

Administrative leadership and its role in adopting innovation management in small and medium enterprises- A case study of Batimital Structures West

Nacer tahar¹, Fatiha zouaoui²

¹ Assistant Professor, Faculty of Economic, Business and Management Sciences, Chlef University, Algeria
n.tahar@univ-chlef.dz

ARTICLE INFO

Article history:

Received:21/12/2020

Accepted:02/10/2021

Online:24/10/2021

Keywords:

Leadership

Administrative leadership

Innovation Management

small and medium enterprises

Batimital Company

JEL Code: A14, O32, L32

ABSTRACT

The present study aims to shed light on the relationship between leadership and the innovation management in the small and medium enterprises, Accordingly, and in order to achieve this objective a field study was conducted on a sample of the leaders and Managers of Batimital company, In this study we used on the descriptive analytical approach to explore the Study variables and the relationship among them. Using a convenient sample of 37manger, using a questionnaire as a tool for collecting Data. The study attained the following results: There is significant statistical relationship between the leadership and innovation management at level 0.05 from the perspective of Batimital's Managers around 0.59 and by explanatory estimated at 35%.

القيادة الإدارية ودورها في تبني ادارة الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب

ناصر طهار¹، زواوي فتيحة²

¹ استاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر n.tahar@univ-chlef.dz

معلومات المقال

تاريخ الاستقبال: 2020/12/21

تاريخ القبول: 2021/10/02

تاريخ النشر: 2021/10/24

الكلمات المفتاحية

القيادة

القيادة الادارية

ادارة الابتكار

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مؤسسة باتيميتال

JEL Code: A1,O32, L32

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين القيادة الادارية وادارة الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أجل تحقيق هذا تم القيام بدراسة ميدانية على عينة من اطارات مؤسسة باتيميتال هياكل غرب بعين الدفلة(الجزائر)، حيث استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة ونوعية العلاقة فيما بينها، في حين بلغت عينة الدراسة القابلة للتحليل الإحصائي 37 مفردة من أصل 42 مفردة، تم الاعتماد فيها على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وبعد استخدام جملة من أساليب التحليل الإحصائي للبيانات المجمعته توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة معنوية بين القيادة الادارية وادارة الابتكار عند مستوى معنوية 0.05 من وجهة نظر اطارات مؤسسة هياكل غرب بقوة ارتباط بلغت 0.59 وبنسبة تفسيرية قدرت ب 35%.

- مقدمة:

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة في الاقتصاد العالمي بصفة عامة والاقتصاد الوطني بصفة خاصة لأنها تشكل أهم عناصر ومكونات النشاط الاقتصادي لكل دول العالم، فهي تعتبر المحرك الأساسي للتنمية والتطور الاقتصادي، والتي توفر قاعدة صناعية وبنية تحتية واسعة وركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (حيرش، يحيوي، 2019، ص41) حيث أخذت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بداية السبعينات من القرن الماضي دورا محوريا في الاقتصاديات العالم، خلصت أبحاث ومقالات صدرت من وزارات دول عديدة ومنظمات دولية وإقليمية منها ILO، BM، FMI أن مساهمة مؤسسة الصغيرة والمتوسطة لا يقع على هامش معطيات الاقتصاد الكلي (بلهادي واخرون، 2019، ص44)

وفي ذات السياق، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام في بيئتها التنافسية تحديات كبيرة وهذا نتيجة للتعقد والاضطراب وارتفاع الضغط التنافسي والظروف الجديدة للاقتصاد المعلوم، وهو ما جعل قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع هذه التطورات صعبا، خصوصا وأن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات يرتبط أساسا بمدى قدرتها على إدارة الابتكار، لأن المؤسسة التي لا تبتكر في بيئتها التنافسية التي طغى عليها الاضطراب والتعقد مصيرها الفشل والخروج من المنافسة، وذلك لأن البقاء للأفضل في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة والتطور التكنولوجي الهائل؛ ومما لا شك فيه أن بلوغ المؤسسات مرحلة الابتكار لا يكون إلا بممارسة القيادة الإدارية لدورها في التغيير والتطوير الابتكاري، حيث تمثل القيادة الادارية مفتاح الابتكار الناجح لأي منظمة، وبدونها لا تستطيع المؤسسات بلوغ مرحلة الابتكار مهما كانت كفاءتها الحالية، فالقيادة الادارية هي المجال الأكثر أهمية في تعزيز وادارة الابتكار بالمنظمة، كما أن هدف القيادة الادارية هو العمل الابتكاري الذي يصبو الى إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وبناء على ذلك، يتزايد اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقيادة الادارية وادارة الابتكار بوصفهما خيارا استراتيجيا. حيث أصبح من الضروري لمواجهة هذه التحديات اعتماد القيادة الادارية لتوجيه أنشطة ادارة الابتكار لتحقيق طرق إنتاج جديدة أو تقديم منتجات جديدة تلبي حاجات ورغبات المستهلكين بكفاءة وفعالية بالمقارنة مع المنافسين في القطاع، فنجاح منظمات الاعمال في إدارة الابتكار بالكفاءة والفعالية مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد المنظمة ككل، وبالصفات القيادية الناجحة التي تمتلكها هذه القيادة.

مشكلة الدراسة:

أصبح إدراك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهمية القيادة الإدارية ومدى الحاجة إليها في إدارة الابتكار ضرورة ملحة في بيئة معقدة وشديدة التنافس، فهي القادرة على تحفيز وتشجيع الأفراد على التوجه في المنحى الصحيح والدفع بطاقتهم نحو الابتكار، وبناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في تبني إدارة الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟ وما هو واقع ذلك بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب؟

وتتدرج ضمن هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو واقع القيادة الإدارية بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب بعين الدفلى ؟
- 2- ما هو واقع إدارة الابتكار بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب بعين الدفلى؟
- 3- كيف ساهمت أساليب القيادة الإدارية الممارسة بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب بعين الدفلى في دعم إدارة الابتكار ؟

أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- تزايد الاهتمام بموضوع العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يرتبط نجاح المؤسسات على مدى قدرتها على الابتكار ومواكبة تطورات البيئية التنافسية من جهة، والقيادة الادارية الفعالة المحفزة على الابتكار من جهة أخرى؛
- أهمية المساهمة العلمية في زيادة إثراء الرصيد المعرفي لموضوع الدراسة
- أهمية تشخيص واقع إدارة الابتكار بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب بعين الدفلى، والوقوف على نقاط الضعف لتقويتها ونقاط القوة لتميتها والمحافظة عليها؛
- مساعدة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب بعين الدفلى على تبني أسلوب القيادة الإدارية المناسب لدعم إدارة الابتكار، وهذا من خلال تقديم اقتراحات وتوصيات.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- تحديد أثر القيادة الإدارية على إدارة الابتكار بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب بعين الدفلى؛
 - تحديد واقع القيادة الإدارية بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب بعين الدفلى؛
 - تحديد واقع إدارة الابتكار بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب بعين الدفلى؛
 - تقديم مقترحات وتوصيات لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب بعين الدفلى فيما يخص موضوع الدراسة.
- الدراسات السابقة:** تتلخص الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت احد جوانب الموضوع الحالي على النحو التالي:

- **الدراسات العربية**

• **دراسة (مفيدة جرمان، 2017) بعنوان: "القيادة الإدارية ودورها في دعم الإبداع بالمؤسسة دراسة حالة المكتبة المركزية جامعة العربي بن مهيدي"** حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة القيادة الإدارية ودورها في دعم الإبداع الإداري بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تم توزيع (41) استبانة على عينة ميسرة، وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) توصلت الدراسة الى عدم وجود ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بأساليبها الثلاث ومستوى الإبداع الإداري.

• **دراسة (عمار كيرد، 2017) بعنوان "القيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"** حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز، تم توزيع (100) نسخة من الاستبيان استرجع منها (77) نسخة تم استبعاد(13) نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل وبقيت (67) نسخة قابلة للدراسة، وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بيانات الدراسة توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي.

- **الدراسات الأجنبية:**

• دراسة (Léo Bruno and Dom Cabral, 2015) بعنوان THE IMPACT OF LEADERSHIP ON INNOVATION MANAGEMENT حيث سعت الدراسة إلى تقييم أساليب القيادة السائدة، فعالية القيادة، والعلاقة بين فعالية القيادة وإدارة الابتكار ل(400) مدير تنفيذي ل(48) مؤسسة. حيث تم تطبيق النموذج الإحصائي "نموذج الابتكار في القيمة". وبعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعته توصلت الدراسة إلى انعدام المرونة فيما يتعلق بأنماط القيادة وأساليب تبادل الأفكار بين المديرين التنفيذيين بالمؤسسات المبحوثة، كما أظهرت الدراسة أن الفعالية القيادية لعينة الدراسة كانت ذو مستوى جيد، وأخيراً أشار البحث إلى وجود علاقة إيجابية عالية القوة بين فعالية القيادة ونجاح إدارة الابتكار.

• دراسة (J Abdolmaleki et al, 2013) بعنوان A study on effects of leadership style on innovation: A case study from automaker industry حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة بين أسلوب القيادة والابتكار لدى الموظفين، وذلك بالتطبيق على شركة صناعة السيارات الإيرانية "Iran Khodro". حيث تم اختيار عينتين ميسرتين تمثلت العينة الأولى في إطارات المؤسسة والتي بلغ حجمها (61) أما العينة الثانية فتمثلت في الموظفين العاديين والذي بلغ عددهم (278). وبعد توزيع الاستبانة وتحليلها أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي للقيادة على ابتكار الموظفين وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

• دراسة (Bianca Nödl, 2013) بعنوان The Influence of Leadership Behavior on Innovative Work Behavior: The Case of a Pharmaceutical Company in Germany حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر سلوك القيادة الإدارية على سلوك الابتكار لدى الموظفين بالشركة الألمانية لصناعة الصيدلانية حيث تم توزيع استبانة على عينة ميسرة مكونة من (1200) مفردة توصلت الدراسة إلى تأثير إيجابي على سلوكيات القيادة (التشجيع، التحفيز، مشاركة المعلومات) على السلوك الابتكاري للموظفين.

- دراسة (M. Koech & G. Namusonge, 2012) بعنوان the Effect of Administrative Styles on Oraniwation Performance at state corporation in Keneya حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء التنظيمي في الشركات العمومية الكينية، حيث تضمنت عينة الدراسة (72) مفردة من كبار المديرين والمتوسطين في (30) شركة كينية بمومباسا، وبعد استخدام التحليل الإحصائي للبيانات المجمعته أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

قامت الدراسات السابقة بمعالجة إشكالية تأثير القيادة الإدارية بشكل عام في تحقيق الابتكار بمنظمات الاعمال، وقد سمح هذا الأمر بتغطية الإطار النظري للدراسة الحالية، كما ساهمت الدراسات السابقة في ضبط متغيرات الدراسة الحالية وعمليات تحليلها، كما تم الاعتماد عليها في صياغة أسئلة الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة، وقد سمحت

الدراسات أيضا بتحديد العينة المستهدفة وهي فئة إدارات المؤسسة، ومن جهة أخرى تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من ناحية منهجية وآلية التحليل، حيث لم تتناول الدراسات السابقة، تأثير أبعاد القيادة الإدارية في الدراسة الحالية (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) ككل على تبني إدارة الابتكار بمنظمات الاعمال، ومن هنا شكل إهمال الدراسات السابقة -على حد علمنا- لمعالجة امكانية تأثير أبعاد القيادة الإدارية على إدارة الابتكار آفاقا للدراسة والتحليل، وهو ما سنتناوله في هذه الدراسة.

1- الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة:

1-1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بلد الى اخر وهذا بسبب باختلاف الظروف الصناعية والاقتصادية من جهة واللوائح التنظيمية والقانونية من جهة اخرى، وعليه سيتم التركيز في هذه الدراسة على التعريف المشهور للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو تعريف المفوضية الأوروبية والتي عرفت المؤسسات الصغيرة بأنها المؤسسات التي تضم اقل من 50 عاملا ورقم اعمالها لا يتعدى 10 مليون اورو واجمالي أصولها اقل من 10 مليون اورو بينما تعرف المؤسسات والمتوسطة بانها تلك المؤسسات التي يتراوح عدد العاملين فيها من 50 الى 250 عامل ورقم أعمالها أقل من 50 مليون اورو (رجب واخرون، 2020، ص18).

