مع احتياجات السوق. وقيام الشركات باستهداف أسواق جديدة وزبائن جدد من خلال الإبداع في المنتج والعملية.

المراجع العربية:

١. الأغا، صالح أسعد (٢٠١٣): "الصناعات الدوائية الفلسطينية والعوامل المؤثرة في تطويرها - شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية نموذجاً"، مجلة جامعة الأزهر (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد ١٥، العدد ٢.
٢. الأيوبي، منصور محمد علي، (٢٠١٧)، "متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الإبداع التقني: دراسة حالة كلية فلسطين التقنية - دير البلح"، المؤتمر العلمي الثاني "الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني" المنعقد في كلية فلسطين التقنية ٦-١٢/٧-٢٠١٧م في فندق المتحف بغزة
٣. الحدراوي، رافع حميد عباس والميالي، حاكم أحسوني مكرود والجناي، سجاد محمد عطية، (٢٠١٨)، "دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي"، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد (٤٩)، .
٤. حسين، يسرى محمد، "علاقة الإبداع التقني برضا الزبون (الضيف)"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد الحادي والثمانون، ٢٠١٠.
٥. الحيلة، آمال عبد المجيد ومسلم، عبد القادر، "علاقة الإبداع التكنولوجي بالتميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الكليات الجامعية الحكومية محافظات قطاع غزة"، المؤتمر الدولي المشترك بين الجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة (IASIA) شبكة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لبحوث الإدارة العامة (MENAPAR) المنعقد في رام الله الموافق ٣-١٧/٧/٢٠١٧م.
٦. الرشيد، حسين مجبل هديا والعازمي، فيصل مدعث غلاب، (٢٠١٧)، "تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة"، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، المجلد (٦)، العدد (١٨)، ص ٤٩٥-٥٣٣.
٧. السامرائي، سلوى هاني عبد الجبار، "الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه: دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء القطاع الصناعي"، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٩.
٨. الشعار، قاسم إبراهيم؛ والنجار، فائز جمعة (٢٠١٥). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن. دراسات - العلوم الإدارية (الأردن)، مج ٤٢، ع ٢، ٤٠٩ - ٤٢٥.
٩. شعلان، منذر عباس، (٢٠١٨)، "أثر مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع التقني- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصنع نسج الحلة"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (١٠)، العدد (٣)، ص ١٦٩-٢١١.
١٠. العامري، صالح مهدي محسن، (٢٠٠٢)، "الإبداع التكنولوجي"، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة الزيتونة، عمان.
١١. العبيدي، بشار محمد خليل، "أثر الإبداع التقني في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المنظمات الصناعية في مجموعة من شركات وزارة الصناعة والمعادن"، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٥.
١٢. عجيلات، دانا نادر سليم (٢٠١٣): "أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الإبداع التقني: دراسة تطبيقية على شركات البرمجة والتصميم والتطوير في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
١٣. غانم، عصام جمال سليم، (٢٠١٦)، "واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة مسحية"، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد (٢٣)، العدد (١٠٣)، ص ٢٣٩-٤٣٠.
١٤. القريشي، محمد، (٢٠٠٨)، "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مجلة علوم إنسانية، العدد (٢٧)، السنة الخامسة، قسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
١٥. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠): "السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي من الجماعي في المنظمات المختلفة"، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
١٦. اللوزي، موسى (٢٠٠٣): "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية.
١٧. مركز التجارة الفلسطيني paltrade (٢٠١٦): "القطاعات الاقتصادية الرئيسية"، تاريخ الزيارة: ٢٢/١٩/٢٠١٩، https://www.paltrade.org/ar_SA/page/priority-economic-sectors.
١٨. الموسوي، بتول عطية (٢٠٠٩). تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة الإدارة والاقتصاد - كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - العراق، ع ٧٨، ٥٣ - ٨٣.
١٩. وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية وفا (٢٠١٤): "الصناعات الدوائية في فلسطين"، تاريخ الزيارة: ٢٢/١٩/٢٠١٩، <http://info.wafa.ps/atemplate.aspx?id=3101> .

المراجع الأجنبية:

1. Abouelenein, Yousri Attia Mohamed, (2016), "Training needs for faculty members: Towards achieving quality of University Education in the light of technological innovations", *academic journals*, Vol. 11(13), pp. 1180-1193, 10 July. <http://www.academicjournals.org/ERR>
2. Akerblom, Mikeal, (2002), "R & D Innovation Surveys in Service Sectors". (www.insee.fr/en/nom-def-met/colloques/voorborg/pdf/ISS15.pdf-similar)
3. Avery, G. C. (2005), "Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World", Edward Elgar, Cheltenham.
4. Avery, G. C. (2014), "Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs". *Journal of Global Responsibility*, 5(1) pp. 160-173.
5. Avery, G. C. and Bergsteiner, H. (2011), "Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches. New York: Routledge.
6. Dueppen, E. J. (2017). *Sustainable leadership: A case study examining* Global.
7. Hargreaves, A. & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
8. Kalkavan, S. (2015), "Examining the level of Sustainable Leadership Practices Among the Managers in Turkish Insurance Industry" *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, pp. 20-28.
9. Kalkavan, S. (2015). Examining the Level of Sustainable Leadership Practices
10. Lambert ,Steve;(2012); The perception and implementation of sustainable Leadership leadership in lithuanian organisations. *New Challenges of Economic* No. 10282202). Available from ProQuest Dissertations & Theses *perceptions of participants in a long-term, district-wide reform* (Order
11. Simanskiene, L., Zuperkiene, E., & Pauzuoliene, J. (2016). Sustainable
12. Šimanskienė, Ligita; Župerkienė, Erika; (2014); Sustainable leadership: the new challenge for organizations; *Forum Scientiae Oeconomia* Volume 2 . No 1. pp87-88
13. Stevenson, William, Operations Management", 12 ed, Mc.Graw-Hill, Companies . New York, 2015. strategies in further education colleges; *Journal of Leadership Education* Vol 11, No 2 pp 102-119.
14. Zhang Yunhua, CAO He, (2014), "The Intellectual Capital and Technology Innovation Performance-Empirical Study Based on Universities Affiliated with Ministry of Education", *International Business and Management*, vol. 9, No. 2.