



تأثير القيادة الإدارية على متطلبات الابتكار من وجهة نظر المرؤوسين:

دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مجمع شي علي للأنايب

*The impact of management leadership on the requirements of innovation from the perspective of subordinates: A field study on a sample of workers in the Shi Ali pipeline complex*

مدلس نجة\*

جامعة جيلالي ليايس-سيدي بلعباس (الجزائر)

nadjat.medles@univ-sba.dz

تاريخ القبول: 2024/01/20

تاريخ الاستلام: 2023/10/09

**ملخص:**

يهدف هذا البحث إلى اختبار علاقتي الارتباط والأثر بين متغيري القيادة الإدارية ومتطلبات الابتكار. ومن أجل تحقيق أغراض البحث واختبار فرضياته صُممت استبانة مكونة من (35) سؤالاً تشمل مختلف أبعاد القيادة الإدارية ومتطلبات الابتكار، ووجهت إلى عينة من المرؤوسين في مجمع شي علي للأنايب والبالغ عددها (60) فرداً. حيث تم تحليل البيانات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط ومعامل الانحدار البسيط. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين، ووجود أثر معنوي للقيادة الإدارية على متطلبات الابتكار.

**كلمات مفتاحية:** القيادة الإدارية؛ أبعاد؛ متطلبات الابتكار؛ مؤسسة؛ مرؤوسين.

**Abstract:**

The aim of this research is to test the correlation and impact relation between the variables of management leadership and innovation requirements. In order to achieve the objectives of the research and to test its hypotheses, a questionnaire consisting of (35) questions covering various management leadership dimensions and innovation requirements was designed and addressed to a sample of (60) subordinates in the Shi Ali Pipe Complex. The data was analyzed by the statistical program (SPSS). A number of statistical methods were used including arithmetic averages, standard deviation, correlation coefficient and simple regression coefficient. The study concluded to the existence of a significant correlation between the two variables, and a significant impact of management leadership on the requirements of innovation.

**Keywords:** Management leadership; dimensions; innovation requirements; enterprise; subordinates.

\*المؤلف المرسل

## 1. المقدمة:

أكدت العديد من الأبحاث أن الابتكار يلعب دورا هاما و محوريا في التطور الاقتصادي سواء على المستوى القومي أو على مستوى المؤسسة الاقتصادية التي يتحدد نجاحها في الحفاظ على تنافسيتها وعلى موقعها في السوق في مدى مساهمتها للتطورات المحيطة بها وفي قدرتها على تجديد وتحسين منتجاتها وعملياتها الإنتاجية، أو في قدرتها على الابتكار الذي ينطوي على المنتجات والأساليب أو العمليات ويتراوح بين الابتكارات الجديدة كليا والتحسينات، وتجميع مكونات جديدة أو سبق وأن وجدت لتعطي منتجا جديدا أو عملية جديدة. وبالرغم من وجود عوامل كثيرة داخل المؤسسة وخارجها تؤثر على الابتكار إلا أن هناك الكثير من الدلالات التي تشير إلى أنه للقيادة الإدارية الدور الأساس في توفير إمكانيات ومستلزمات تجسيد التفكير الابتكاري (فراح و قنور، 2017، صفحة 414).

ونظرا لما يشهده العالم في الوقت الراهن من تحولات مست مختلفة الأوضاع البيئية والتنظيمية، وما ترتب عنها من زيادة في حدة المنافسة داخل مختلف الأسواق، فقد أصبحت مؤسساتنا الاقتصادية في أشد الحاجة إلى الابتكار من أجل مواكبة تلك التطورات ومواجهة تلك الصعوبات والتحديات وتحقيق الثبات في السوق والتفوق على المنافسين. وهي لبلوغ ذلك في حاجة أيضا إلى قيادات إدارية واعية بأهمية ودور الابتكار في ضمان بقاء وازدهار المؤسسات وتعمل على تبنيه وتشجيع أجوائه من خلال توفير جملة من المتطلبات الضرورية واللازمة لتطوره وتحقيقه. وعليه جاءت هذه الدراسة للوقوف على واقع القيادة الإدارية بأبعادها الخمسة (التمكين والبدئية وفهم الذات والرؤية وتوافق القيم) في إحدى المؤسسات الجزائرية ومدى تأثيرها في توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الابتكار، انطلاقا من إجراء دراسة ميدانية في مجمع شي علي للأنايب بسيدي بلعباس.

## 2.1. إشكالية البحث:

تحددت مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

**ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في توفير متطلبات الابتكار في مجمع شي علي للأنايب ؟**

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور التمكين في توفير متطلبات الابتكار لدى مجمع شي علي للأنايب؟
- ما هو دور البدئية في توفير متطلبات الابتكار لدى مجمع شي علي للأنايب؟
- ما هو دور فهم الذات في توفير متطلبات الابتكار لدى مجمع شي علي للأنايب؟
- ما هو دور الرؤية في توفير متطلبات الابتكار لدى مجمع شي علي للأنايب؟
- ما هو دور توافق القيم في توفير متطلبات الابتكار لدى مجمع شي علي للأنايب؟

## 3.1. فروض البحث

استنادا على طرح الإشكالية يمكن تأسيس الدراسة على الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية ومتطلبات الابتكار، و ينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين ومتطلبات الابتكار.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البديهية ومتطلبات الابتكار.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فهم الذات ومتطلبات الابتكار.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية ومتطلبات الابتكار.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توافق القيم ومتطلبات الابتكار.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على متطلبات الابتكار، و تتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين على متطلبات الابتكار.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبديهية على متطلبات الابتكار.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لفهم الذات على متطلبات الابتكار.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية على متطلبات الابتكار.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوافق القيم على متطلبات الابتكار.