1-2- القيادة الادارية:

أصبح تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقيادة الادارية المناسبة من أهم التحديات التي تواجهها، وهذا بالنظر الى تعقد واضطراب بيئة الأعمال المحلية والدولية، التحولات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية... الخ، وهو ما جعل اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقيادة الادارية يتزايد بشكل كبير، بوصفها خيارا استراتيجيا ومفتاحا للنجاح والتطور. حيث ان نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد هذه المنظمة وبالنمط القيادي الذي يمارسه وبالصفات القيادية التي يجب ان يوظفها في ايجاد بيئة مناسبة تساهم في زيادة انتاجها وعطائها (ايدير، بن مومن، 2018، ص165). فحسب (العساف، 2005، ص153) فان القيادة هي السلوك الذي يمارسه القائد ليمكن مرؤوسيه من القيام بعملهم بفاعلية" ابعده من ذلك يرى (koontz & O'donnell) القيادة بأنها القدرة على ممارسة التأثير ما بين الافراد من خلال وسائل الاتصال نحو إنجاز الأهداف (العلاق، 2009، ص71) بينما عرفها اخرون بأنها نوع من المسؤولية التي تهدف إلى توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة" (طشطوش، 2014، ص32) . ويعرفها (Hunt et autre, 2002, p361). بأنها نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الافراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه"

وبشكل عام فان القيادة الادارية هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة (بن الدين، كوديد، 208، ص 24) .

من جهة اخرى ومن خلال الدراسة التي قام بها كل من (lippit, lewin and white) التي توصلوا فيها الى ثلا انماط للقيادة بالمؤسسات وهي:

- القيادة الأوتوقراطية (التسلطية): يتميز هذا الأسلوب بمركزية السلطة المطلقة والقائد يقوم بأعماله من خلال التهديد والإجبار ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب للمرؤوسين، حيث لا يفسح القائد المجال للمرؤوسين في المشاركة في عملية القيادة وهذا الأسلوب لا يكون القائد متسلطا على مرؤوسيه وإنما فعال في عملية إقناعهم بما يتوجب عليهم القيام به من أعمال (العجمي، 2008، ص 87).
- القيادة الديمقراطية: حيث يهدف الى إيجاد نوع من المسؤولية عند المرؤوسين ومحاولة اشراكهم في اتخاذ القرار، فالقائد الديمقراطي يشارك الفريق السلطة ويأخذ برأيهم، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بقيمته في المؤسسة. ويعتبر نمط القياد الديمقراطي النمط الأكثر تفضيلا لدى المرؤوسين، وهو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة (Harris, 2008, p29).
- القيادة التسيبية (الحر): يطل عليها أيضا القيادة الترسلية، والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة، ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. ويصلح هذا النوع من القيادة للجامعات والكليات ومراكز البحث العلمي، حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية والثقة، والعلاقات عادة ما تكون أفقية (كيرد، 2018، ص 79).
- 1-3- ادارة الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تعتبر إدارة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم ضرورة ملحة لنموها واستمرارها في ظل التحديات العالمية المحلية من جهة وتعتقد البيئية التنافسية التي تعتمد على الجودة وتقديم ما هو أفضل من جهة اخرى.
- يرى (Weaver, 2002, p20) أن المؤسسة الابتكارية "هي تلك المؤسسة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في (الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات) ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم بعضا في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة. وفي ذات السياق يعرف (J.SCHUMPTER, 1939) الابتكار (Innovation) بأنه النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه (يونس، عبد اللطيف، 2009، ص 37). كما يعرف الابتكار بأنه قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق عبود نجم، 2003، ص 23) ويشير (Daft, 2001, p625) إلى الابتكار بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة.
- أما ادارة الابتكار فتعرف على انها خطط بحث علمي تحقق الهدف المتوقع من خلال التخطيط والإدارة حسب الأهداف والحكم البيئي والتنسيق والتكامل ومراقبة الجدول الزمني (Lin and Wu , 2018, p772). ومن جهة اخرى يرى (Arena et al, 2015) ان إدارة الابتكار هي نشاط إداري للأفراد والفرق والمنظمات والبيئة الخارجية (Lin and Wu , 2018, p772). أما (بيتر، 2008) فتناول تعريف إدارة الابتكار على أنه "القدرة على تحديد بعض الوسائل التكنولوجية التي قد تساعد على أن تحتل المنظمة مكانة ريادية وتكون تنافسي ويعرف (Morris, 2006) إدارة الابتكار

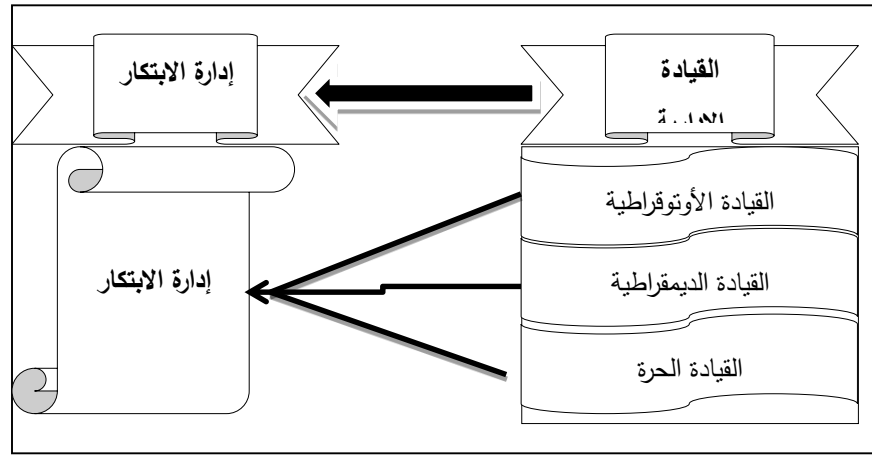
بأنها عملية إنشاء وتطوير واكتساب وتنفيذ فكرة جديدة (منتج جديد، خدمة جديدة، ممارسة جديدة) بهدف تحسين الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية بما يضيف قيمة للمنظمة ولأصحاب المصلحة (Morris, 2006, p68).