#### 4.1. أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث ببعدين، الأول نظري يتمثل في المعالجة الفكرية ذات الصلة بمتغيري البحث ( القيادة الإدارية ومتطلبات الابتكار)، والثاني ميداني يتمثل في قياس مدى قدرة القيادة الإدارية على توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الابتكار.

#### 5.1. أهداف البحث:

بناءً على المعطيات السابقة يمكن القول بأن هذه الدراسة تهدف على وجه الخصوص إلى تقديم خلفية مفاهيمية حول القيادة الإدارية ومن ثم تتبع مدى مساهمتها في توفير متطلبات الابتكار. واستكمالاً لهذا الهدف تأتي بعض الأهداف الفرعية منها:

- بناء إطار نظري يعدّ محاولة لتقديم أهم ما تضمنته أدبيات الدراسة حول موضوع القيادة الإدارية ومتطلبات الابتكار.
- التحري ميدانياً على مدى قدرة القيادة الإدارية في توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الابتكار.

#### 6.1. منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث وفقاً لرؤية علمية، واختبار صحة الفرضيات الموضوعية اعتمدنا على استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل استنباط وتحليل المفاهيم المكونة للإطار النظري والتطبيقي، وإجراء دراسة ميدانية على عينة من المرؤوسين في مجمّع شي علي للأنابيب بهدف قياس مدى قدرة القيادة الإدارية في توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الابتكار.

#### 7.1. الدراسات السابقة:

دراسة (Léo F. C. Bruno, 2013) بعنوان: « The Impact of Leadership on Innovation Management » تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير القيادة على إدارة الابتكار مع الأخذ بعين الاعتبار أساليب القيادة السائدة وفعاليتها، والعلاقة بين فعالية القيادة وإدارة الابتكار لمجموعة من المديرين التنفيذيين في 48 منظمة من منظمات دولة بريك (البرازيل). وقد تم تطبيق نموذج تقييم الابتكار لأجل حساب أداء إدارة الابتكار وتقدير مؤشر تقييم الابتكار لكل منظمة من المنظمات المعنية. ولتحقيق العلاقة بين فاعلية القيادة ومؤشر تقييم الابتكار أخذ متوسط القيمة لكل منظمة، كما استخدمت إحصائيات الانحدار الخطي التي تحسب معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات السابقة. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن فعالية القيادة للمديرين التنفيذيين المعنيين كانت على مستوى معتدل وأشارت إلى وجود علاقة إيجابية عالية بين فعالية القيادة ونجاح إدارة الابتكار.

دراسة (Peter Kesting and others, 2015) بعنوان: « The impact of leadership styles on innovation management – a review and a synthesis » تستعرض هذه الورقة البحثية مجموعة من الأفكار حول تأثير أساليب القيادة المختلفة على إدارة الابتكار. فبعد مراجعة الدراسات حول: القيادة التشاركية والتوجيهية والقيادة التفاعلية والقيادة التحويلية وقيادة المعاملات والأدوات والقيادة الإستراتيجية والرئيس التنفيذي والقيادة المشتركة والموزعة، توصلت الدراسة إلى مؤشرات قوية تفيد أن مراحل الابتكار المختلفة وأنواعها تثير مطالب مختلفة من القيادة، وأن القيادة التحويلية ليست بالأسلوب الوحيد لقيادة الابتكارات، ولكن أساليب القيادة المختلفة تتناسب بشكل مختلف مع أنواع ومراحل الابتكار المختلفة. ومع ذلك فإن مواصفات هذا الملائمة لا تزال غير مكتملة والإجابة على السؤال القائم حول كيفية قيادة الابتكارات لا تزال غير واضحة.

دراسة (Mari Martiskainen, 2017) بعنوان: « The role of community leadership in the development of grassroots innovations » تبحث هذه الدراسة في دور القيادة المجتمعية في تطوير الابتكارات الشعبية التي عادة ما تكون مدفوعة بدوافع المجتمع والتنمية المستدامة، وتطورها جماعات المجتمع المدني. فباستخدام مجموعة من الأدوات التي تمثلت في المقابلات البحثية والزيارات الميدانية، وبالاستناد إلى الدراسات السابقة التي تناولت قيادة المجتمع والابتكارات الشعبية، أظهرت نتائج البحث أن القيادة المجتمعية يمكن أن تساعد في تطوير الابتكارات الشعبية، كما يمكنها أن تستفيد في صنع قراراتها من الرؤية المشتركة بفضل انضمامها للشبكات الاجتماعية والعمل عن كثب مع الجهات الفاعلة الوسيطة، ولكن المهارات الموجودة مسبقاً والمعرفة الضمنية تلعب أيضاً دوراً مهماً.

دراسة (Eva Petiz Lousa and Lisete dos Santos Mendes Monico, 2018) بعنوان: « How can leadership and organizational culture predict innovation in small, medium and large enterprises? » تهدف هذه الدراسة إلى تحليل آثار القيادة والثقافة التنظيمية على الابتكار في الشركات البرتغالية الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. تتألف عينة البحث من العاملين في 102 شركة، 68.6% من الشركات الصغيرة، و 24.5% من الشركات المتوسطة الحجم و 5.9% من الشركات الكبيرة. حيث أجاب ما مجموعه 854 عاملاً على الاستبيان الذي يتعلق بمقياس القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية. كما أجاب ما مجموعه 102 من كبار مدراء الشركات

عينة الدراسة على الاستبيان الذي يتعلق بنشاط الابتكار في شركاتهم. تم إجراء تحليل البيانات وفق نمذجة المعادلة الهيكلية حيث أظهرت النتائج أن حجم الشركة معتدل في العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية في التنبؤ بالابتكار. وهو اعتدال يفوق حجم التأثير المتباين بين القيادة و الابتكار.