2- الاطار التطبيقي للدراسة:

1-2- المنهج المستخدم في الدراسة: بالنظر الى طبيعة الدراسة والاهداف المراد تحقيقها، فقد اعتمد الباحث في تصميم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

2-2- أنموذج الدراسة: يوضح الشكل رقم (01) أنموذج المقترح للدراسة، والذي يقوم باختبار العلاقة السببية بين القيادة الادارية (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) في صورة المتغير المستقل وادارة الابتكار في صورة المتغير التابع .

شكل رقم (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث

2-3- فرضيات الدراسة: حتى يتسنى لنا تفسير إشكالية الدراسة ومحاولة الإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات بالاعتماد على الدراسات السابقة على غرار دراسة (Bianca, 2013)، دراسة (Abdolmaleki et al, 2013) ودراسة (كيرد عمار 2017)، بالإضافة الى الاعتماد على أدبيات القيادة الإدارية وإدارة الابتكار وعليه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القيادة الإدارية وإدارة الابتكار بمؤسسة باتيمتال هياكل غرب بعين الدفلى.

وحتى يتسنى لنا اختبار الفرضية الحالية تم تقسيمها الى الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الأوتوقراطية وإدارة الابتكار بمؤسسة باتيمتال هياكل غرب بعين الدفلى.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الديمقراطية وإدارة الابتكار بمؤسسة باتيمتال هياكل غرب بعين الدفلى.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الحرة وإدارة الابتكار بمؤسسة باتيمتال هياكل غرب بعين الدفلى.

2-4- مجتمع وعينة الدراسة: إن لكل دراسة تطبيقية مجتمع وعينة دراسة لاختبارها، حيث يختارهما الباحث استناد إلى طبيعة الدراسة في حد ذاتها والاهداف المراد تحقيقها، وفي دراستنا الحالية فان مجتمع وعينة الدراسة تمثلا فيما يلي :

- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع أعضاء مجلس ادارة بمؤسسة باتيمتال هياكل غرب بعين الدفلى.

- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة ميسرة (عينة غير عشوائية) تتكون من 37 مفردة

2-5- أساليب المعالجة الإحصائية :

- **أساليب جمع البيانات:** خلال عملية تحديد الاطار النظري للدراسة قام الباحث بمراجعة مصادر البيانات الثانوية المتوفرة من كتب ومقالات وكذا المراجع المختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، أما بيانات الجانب التطبيقي فلقد قام الباحث بإعداد قائمة استقصائية تضمنت محورين رئيسيين، حيث تضمن المحور الأول مدى ممارسة مديري مؤسسة باتيمتال لأنماط القيادة المختلفة، في حين كان هدف المحور الثاني هو تسليط الضوء على ادارة الابتكار بمؤسسة باتيمتال.

- **المقياس المستخدم:** اعتمد الباحث في تحديد درجة استجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة على مقياس "ليكرت" ذو الخمس درجات (غير موافق بشدة(1)، غير موافق(2)، محايد(3)، موافق(4) وموافق بشدة(5))، وقد تم اعتماد هذه المقياس استناد الى الدراسات السابقة التي استخدمته لقياس مواقف مفردات عينة الدراسة اتجاه اسئلة الاستبانة، كما يعتبر هذه المقياس من المقاييس الأكثر شيوعا واستخداما في الدراسات السلوكية .

- **الصدق الظاهري لأداة القياس:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال القيادة وادارة الابتكار، حيث تباينت الملاحظات المقدمة من هؤلاء المحكمين بين وجود غموض في بعض العبارات وازدواجية البعض الآخر، وقد سعى الباحث إلى أخذها بعين الاعتبار لاستخلاص الاستبانة في صيغتها النهائية القابلة للتوزيع والتحليل.

- **أساليب التحليل الإحصائي :** قام الباحث باستخدام مجموعة من الاساليب الإحصائية منها :

- استخدام معامل ألفا كرونباخ Cranbach Alfa لقياس ثبات المقياس المستخدم ؛
- استخدام تحليل التباين ANOVA من أجل اختبار الفرضيات ؛
- استخدام معامل الارتباط البسيط لكارل بيرسون لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والتابع ؛
- استخدام أسلوب الانحدار البسيط Simple Regression لمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

3- النتائج ومناقشتها:

3-1- الصدق البنائي لأداة القياس (Reliability): تم التأكد من ثبات المقياس المستخدم في الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (01)، حيث اشارت النتائج الى قبول معاملات

النتائج الخاصة بالدراسة الحالية باعتبار أنها أكبر من القيمة 0.6 (وهي القيمة الدنيا التي أشارت إليها الكثير من الدراسات الإحصائية والاجتماعية لقبول معامل الفا كرونباخ)، وعليه فإن جميع المقياس يتميز بدرجة جيدة من الثبات.

جدول رقم (01): نتائج تحليل معاملات ألفا لثبات متغيرات الدراسة الحالية

المتغير	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباغ
مقياس القيادة الإدارية	13	0.82
مقياس إدارة الابتكار	14	0.76

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات spss

3-2- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف -سمرنوف) : تم استخدام اختبار كولموجروف - سمرنوف لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. فكانت نتائج هذا الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (02):

جدول رقم(02) : ملخص نتائج اختبار كولموجروف -سمرنوف لمحاور الدراسة الحالية

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	القيادة الإدارية	13	0.642	0.55
الثاني	إدارة الابتكار	14	0.631	0.881
إجمالي اختبار متغيرات الدراسة		27	0.874	0.796

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن نتائج قيم الاختبار الحالي لمستوى معنوية لكل محور من محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى معنوية الدراسة الحالية والبالغة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يجب استخدام الاختبارات المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة.

3-3- تحليل استجابات مفردات العينة المدروسة اتجاه متغير القيادة الإدارية: يتضمن هذا المحور تحليل النتائج المتوصل إليها بخصوص استجابات مفردات العينة المدروسة اتجاه متغير القيادة الإدارية بشكل عام، حيث سيتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا اختبار المعنوية الإحصائية، فضلا عن مستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات أجزاء الاستبانة، لمعرفة قيمتها، وتحديد مواقف مفردات عينة الدراسة اتجاه فقرات الاستبانة. حيث تتحقق موافقة مفردات العينة على الفقرة عندما يكون المتوسط الحسابي أكبر من الوسط النظري والمقدر ب(3) ويتحقق عدم موافقتهم عندما يكون المتوسط الحسابي أقل من الوسط النظري(3) .

- تحليل استجابات مفردات العينة المدروسة اتجاه متغير القيادة الأوتوقراطية: يوضح الجدول رقم(03) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة لكل فقرة من مقياس مفردات القيادة الأوتوقراطية.

جدول رقم(03): نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومتوسط الفرق لفقرات القيادة الأوتوقراطية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	مستوى المعنوية

0.000	-0.11	1.17	2.89	يضع القائد خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها بشكل منفرد	1
0.000	-0.57	1.06	2.43	يحتكر القائد جميع السلطات لنفسه	2
0.000	-0.76	1.01	2.24	يعتبر القائد المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت	3
0.000	-0.46	1.14	2.54	يعطي القائد التعليمات والأوامر لأجل تنفيذها دون مناقشتها	4
0.000	-0.44	1.11	2.56	ما يقوله القائد هو الأنسب دائماً	5
0.000	-0.47	1.09	2.53	الكلي	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم أعلاه أن أبرز استجابة لمفردات عينة الدراسة هي استجابتهم للفقرة رقم (01) والتي تنص على أن القائد يضع خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها بشكل منفرد حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (2.89) أي بمتوسط فرق بلغ (-0.11) عن الوسط النظري و المقدر بـ (3.00)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.17)، مما يدل على أن مفردات عينة الدراسة مجمعون على هذه النتيجة، في حين جاءت متوسطات جميع الفقرات الأخرى أصغر من الوسط النظري وهو ما يدل على أن استجابات مفردات العينة المدروسة سلبية وهذا ما تؤكدته نتائج تحليل الوسط الحسابي الكلي البالغ (2.53) وانحرافه المعياري البالغ (1.09) ومتوسط فرق كلي ب(-0.47)، مما يدل على أن إطارات مؤسسة باتيميتال هياكل غرب لا يمارسون أسلوب القيادة الأوتوقراطية مع العمال حيث لا يحتكر القائد جميع السلطات لنفسه ولا يعتبر القائد المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت.

- تحليل نتائج بعد القيادة الديمقراطية(التشاركية): يوضح الجدول رقم(04) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل فقرات القيادة الديمقراطية بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب بعين الدقلى.

جدول رقم (04): نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومتوسط الفرق لفقرات القيادة الديمقراطية

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	مستوى المعنوية
1	يشجع القائد العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	3.91	0.68	0.91	0.000
2	يشجع القائد العاملين على الإبداع	3.78	0.82	0.78	0.000
3	يعتمد القائد على أسلوب الإقناع لمروسيه وليس الإجبار	3.86	0.78	0.86	0.000
4	يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	4.00	0.66	1	0.000
5	يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها	3.83	0.79	0.83	0.000
	الكلي	3.87	0.74	0.87	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن أبرز استجابة لمفردات عينة الدراسة هو استجابتهم للفقرة رقم (04) والتي تنص على أن القائد يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات بحيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت

قيمته (4) أي بمتوسط فرق بلغ (1) عن الوسط النظري والمقدر ب (3.00)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.66)، مما يدل على أن مفردات عينة الدراسة مجمعون على هذه النتيجة، والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000) ، في حين جاءت متوسطات جميع الفقرات الأخرى أكبر من الوسط النظري وهو ما يدل على أن استجابات مفردات العينة المدروسة ايجابية نحو فقرات محور القيادة الديمقراطية وهذا ما تؤكدته نتائج تحليل الوسط الحسابي الكلي البالغ (3.87) و انحرافه المعياري (0.74) ويشير صغر الانحراف المعياري إلى إجماع نسبي لمفردات عينة الدراسة على هذه النتيجة، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000)، مما يدل على ممارسة إدارات مؤسسة باتيميتال لأسلوب القيادة الديمقراطية حيث يشجع القائد العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه ويعتمد القائد على أسلوب الإقناع لمرؤوسيه وليس الإكراه.

- **تحليل نتائج بعد القيادة الحرة (المتساهلة):** تم تحليل فقرات القيادة الحرة لمفردات العينة المدروسة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومتوسط الفرق لكل فقرة، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (05).

جدول رقم (05): نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومتوسط الفرق لفقرات القيادة الحرة

(المتساهلة)

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	مستوى المعنوية
1	ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة	3.51	0.93	0.51	0.000
2	يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات	3.51	0.90	0.51	0.000
3	القيادة الحرة مناسبة أكثر لتوجيه العاملين	3.67	0.88	0.67	0.000
	الكلي	3.56	0.90	0.56	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (05) إلى تحليل فقرات القيادة الحرة حسب استجابات مفردات العينة، حيث نلاحظ أن أعلى وسط حسابي حازت عليه الفقرة التي تنص على أن القيادة الحرة مناسبة أكثر لتوجيه العاملين فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.67) أي بفارق (0.67) عن الوسط النظري، وبدلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000) في حين بلغ المتوسط الحسابي للفقرتين الأولى والثانية والتي تتصان على أن القائد ينظر للمشكلات على أنها متجددة، ويسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات (3.51) لكلا الفقرتين أي بفارق (0.51) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.93) و (0.90) على التوالي. وتؤكد قيمة الوسط الحسابي الكلي للمحور والتي بلغت (3.56) أي بمتوسط فرق عن الوسط النظري المقدر ب (0.56) ، كما بلغ الانحراف المعياري (0.90) وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$). مما يدل على أن إدارات مؤسسة باتيميتال هياكل غرب تمارس القيادة الحرة كأسلوب لإدارة العاملين.