دراسة ( Hannah Kremer, Isabel Villamor and Herman Aguinis ,2019 ) بعنوان: « Innovation leadership: Best–practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing » تهدف هذه الدراسة إلى البحث من أجل التوصل إلى معرفة أفضل الممارسات اللازمة لتعزيز إبداع الموظفين وإبداء الرأي ومشاركة المعرفة. وعليه وبعد مراجعة المؤلفين للأدبيات الموجودة حول العوامل الحاسمة لتحقيق الإبداع والابتكار بما في ذلك مشاركة الموظفين في إبداء الرأي وتقديم المعارف، واستناداً إلى الاستقصاء الميداني خلص هؤلاء إلى تقديم مجموعة من التوصيات للمدراء حتى يصبحوا قادة ابتكار وهي: (1) تطوير قواعد صحيحة لعمل فرق العمل، (2) تصميم تشكيلة الفرق بشكل استراتيجي ، (3) إدارة التفاعلات مع من هم خارج الفريق، (4) إظهار الدعم لفرق العمل، (5) تقديم الدعم التنظيمي، و (6) استعمال إدارة الأداء بشكل فعال.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، فإننا نجد أنها قد تمت في بيئة اجتماعية و اقتصادية مختلفة عن بيئتنا العربية بشكل عام والجزائرية بشكل خاص، مما يحذ من إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسات التي جاءت لتوضح طبيعة العلاقة بين الابتكار والقيادة، وكيف يمكن للقيادة أن يلعبوا دوراً هاماً في مختلف مجالات الابتكار، أو لتبين أثر القيادة على إدارة الابتكار مع الأخذ بعين الاعتبار أساليب القيادة السائدة وفعاليتها. أما دراستنا فقد جاءت مختلفة عن الدراسات السابقة و ركزت تحديداً على قياس أثر القيادة الإدارية على المتطلبات اللازمة لتحقيق الابتكار في المؤسسة.

## 2. الإطار النظري للبحث

### 1.2. مفهوم القيادة الإدارية.

إن كلمة القيادة لغة مأخوذة من فعل " قيد " أي جعل حركته وفق منهج لمنع حدوث الخطأ، كما أن الفعل « lead » الذي جاءت منه كلمة قيادة معناه يقود ويرشد، ويهدي، ويوجه ويدير. أما اصطلاحاً فإن القيادة هي القدرة الفردية على توجيه مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة ( Semuel & al, 2017, p. 1153). ويعرفها Tid على أنها "الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحاً لهم جميعاً، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معاً في جماعة واحدة متعاونة " (مساعدة، 2016، صفحة 266). أما Likert فيعرف القيادة على أنها "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم، وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" (مساعدة، 2016، صفحة 266). ويقترح Ivancevich تعريفاً أكثر تفصيلاً وهو " المقدر على التأثير من خلال الاتصال بأفعال الآخرين أفراداً وجماعات نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة" (مساعدة، 2016، صفحة 267). فيما يعرف Schermerhorn القيادة على أنها "عملية إثارة طموح الآخرين للعمل الجاد من أجل إنجاز المهمات المطلوبة" (مساعدة، 2016، صفحة 267).

يبدو من التعاريف المبينة أعلاه أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم، وأنها تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم من أجل العمل الجاد نحو تحقيق أهداف مشتركة أو هدف معين.

## 2.2. أبعاد القيادة الإدارية:

للقيادة الإدارية أبعاد كثيرة تناولها الكتاب والباحثين، ووفقا لما ينسجم مع موضوع بحثنا فقد جرى اعتماد أبعاد التمكين والبدئية وفهم الذات والرؤية وتوافق القيم.

- التمكين: ويقصد به امتلاك القادة للحرية في أداء أعمالهم مع مسؤولياتهم الكاملة عن النتائج المترتبة عنها (أمين، 2017، صفحة 205).

- البدئية: وتتجسد في القدرة على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات المحتملة وبناء الثقة (جمعة و نوري، 2011، صفحة 307).

- فهم الذات: أي معرفة نقاط القوة والضعف لدى المدير (جمعة و نوري، 2011، صفحة 307).

- الرؤية: وتكون في قدرة القائد على تصور وضع مستقبلي مختلف وأفضل من الوضع الحالي (عوض، 2008، صفحة 127).

- توافق القيم: أي المقدرة على إدراك أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وقيمهم والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما (جمعة و نوري، 2011، صفحة 307).

## 3.2. تعريف الابتكار:

يعرّف الابتكار في اللغة كما جاء على لسان العرب من بكر بمعنى عجل، وابتكر الشيء بمعنى ابتدع غير مسبوق إليه. أما من الناحية الموضوعية فيعرّفه الاقتصادي Schumpeter على أنه "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو طريقة تصميمه" (Lachmann, 1993, p. 22). أما P.F.Drucker فيعرّف الابتكار بأنه التخلي المنظم عن القديم و الذي يعني بالمقابل الادخال المنظم للجديد - المستقبل (نجم ن.، 2007، صفحة 22). فيما يعرف I. Peters الابتكار على أنه التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختياره (نجم ن.، 2007، صفحة 19). ويعرّف Tusiad الابتكار بأنه تحويل العلم والتكنولوجيا إلى فائدة اقتصادية واجتماعية؛ ويعني ذلك تحويل فكرة إلى منتج أو خدمة قابلة للتسويق أو إلى طريقة إنتاج أو توزيع متطورة (Dereli , 2015, p. 1366). أما دليل أوسلو فيعرّف الابتكار بأنه الوصول إلى منتج أو عملية جديدة أو محسنة وأساليب تسويقية أو تنظيمية جديدة في العمليات المشتركة بين الشركات والمؤسسات (Dereli , 2015, p. 1367).

من خلال التعاريف الواردة أعلاه يلاحظ أن هناك اتفاقا بين الباحثين على أن الابتكار يمثل إضافة جديدة في مجالات عمل المؤسسة سواء في المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو التقنيات.

## 4.2. متطلبات الابتكار:

إن تبني وتحقيق الابتكار في المؤسسة ليس بالأمر السهل فهناك العديد من المتطلبات يجب توفرها ومن أهمها توفير البيئة التنظيمية الملائمة واختيار العاملين، وتوفير الوحدات الإدارية والأدوات العلمية:

- توفير البيئة التنظيمية الملائمة: مثل تبني مبادئ تنظيمية تنمي السلوك الابتكاري وتشجع على قبول التغيير، وعلى تجريب الأفكار الجديدة وإتاحة الفرص أمامها، وتبدي الرغبة في توفير إمكانات نجاحها وتحمل نتائج إخفاقها، وتتجنب الأسلوب الفردي في الإدارة من أجل تنمية أسلوب المشاركة الجماعية والآراء ومناقشتها (السرطان، 2005، صفحة 17).

- اختيار العاملين: هو عملية أو مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتلبية احتياجاتها من العاملين وفقا للمعايير والمقاييس التي تضعها والمتمثلة في الكفاءة والمؤهّل العلمي والمهارة والخبرة وغيرها (Randalls, 1995, p. 258).

- توفير الوحدات الإدارية: حسب ما جاء في دليل أوسلو لمنظمة التنمية والتعاون فإن قدرة أي مؤسسة على الابتكار تتوقف على هيكل منشأتها وعلى امتلاكها لبعض الوحدات الإدارية المهمة مثل فرع أو وحدة البحث والتطوير، حيث أن توفر مثل هذه الوحدات بالمؤسسات الصناعية الحديثة يعدّ بمثابة المحرك الأساسي لقدرتها على إدخال التحسينات المختلفة سواء على المنتجات أو العمليات ( العامري، 2005، صفحة 161).

- توفير الأدوات العلمية: تعدّ وفرة الأدوات والتجهيزات وكذا البرامج الحديثة اللازمة لتطوير الابتكار كبرامج التصميم الحديثة من بين أهم العوامل اللازمة لتحقيق إمكانية تقديم منتجات أو عمليات جديدة أو تطوير ما هو موجود منها (Laforet, 2008, p. 756).

### 3. الإطار التطبيقي للبحث

#### 3.1. وصف مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار مجمّع شي علي للأنابيب كمجتمع للدراسة نظرا لمستوى الابتكار الذي حققه، ولأنه يعتبر الأول من نوعه في إفريقيا من حيث القدرة الإنتاجية واستطاع أن يغطي متطلبات السوق الجزائرية وكذا السوق الإفريقية بتحويل البوليتيلان ذات الكثافة العالية والمنخفضة (PEHD-PEPD) وكذا أنابيب (PVC-PE) وتطوير وإنشاء مشاريع السقي. وقد جرى اعتماد أسلوب الاستقصاء في جمع المعلومات من خلال التقرب من عينة تضم 66 عاملا وزعت عليهم استمارات الاستبيان، حيث تم استبعاد 6 منها لعدم اكتمال الإجابات، ليصبح بذلك عدد الاستبيانات الكاملة والصالحة للتحليل 60 استمارة استبيان أي ما نسبته % 90,9 من مجموع الاستبيانات الموزعة. وفيما يلي جدولاً يصف مفردات عينة البحث:

الجدول رقم(1): وصف عينة البحث

المعلومات التعريفية	المؤشرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	39	65%
	أنثى	21	35%
	متوسط	0	0%

6,67%	4	ثانوي	المؤهل العلمي
76,67%	46	جامعي	
16,66%	10	مهني	
70%	42	من 1 إلى 10 سنوات	عدد سنوات الخدمة
21,67%	13	من 11 إلى 20 سنة	
8,33%	5	أكثر من 20 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثة بعد تجميع بيانات العينة

نلاحظ من خلال الجدول (1) بأن المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب الجنس كانت نسبتهم متفاوتة إذ بلغت نسبة الذكور 65% أما الإناث فكانت نسبتهم 35%. وفيما يخص المؤهل العلمي فإن نسبة 76,67% من أفراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية وهو مؤشر جيد على اعتماد المؤهلات العلمية العالية في اختيار العاملين. أما فيما يخص عدد سنوات الخدمة فقد حصلت الفئة من 1 إلى 10 سنوات على أعلى نسبة لأن أغلبية العاملين في مجمع شي علي هم من الشباب وخرجين جدد من الجامعات.

### 2.3. أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة خاصة لهذه الدراسة وذلك بالاستناد إلى الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة، كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت ذي الخمس درجات: أتفق بشدة (5)، أتفق (4)، محايد (3)، لا أتفق (2)، لا أتفق بشدة (1). وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام نوردها فيما يلي:

القسم الأول: يهدف إلى جمع معلومات عن الأشخاص الذين قاموا بالإجابة عن الاستبانة، قصد التأكد من توفرهم على المعارف والقدرات اللازمة لذلك.

القسم الثاني: يهدف إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية في المجمع محل الدراسة من خلال الأسئلة من رقم (1-19).  
القسم الثالث: يهدف إلى قياس مدى إسهام القيادة الإدارية في توفير متطلبات الابتكار من خلال الأسئلة من رقم (20-35).