ثالثاً - تحليل استجابات مفردات العينة المدروسة اتجاه إدارة الابتكار: تم تحليل نتائج استجابات مفردات العينة المدروسة اتجاه فقرات إدارة الابتكار باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، وذلك كما هو موضح من خلال ما يلي:

وتجدر الإشارة الى أنه يتحقق موافقة مفردات العينة على الفقرة عندما يكون المتوسط الحسابي أكبر من الوسط النظري والمقدر (3)، ويتحقق عدم موافقتهم عند ما يكون المتوسط الحسابي أقل من الوسط النظري (3) .

جدول رقم (06): نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومتوسط الفرق لفقرات الابتكار الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	مستوى المعنوية
1	أجرت الشركة تغييرات جذرية (استحداث أو إلغاء) في هيكلها التنظيمي	3.62	0.79	0.62	0.000
2	اتخذت الشركة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين	3.67	0.81	0.67	0.000
3	أجرت الشركة تغييرات جذرية في استعمال الوسائل التكنولوجية في عملياتها الإدارية	3.62	0.79	0.62	0.000
4	تمنح الشركة العاملين المبادرة بحل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم المنتجات	3.67	0.91	0.67	0.000
5	تسعى الشركة لابتكار طرق لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الإنتاجية.	4.05	0.57	0.05	0.000
6	تجري الشركة تغييرات في تصميم وتقديم منتجاتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة	3.91	0.59	0.91	0.000
7	تحرص الشركة على إدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الإنتاجية المقدمة للزبائن	3.86	0.82	0.86	0.000
	الكلي	3.77	0.80	0.63	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن أبرز استجابة لمفردات عينة الدراسة هو استجابتهم للفقرة رقم (5) والتي تنص على أن مؤسسة باتيميتال هياكل غرب تسعى لابتكار طرق لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الإنتاجية بحيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.05) أي بمتوسط فرق بلغ (1.05) عن الوسط النظري والمقدر ب (3.00)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.60)، مما يدل على أن مفردات عينة الدراسة مجمعون على هذه النتيجة، كما جاءت متوسطات جميع الفقرات الأخرى أكبر من الوسط النظري وهو ما يدل على أن استجابات مفردات العينة المدروسة ايجابية نحو فقرات محور الابتكار الإداري. وهذا ما تؤكدته نتائج تحليل الوسط الحسابي الكلي البالغ (3.63) وانحرافه المعياري (0.80) ويشير صغر الانحراف المعياري إلى إجماع لمفردات عينة الدراسة على هذه النتيجة، مما يدل على السعي الحثيث لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب لتحقيق الابتكار الإداري، حيث قامت هذه الأخيرة باستحداث وتطوير

هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع طبيعة نشاطها، كما قامت أيضا بإجراء تغييرات جذرية في أساليب تسييرها من خلال اعتمادها على نظم المعلومات و الحواسيب في تسيير والإنتاج.

3-4- اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القيادة الإدارية وإدارة الابتكار بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب بعين الدفلى.

لاختبار هذه الفرضية تم تفريعها إلى ثلاث فرضيات فرعية أخرى حيث سيتم اختبار كل واحد منها على حدا كما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الأوتوقراطية وإدارة الابتكار بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب بعين الدفلى.

لاختبار هذه الفرضية تم تقدير نموذج انحدار القيادة الأوتوقراطية على إدارة الابتكار فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (07):

جدول رقم (07): ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

تحليل التباين ANOVA				الجزء الثابت a	معامل المتغير المستقل b	معامل التحديد R2	معامل ارتباط كارل بيرسون R	النموذج
اختبار t للنموذج		اختبار F للنموذج						
مستوى المعنوية	قيمة المعامل t	مستوى المعنوية	قيمة معامل التباين F					
0.000	4.26	0.000	6.07	0.16	0.90	0.14	0.38	تأثير القيادة الأوتوقراطية على إدارة الابتكار

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط لكارل بيرسون R كان متوسط، حيث بلغت قيمته (0.38)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما بخصوص القدرة التفسيرية للنموذج المتمثلة في معامل التحديد R2 فتبين نتائج التحليل أن قيمته كانت مقبولة بقيمة تساوي (R2=0.14) وهو ما يعني (14%) أن التغير في التباين الكلي لإدارة الابتكار سببه القيادة الأوتوقراطية. كما نلاحظ أن قيمة معامل التقاطع (a) بلغت (0.16) في حين أن قيمة الانحدار أو ميل خط المستقيم (b) بلغت (0.90) وهذا يعني أن الزيادة في ممارسة القيادة الأوتوقراطية بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تأثر إدارة الابتكار بـ 0.16 بناء على ما سبق يكون تمثيل نموذج الانحدار البسيط لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y_{im} = a + bX_{ol}$$

$$Y_{im} = - 0.90 + 0.16X_{ol}$$

حيث:

Yim: تمثل إدارة الابتكار

Xol: تمثل القيادة الأوتوقراطية

وبغرض التأكد من الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الناتج، يتبين من نتائج تحليل التباين ANOVA أن قيمة F تقدر بـ (6.07) و تقدر قيمة t بـ (4.26) عند مستوى معنوية 0.000 وبهذا فإن هذا النموذج يعد ذو دلالة إحصائية . وبناء عليه يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على وجود تأثير القيادة الأوتوقراطية على إدارة الابتكار بمؤسسة باتيميتال هياكل الغرب.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الديمقراطية وإدارة الابتكار بمؤسسة باتيميتال هياكل الغرب.

لاختبار هذه الفرضية تم تقدير نموذج انحدار القيادة الديمقراطية على إدارة الابتكار فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (08)

الجدول رقم (08): ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الفرضية الثانية

تحليل التباين ANOVA				الجزء الثابت a	معامل المتغير المستقل b	معامل التحديد R2	معامل ارتباط كارل بيرسون R	النموذج
اختبار t للنموذج		اختبار F للنموذج						
مستوى المعنوية	قيمة المعامل t	مستوى المعنوية	قيمة معامل التباين F					
0.000	6.52	0.000	16.48	0.37	2.35	0.32	0.56	تأثير القيادة الديمقراطية على إدارة الابتكار