### 3.3. صدق أداة الدراسة ودرجة ثباتها:

اعتمدنا طريقة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لحساب ثبات المقاييس باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول رقم (2): اختبار ألفا كرونباخ للصدق والثبات العام للاستبيان

المحور	القيادة الإدارية	متطلبات الابتكار	الاستبيان ككل
معامل الثبات	0,950	0,789	0,915

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية



بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبيان الكلية 0,915 أي 91,5% وهي نسبة عالية وأعلى من النسبة المقبولة إحصائياً (60%)، ما يدل على وجود درجة عالية من الثبات لإجابات المستقصى منهم على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء. وبالتالي يمكن اعتماد جميع تلك العبارات لأنها تتصف بالثبات الداخلي، كما يمكننا أيضاً تعميم النتائج المتوصل إليها على مجتمع البحث.

#### 4. تحليل النتائج

##### 1.4. وصف وتشخيص إجابات عينة البحث:

يهدف تحليل وعرض البيانات المتحصل عليها من عينة البحث وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) تم استخراج المتوسطات الحسابية التي تمكّن من تحديد اتجاه الإجابات وتأثيرها على متغيرات البحث. كذلك فإن الانحراف المعياري كان من ضمن الأساليب المعتمدة من أجل توضيح درجة التشتت في الإجابات عن وسطها الحسابي، إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.

##### 1.1.4. عرض واقع القيادة الإدارية وتحليل إجابات المبحوثين:

تشير نتائج تحليل البيانات الموضحة في الجدول (3) إلى أن أبعاد القيادة الإدارية (التمكين، البديهية، فهم الذات، الرؤية وتوافق القيم) حاضرة في مجمع شي علي للأنايب، حيث أن مفردات عينة البحث وافقت على توفرها، وقد احتل بعد الرؤية أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (3,730) وانحراف معياري (1,018)، أما أقلها درجة موافقة فقد كانت نحو بعد فهم الذات بمتوسط حسابي (3,346) وانحراف معياري (1,044). كما أن الاتجاه العام للقيادة الإدارية يؤول نحو درجة "اتفق" بمتوسط حسابي (3,602) وانحراف معياري (1,037)، مما يعني أن المدراء في مجمع شي علي للأنايب يسعون للتأثير على سلوكيات الأفراد واستمالتهم من أجل العمل الجاد نحو تحقيق أهداف المجمع.

الجدول رقم(3): تحليل إجابات مفردات عينة البحث لمحور القيادة الإدارية

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد القيادة الإدارية
اتفق	1,087	3,626	التمكين
اتفق	1,006	3,700	البديهية
اتفق	1,044	3,346	فهم الذات
اتفق	1,018	3,730	الرؤية
اتفق	1,032	3,610	التوافق بين القيم
اتفق	1,037	3,602	القيادة الإدارية

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

##### 2.1.4. عرض واقع متطلبات الابتكار وتحليل إجابات المبحوثين

تشير نتائج تحليل البيانات الموضحة في الجدول (4) إلى أن الاتجاه العام لمتطلبات الابتكار ككل يؤول نحو درجة "اتفق" بمتوسط حسابي (3,470) وانحراف معياري (1,110)، مما يعني أن القيادة الإدارية في مجمع شي علي للأنايب تعمل على توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الابتكار من أجل تعزيز كفاءة العمل والارتقاء بالمنتجات التي يقدمها المجمع.

الجدول رقم(4): تحليل إجابات مفردات عينة البحث لمحور متطلبات الابتكار

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متطلبات الابتكار
اتفق	1,110	3,470	

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

## 2.4. اختبار الفرضيات:

### 1.2.4. اختبار فرضيات الارتباط

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغيرات المستقلة) المتمثلة في متغير القيادة الإدارية وأبعادها (التمكين والبدئية وفهم الذات والرؤية وتوافق القيم) مع المتغير المعتمد متطلبات الابتكار، تم حساب معامل ارتباط (R) بيرسون Pearson وقيمة المحسوبة (t-test) وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(5): العلاقة الإرتباطية بين القيادة الإدارية ومتطلبات الابتكار

أبعاد القيادة الإدارية	معامل الارتباط R	المحسوبة t-test	مستوى الدلالة (Sig)
التمكين	0.267	2,133	0,039
البدئية	0.451	3,852	0,000
فهم الذات	0.428	3,602	0,001
الرؤية	0.361	2,947	0,005
التوافق بين القيم	0.512	4,535	0,000
القيادة الادارية ككل	0,456	3,903	0,000

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

### أولاً- الارتباط ما بين التمكين ومتطلبات الابتكار:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين ومتطلبات الابتكار) جاءت النتائج كما يلي: بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد التمكين ومتطلبات الابتكار (0,267) وهي قيمة موجبة ودالة إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (2,133) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0,05) وبالغلة (1,67)، مما يدل على ثبات صحة الفرضية ويشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التمكين ومتطلبات الابتكار. أي أن القادة الذين يمتلكون الحرية في أداء أعمالهم مع مسؤولياتهم الكاملة عن النتائج المترتبة عنها يسهمون في توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الابتكار.

**ثانيا - الارتباط ما بين البديهية ومتطلبات الابتكار:**

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البديهية ومتطلبات الابتكار) جاءت النتائج كما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد البديهية ومتطلبات الابتكار (0,451) وهي قيمة موجبة ودالة إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (3,852) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0,01) والبالغة (2,39)، مما يثبت صحة الفرضية ويدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين البديهية ومتطلبات الابتكار إجمالاً. وهذا يؤكد مساهمة القادة الذين يمتلكون القدرة على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات المحتملة في توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الابتكار.

**ثالثا - الارتباط ما بين فهم الذات ومتطلبات الابتكار:**

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فهم الذات ومتطلبات الابتكار) جاءت النتائج وفق يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد فهم الذات ومتطلبات الابتكار (0,428) وهي قيمة موجبة ودالة إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (3,602) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0,01) والبالغة (2,39). وهذا يشير إلى ثبات فرضية البحث، أي أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين فهم الذات ومتطلبات الابتكار إجمالاً ويؤكد أن معرفة القادة لنقاط قوتهم وضعهم أحد العوامل الداعمة لتوفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الابتكار.