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط لكارل بيرسون R هي (0.56)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما بخصوص القدرة التفسيرية للنموذج المتمثلة في معامل التحديد R2 فتبين نتائج التحليل أن قيمته كانت مقبولة بقيمة تساوي ($R^2=0.32$) وهو ما يعني (32%) أن التغير في التباين الكلي لإدارة الابتكار سببه القيادة الديمقراطية كما نلاحظ أن قيمة معامل التقاطع (a) بلغت (0.37) في حين أن قيمة الانحدار أو ميل خط المستقيم (b) بلغت (2.35) وهذا يعني أن الزيادة في ممارسة القيادة الديمقراطية بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تأثر إدارة الابتكار بـ 2.35 بناء على ما سبق يكون تمثيل نموذج الانحدار البسيط لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y_{im} = a + bX$$

$$Y_{im} = 0.37 + 2.35X_{dl}$$

حيث:

Yim: تمثل إدارة الابتكار**Xdl**: تمثل القيادة الديمقراطية

ويغرض التأكد من الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الناتج، يتبين من نتائج تحليل التباين ANOVA أن قيمة F تقدر بـ (16.48) و تقدر قيمة t بـ (6.52) عند مستوى معنوية 0.000 وبهذا فإن هذا النموذج يعد ذو دلالة إحصائية. وبناء عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود تأثير للقيادة الديمقراطية على إدارة الابتكار بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب بعين الدفلى.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الحرة وإدارة الابتكار بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب بعين الدفلى.

لاختبار هذه الفرضية تم تقدير نموذج انحدار تأثير القيادة الحرة على إدارة الابتكار فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (09):

الجدول رقم (09): ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الفرضية الثالثة

تحليل التباين ANOVA				الجزء الثابت a	معامل المتغير المستقل b	معامل التحديد R2	معامل ارتباط كارل بيرسون R	النموذج
اختبار t للنموذج		اختبار F للنموذج						
مستوى المعنوية	قيمة المعامل t	مستوى المعنوية	قيمة معامل التباين F					
0.000	7.94	0.000	18.84	0.37	2.47	0.35	0.59	تأثير القيادة الحرة إدارة الابتكار

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لكارل بيرسون R قد بلغ قيمة (0.59)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما بخصوص القدرة التفسيرية للنموذج المتمثلة في معامل التحديد R2 فتبين نتائج التحليل أن قيمته كانت مقبولة بقيمة تساوي ($R2=0.35$) وهو ما يعني (35%) أن التغير في التباين الكلي لإدارة الابتكار سببه القيادة الحرة، كما نلاحظ أن قيمة معامل التقاطع (a) بلغت (0.37) في حين أن قيمة الانحدار أو ميل خط المستقيم (b) بلغت (2.47) وهذا يعني أن الزيادة في ممارسة القيادة الحرة بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تأثر إدارة الابتكار بـ 2.47 بناء على ما سبق يكون تمثيل نموذج الانحدار البسيط لهذه العلاقة كما يلي:

$$Yim = a + bX$$

$$Yim = 0.37 + 2.47XII$$

حيث:

Yim: تمثل إدارة الابتكار

XII: تمثل القيادة الحرة

وبغرض التأكد من الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الناتج، يتبين من نتائج تحليل التباين ANOVA أن قيمة F تقدر بـ (18.84) وتقدر قيمة t بـ (7.94) عند مستوى معنوية 0.000، وبهذا فإن هذا النموذج يعد ذو دلالة إحصائية. وبناء عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة الدالة على وجود تأثير للقيادة الحرة على إدارة الابتكار بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب بعين الدفلى.

3-5 مناقشة النتائج الخاصة باستجابات عينة الدراسة اتجاه القيادة الإدارية: يتضمن هذا المحور مناقشة

لما جاءت به الدراسة من نتائج بخصوص استجابات عينة الدراسة اتجاه القيادة الإدارية على النحو التالي:

- **بعد القيادة الأوتوقراطية:** لقد أظهرت نتائج تحليل استجابات عينة الدراسة اتجاه بعد القيادة الأوتوقراطية أنها سلبية بشكل عام حيث كانت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات أقل من الوسط النظري حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.53) ويمكن تفسير هذه النتائج بادراك إطارات مؤسسة باتيميتال لخطر استعمال القيادة الأوتوقراطية في توجيه العاملين، حيث أنها أداة مستبدة تقصي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحتكر كل السلطات في القائد مما ينتج عنه غياب روح الفريق الواحد واتساع فجوة الثقة بين العمال والإطارات.

- **بعد القيادة الديمقراطية:** تظهر نتائج التحليل الإحصائي لمحور القيادة الإدارية الخاصة ببعد القيادة الديمقراطية أن استجابات مفردات عينة الدراسة اتجاه القيادة الديمقراطية ايجابية بشكل عام، لما تتميز به قيمة الوسط الحسابي العام والبالغ (3.87)، وهذا ما يدل على وجود ممارسات فعلية للقيادة الديمقراطية حيث انفق إطارات مؤسسة باتيميتال على هذه النتيجة، حيث يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات كما يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها وهذا ما يحفزهم ويشجعهم على الإبداع.

- **بعد القيادة الحرة:** يتبين من مخرجات التحليل الإحصائي لمحور القيادة الحرة أن اتجاه إطارات مؤسسة باتيميتال نحو متغير القيادة الحرة كان ايجابيا بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.56) وقد أجمعت عينة الدراسة على أن القيادة الحرة أكثر تحفيزا، غير انه لا بد من الإشارة الى أن القيادة الحرة (المتساهلة) ليست دائما هي الأنسب للتعامل مع العمال، حيث يكون استخدام القيادة الديمقراطية بعض المواقف أفضل، وفي مواقف أخرى تكون القيادة الأوتوقراطية أنسب، وعليه فهذا الحكم نسبي قد يختلف من قيادة الى أخرى ومن موقف الى آخر.