**رابعا - لارتباط ما بين الرؤية ومتطلبات الابتكار:**

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة القائلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية ومتطلبات الابتكار) جاءت النتائج وفق يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الرؤية ومتطلبات الابتكار (0,361) وهي قيمة موجبة ودالة إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (2,947)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0,01) والبالغة (2,39)، وهذا يؤكد صحة الفرضية ويشير إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الرؤية ومتطلبات الابتكار. ويدل على أن القادة الذين يمتلكون القدرة على تصور وضع مستقبلي مختلف وأفضل من الوضع الحالي يسهمون بشكل كبير في توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الابتكار.

**خامسا - لارتباط ما بين التوافق بين القيم ومتطلبات الابتكار:**

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوافق بين القيم ومتطلبات الابتكار) جاءت النتائج كما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد التوافق بين القيم مع متطلبات الابتكار (0,512) وهي قيمة موجبة ودالة إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (4,535) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0,01) والبالغة (2,39)، وهذا يدل على ثبات فرضية البحث بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التوافق بين القيم ومتطلبات الابتكار

إجمالاً، ويؤكد أن امتلاك القادة للقدرة على إدراك أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وقيمهم والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما يسهم بشكل كبير في توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الابتكار.

#### سادساً- الارتباط بين القيادة الإدارية ككل ومتطلبات الابتكار:

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية ومتطلبات الابتكار) جاءت النتائج وفق ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإدارية ككل ومتطلبات الابتكار (0,456) وهي قيمة موجبة ودالة إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (3,903) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0,01) والبالغة (2,39)، هذا يدل على ثبات الفرضية البحثية الرئيسية الأولى بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية ومتطلبات الابتكار، ويشير إلى أن الدور المثالي للقيادة الإدارية في التمكين وما تتوفر عليه من خصائص تتجسد في البديهية وفهم الذات والرؤية وتوافق القيم قد ساعدت على تحقيق علاقة ارتباط طردية ودالة مع توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الابتكار.

#### 2.2.4. اختبار فرضيات التأثير:

لأجل اختبار فرضيات التأثير تم الاعتماد على معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $Y=a+Bx$ ) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثر المتغير التابع وتأثير المتغيرات المستقلة. ويمكن توضيح نتائج اختبار فرضيات التأثير من خلال النتائج التالية:

الجدول رقم (6): تحليل الانحدار البسيط بين القيادة الإدارية ومتطلبات الابتكار

أبعاد القيادة الإدارية	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة معامل الميل الحدي ( $B$ )	قيمة ( $F$ ) المحسوبة
التمكين	0,071	0,704	4,464
البديهية	0,204	1,443	14,841
فهم الذات	0,183	1,841	12,975
الرؤية	0,130	1,480	8,686
التوافق بين القيم	0,262	1,618	20,570
القيادة الادارية ككل	0,208	0,352	15,233

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

#### أولاً- تأثير التمكين على متطلبات الابتكار:

بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة (0.071) بما يعني أن (7,1%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (متطلبات الابتكار) تعود إلى التغير في التمكين. كما أن قيمة ( $F$ ) المحسوبة بلغت (4,464) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة

(3,377) عند مستوى معنوية (0,01) وبدرجة ثقة (99%) و ذلك يدل على أن هناك تأثير لبعده التمكين في متطلبات الابتكار، وتشير معادلة الانحدار بين التمكين ومتطلبات الابتكار إلى ما يلي:

$$Y = 42,808 + 0,704(X_1)$$

(X<sub>1</sub>) المتغير المستقل التمكين، (Y) تمثل المتغير التابع متطلبات الابتكار. و من خلال المعادلة يتبين أن تغير بعد التمكين بوحدة واحدة يصاحبه تغير بمقدار (0.704) في متطلبات الابتكار. ومنه تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية بين التمكين ومتطلبات الابتكار.

#### ثانياً- تأثير البديهية على متطلبات الابتكار:

إن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0,204) توحى بأن (20,4%) من التغير الذي يطرأ على متطلبات الابتكار يعود إلى البديهية لدى القيادة الإدارية، كما أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (14,841) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3, 377) عند مستوى معنوية (0,01) و بدرجة ثقة (99%)، وذلك يدل على أن هناك تأثير للبديهية على متطلبات الابتكار. وتشير معادلة الانحدار الخطي بين البديهية ومتطلبات الابتكار إلى ما يلي:

$$Y = 34,198 + 1,443(X_2)$$

(X<sub>2</sub>) البديهية المتغير المستقل، (Y) متطلبات الابتكار المتغير التابع، ومن خلال المعادلة يتبين أن متطلبات الابتكار تزيد كلما زادت البديهية بمقدار (1,443)، ومنه تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية بين البديهية ومتطلبات الابتكار.

#### ثالثاً- تأثير فهم الذات على متطلبات الابتكار:

بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قيمة (0,183)، بما يعني أن (18,3%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (متطلبات الابتكار) تعود إلى التغير في فهم الذات لدى القيادة الإدارية، كما أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (12,975) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3, 377) عند مستوى معنوية (0,01) وبدرجة ثقة (99%)، ما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لفهم الذات في متطلبات الابتكار. وتشير معادلة الانحدار الخطي بين فهم الذات ومتطلبات الابتكار إلى ما يلي:

$$Y = 37,113 + 1,841(X_3)$$

(X<sub>3</sub>) تمثل المتغير المستقل فهم الذات، (Y) هي المتغير التابع متطلبات الابتكار، وتبين المعادلة أن متطلبات الابتكار تزداد كلما زاد فهم الذات لدى القيادة الإدارية بمقدار (1,841)، ومنه تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية بين فهم الذات ومتطلبات الابتكار.

#### رابعاً- تأثير الرؤية على متطلبات الابتكار:

بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قيمة (0,130)، بما يعني أن (13%) من التغيرات التي تطرأ على متطلبات الابتكار تعود إلى التغير في الرؤية لدى القيادة الإدارية، كما أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (8,686) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3, 377) عند مستوى معنوية (0,01) وبدرجة ثقة (99%)، ما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية في متطلبات الابتكار. وتشير معادلة الانحدار الخطي بين الرؤية ومتطلبات الابتكار إلى ما يلي:

$$Y = 39,002 + 1,480(X_4)$$

(X<sub>4</sub>) تمثل المتغير المستقل الرؤية، (Y) هي المتغير التابع متطلبات الابتكار، ومن خلال المعادلة يتبين أن متطلبات الابتكار تزداد كلما زادت الرؤية لدى القيادة الإدارية بمقدار (1,480)، ومنه تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية بين الرؤية ومتطلبات الابتكار.

#### خامسا- تأثير توافق القيم على متطلبات الابتكار:

إن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0,262)، توحى بأن (26,2%) من التغيرات التي تطرأ على متطلبات الابتكار تعود إلى التغير في التوافق والانسجام بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، كما أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (20,570) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3, 377) عند مستوى معنوية (0,01) وبدرجة ثقة (0,99)، ما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتوافق القيم على متطلبات الابتكار. وتشير معادلة الانحدار الخطي بين توافق القيم ومتطلبات الابتكار إلى ما يلي:

$$Y = 32,177 + 1,618(X_5)$$

(X<sub>5</sub>) تمثل المتغير المستقل توافق القيم، (Y) هي المتغير التابع متطلبات الابتكار، وتبين المعادلة أن متطلبات الابتكار تزداد كلما زاد التوافق بين قيم المؤسسة وقيم العاملين بمقدار (1,618)، ومنه تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية بين توافق القيم ومتطلبات الابتكار.

#### سادسا- تأثير القيادة الإدارية ككل على متطلبات الابتكار:

بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قيمة (0,208)، بما يعني أن (20,8%) من التغيرات التي تطرأ على متطلبات الابتكار تعود إلى التغير في القيادة الإدارية، كما أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (15,233) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3,377) عند مستوى معنوية (0,01) وبدرجة ثقة (0,99)، ما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على متطلبات الابتكار. وتشير معادلة الانحدار الخطي بين القيادة الإدارية ومتطلبات الابتكار إلى ما يلي:

$$Y = 31,451 + 0,352(X)$$

(X) تمثل المتغير المستقل القيادة الإدارية، (Y) هي المتغير التابع متطلبات الابتكار، ومن خلال المعادلة يتبين أن متطلبات الابتكار تزداد كلما زاد تجسيد القيادة الإدارية بمقدار (0,352)، ومنه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على متطلبات الابتكار.

#### 5. الخاتمة:

في نهاية هذا البحث الذي حاولنا من خلاله التعرف على دور القيادة الإدارية في توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الابتكار، سوف نعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها على المستويين النظري والتطبيقي اللذين اشتمل عليهما هذا البحث، ثم نقدم أهم التوصيات التي نراها ضرورية ومفيدة في هذا السياق.

### 1.5. النتائج:

- تعد القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم، وهي تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم من أجل العمل الجاد نحو تحقيق أهداف مشتركة أو هدف معين. ومن أبعادها التمكين، البديهية، فهم الذات، الرؤية وتوافق القيم.

- يمثل الابتكار إضافة جديدة في مجالات عمل المؤسسة سواء في المنتجات أو الخدمات أو العمليات. ولتبنى الابتكار وتحقيقه هناك العديد من المتطلبات التي يجب توفرها ومنها توفير المناخ التنظيمي واختيار العاملين، وتوفير الوحدات الإدارية والأدوات العلمية.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واستقصاء آراء عينة الدراسة لمتغيري القيادة الإدارية ومتطلبات الابتكار ما يلي:

\* حققت القيادة الإدارية أوساطا حسابية عالية مما يوضح سعي المدراء في مجمع شي علي للأنايب للتأثير على سلوكيات الأفراد واستمالتهم من أجل العمل الجاد نحو تحقيق أهداف المجمع؛

\* حققت متطلبات الابتكار أوساطا حسابية عالية، مما يدل على إدراك القيادات العليا لأهمية الابتكار ولدورها الفاعل في توفير المتطلبات اللازمة لتحقيقه؛

\* تبين وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية ومتطلبات الابتكار في مجمع شي علي للأنايب، مما يدل على تماسك المتغيرين حيث أن العلاقة إيجابية ومعنوية؛

\* ظهر وجود أثر إيجابي للقيادة الإدارية على متطلبات الابتكار، مما يشير إلى دورها الفاعل - أي القيادة الإدارية - في توفير مستلزمات تبني الابتكار وتطويره.

### 2.5. التوصيات:

- ضرورة اعتماد نتائج البحث من طرف القيادات الإدارية في المؤسسات، والتعرف على أساليب ممارسة القيادة الإدارية ووسائل التأثير على المرؤوسين؛

- العمل على توفير متطلبات الابتكار بشكل متكامل (توفير المناخ التنظيمي، اختيار العاملين، توفير الوحدات الإدارية والأدوات العلمية) من أجل تأسيس أرضية ملائمة لاعتماد الابتكار؛

- تنظيم مؤتمرات قيادية لتحسيس العاملين بأهمية دور القائد وتنفيذ القرارات المتخذة من طرفه؛

- الاهتمام بتطوير القدرات القيادية من خلال التدريب والتأهيل الجيد للقائد بما ينسجم ويتوافق مع المسؤوليات المكلف بها؛

- فسح المجال لأصحاب الخبرة والكفاءة من أجل المشاركة في تولي المناصب القيادية.

## 6. قائمة المراجع:

- Lachmann, J. (1993). *Le financement des stratégies de l'innovation*. Paris: Economica.
- Laforet, S. (2008). Size, Strategic, and market orientation effects on innovation. *Journal of Business Research*. 61(1), 753–764.
- Randalls, S. (1995). *Managing human resources*. new York: west publishing, 5th ed.
- Semuel , H., & al. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 237(1), 1152–1159.
- Dereli , D. (2015). Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 195(1), 1365– 1370.
- رشيد فراح، و عادل قنور. (2017). ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية*، العدد الثامن، 406 - 427.
- صالح مهدي محسن العامري. (2005). العوامل التكنولوجية و التنظيمية المؤثرة في الابداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية*، مجلد 21، العدد الثاني، 137 - 181.
- عطا الله فهد السرحان. (2005). دور الابتكار و الابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية ، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة التسويق. كلية الدراسات الادارية و المالية العليا، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- قسمة صابر عوض. (2008). تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الابداع من وجهة نظر المرؤوسين -دراسة ميدانية علي عينة من كليات جامعة القادسية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد الأول، 122 - 151.
- ماجد عبد المهدي مساعدة. (2016). *السلوك التنظيمي*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.



محمد عبد الله أمين. (2017). محمد عبد الله أمين القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين ( بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية). *مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية*، المجلد 19 العدد الثالث، 201- 218.

محمود حسن جمعة، و حيدر شاكر نوري. (2011). تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى). *مجلة الادارة والاقتصاد*، السنة الرابعة والثلاثون - العدد التسعون، 299- 319.

نجم عبود نجم. (2007). *إدارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

## 7. الملاحق:

الملحق رقم (1):

## استبيان

الجنس: ذكر  أنثى عدد سنوات الخدمة: من 1 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة المؤهل العلمي: متوسط  ثانوي  جامعي  دبلوم مهني 

يرجى من سيادتكم الموقرة التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بوضع اشارة (X) في الخانة المناسبة:

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق بشدة
1	يمنحني رئيسي تفويض كامل من أجل حل المشاكل.					
2	يفوض رئيسي الأشخاص الأكفاء لتولي المسؤوليات المهمة.					
3	يركز رئيسي على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.					
4	يحرص رئيسي على تدريب العاملين وتقديم الاستشارات لهم .					
5	يشجع رئيسي العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
6	يمتلك رئيسي القدرة على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات المحتملة.					
7	يمتلك رئيسي القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.					
8	يدرس رئيسي بوضوح الخيارات المتاحة قبل الشروع في خطة العمل.					
9	يلجأ رئيسي لاعتماد قرارات بديلة عند مواجهة الأزمات.					
10	يمتلك رئيسي القدرة على معرفة مواطن قوته وضعفه .					
11	يمتلك رئيسي القدرة على المعرفة العميقة بشخصيته وقيمه التي تحرك سلوكه.					
12	يميل رئيسي إلى التأمل ويهمه تقييم الآخرين لسلوكه.					
13	يمتلك رئيسي القدرة على تأدية أعمال تخدم مستقبل المؤسسة.					
14	يجعل رئيسي من ماضي المؤسسة منطلقا لتأمين مستقبلها.					

15	يضحي رئيسي بكل ما لديه من أجل تكريس نظريته المستقبلية في ميدان العمل.
16	يدرك رئيسي أهداف المؤسسة و أهداف العاملين وقيمهم.
17	يعمل رئيسي على إحداث التوافق والانسجام بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.
18	يعتبر رئيسي عن ثقته في أن العاملين سوف ينجزون أهدافهم.
19	يظهر رئيسي إرادته في إنجاز ما قرّر القيام به.
20	يدرك رئيسي أهمية الابتكار في بلوغ المؤسسة لمستوى التنافس.
21	يسهر رئيسي على توفير البيئة التنظيمية المساعدة على تحقيق الابتكار داخل المؤسسة.
22	يبدل رئيسي جهودا لإحداث التغيير اللازم في تفكير العاملين باتجاه الابتكار.
23	إن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتناسب مع سيورة الابتكار.
24	تعتمد المؤسسة على الأساليب العلمية والموضوعية عند اختيار الأفراد العاملين.
25	تحرص المؤسسة على اختيار العاملين الذين يتمتعون باستعدادات ابتكارية عالية.
26	تقوم المؤسسة بتحديد الخصائص التي يجب أن تتوفر في الأفراد المبتكرين وتوسعى لاستقطابهم.
27	تضع المؤسسة الأفراد في اختبار لقياس الاستعدادات الابتكارية عند التعيين.
28	تعتبر وحدة البحث والتطوير من الوحدات التنظيمية، مهمتها الابتكار .
29	تعطي المؤسسة أهمية خاصة لوحدة البحث والتطوير.
30	تتنوع الكفاءات في مجال البحث و التطوير.
31	توزع الأعمال و المهام بين العاملين حسب التخصص الدقيق.
32	يمتلك الأشخاص المسؤولون عن اختيار العاملين المؤهلات العلمية الكافية لتأدية عملهم بالشكل المطلوب.
33	يستخدم الأشخاص المسؤولون عن اختيار العاملين أدوات علمية تساعدهم في كشف الطاقات الإبداعية.
34	تستخدم المؤسسة آلات عصرية ( تكنولوجيا جديدة).
35	تلجأ المؤسسة إلى التعاون مع الجهات الاستشارية العلمية والمؤسسات ذات العلاقة بإنتاجها لتطوير الابتكار.