- **النتائج العامة الخاصة بمتغير القيادة الإدارية:** من خلال ما تم مناقشته من نتائج التحليل الإحصائي حول أبعاد القيادة الإدارية للمؤسسة باتيميتال هياكل غرب يتبين من أن استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه محاورها كان ايجابيا بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (3.32) مما يدل على وجود رضا حول أساليب القيادة الإدارية المتبعة في المؤسسة محل الدراسة

- **النتائج العامة الخاصة بمتغير إدارة الابتكار:** من خلال ما تم مناقشته من نتائج التحليل الإحصائي حول أبعاد إدارة الابتكار لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب يتبين من أن استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه محاورها كانت ايجابية بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.78) مما يدل على وجود مجهودات حثيثة لإدارة الابتكار بالمؤسسة.
- **النتائج الخاصة بالعلاقة الموجودة بين أبعاد القيادة الإدارية وإدارة الابتكار بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب:** توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير لأبعاد القيادة الإدارية على إدارة الابتكار بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب، حيث أشار التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار البسيط إلى:
- **النتائج الخاصة بالعلاقة الموجودة بين القيادة الأوتوقراطية وإدارة الابتكار بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب:** بينت نتائج التحليل الإحصائي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ تفسير هذا التأثير بنسبة (14%) وهو ما يؤكد تخوف عينة الدراسة من اعتماد هذا الأسلوب من القيادة باعتباره عائقا لتنمية الابتكار لدى العاملين، حيث لا يسمح هذا الأسلوب القيادي للعاملين بإبداء آراءهم ومشاركة أفكارهم واقتراح حلول لمشاكل إدارية وفنية تواجههم بل يحتكر القائد كل هذا ويقتصر دور العامل فقط على التطبيق.
- **النتائج الخاصة بالعلاقة الموجودة بين القيادة الديمقراطية وإدارة الابتكار بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب:** أظهرت نتائج التحليل إلى وجود تأثير وعلاقة موجبة بين القيادة الديمقراطية وإدارة الابتكار عند مستوى معنوية ($0.05 < \alpha$) من وجهة نظر إطارات مؤسسة باتيميتال هياكل غرب، حيث قدر هذا التأثير بنسبة (32%)، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على الدور الكبير الذي تلعبه القيادة الديمقراطية من خلال إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة بأرائهم في إدارة الابتكار. فعلى عكس الأسلوب القيادي السابق الذي لا يسمح بمشاركة العاملين لأفكارهم مع مرؤوسيهم واقتراح الحلول لمعالجة المشاكل حيث تأخذ القيادة الديمقراطية بعين الاعتبار أفكار وآراء ومقترحات عمالها.
- **النتائج الخاصة بالعلاقة الموجودة بين القيادة الحرة (المتساهلة) وإدارة الابتكار بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب:** لقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير وعلاقة موجبة بين القيادة الحرة وإدارة الابتكار في استجابة إطارات مؤسسة باتيميتال هياكل غرب قيد الدراسة بنسبة (35%) ويعبر معامل التأثير الخاص بهذه العلاقة على تفضيل عينة الدراسة هذا النوع من الأسلوب القيادي دون غيره من الأنواع لأنه يعطي مجالا أكثر لاتخاذ القرار واقتراح الحلول والابتكار، لكن وكما تمت الإشارة إليه سابقا ينبغي الحذر في استخدام هذا الأسلوب القيادي الذي قد يكون سببا في عدم التزام العامل بأداء مهامهم بكفاءة وفعالية بالنظر إلى ما يميزه من التساهل مع العمال.
- الخاتمة:**

من خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة تأثير القيادة الإدارية على تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإدارة الابتكار وهذا بالتطبيق على مؤسسة باتيميتال هياكل غرب، وقد اوضحت الدراسة أن القيادة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق هدف مشترك؛ كما انه تلعب دورها مهما في ادارة الابتكار حيث تقوم القيادة الإدارية التي تتبنى الابتكار على إشراك العاملين في الوصول الى الحل الأمثل للمشاكل المطروحة؛

التوصيات و الاقتراحات: بناء على ما سبق ذكره يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أهمية تمكين العاملين بالمؤسسة لما يحققه من نتائج إيجابية بالمؤسسة، واثراً إيجابياً على العامل فهو يرفع روح المعنوية له ويحفزه على المزيد من العطاء والابتكار .
 - ضرورة العمل على إحداث تناسق وتعاون أكبر بين مختلف الوظائف من خلال الاتصال وتبادل المعلومات، أين يلاحظ وجود نقص في الاتصال بين العاملين.
 - ضرورة إنشاء إدارة خاصة للابتكار تظهر في الهيكل التنظيمي شأنها شأن باقي الإدارات ترتبط مباشرة بالمدير العام لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب، تكون مسؤولة عن جميع عمليات إدارة الابتكار؛
 - ضرورة المحافظة على وجود نظام اتصال فعال يسمح للموظفين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم ويعزز الثقة المتبادلة مما يفتح الباب أمام الأفكار الابتكارية والإبداعية أن تطرح.
 - ضرورة تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والابتكار في الأداء ومكافأة المبتكرين، فهذا يزيد من المبتكرين ابتكاراً ويشجع غيرهم على الابتكار والإبداع.
 - ضرورة اهتمام الإدارة العليا بمؤسسة باتيميتال بتوفير أو إنشاء قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة للتطوير والتحديث والابتكار، فالمبتكر إذا لم توفر له المعلومات لا يستطيع أن يستمر في ابتكاراته.
 - ضرورة التواصل مع جميع هياكل البحث من جامعات ومراكز البحث العلمي باعتبارها مصادر هامة لاستقطاب الأفكار والابتكارات في جميع القطاعات.
- قائمة المصادر والمراجع:

- 1- بشير العلق، الإدارة الحديثة - نظريات و مفاهيم، 2009، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- عبدالقادر بلهادي، عزالدين نزعي، سمير سحنون، دور المحددات البيئية والمؤسسية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية برأس المال المخاطر، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2019 متاح على الرابط <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122734> .
- 3- كريد عامر، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، 2015، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسير، جامعة البويرة ، الجزائر .
- 4- رجب لطيفة، زروقي رياض، يحي باي نجاة، اعتماد حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مدخل اساسي لنجاح مسار التنمية للدولة، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2020 متاح على الرابط <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/128313>
- 5- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، 2008، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 6- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار -المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، 2003، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 7- نوال يونس محمد وبسمان عبد اللطيف، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الفكري، مجلة تنمية الرافدين، العدد96، المجلد 31 ، جامعة الموصل، العراق، 2009
- 8- نور الدين حيرش، سعاد يحيياوي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية المحلية و الوطنية، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد2، العدد2، 2019 متاح على الرابط <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122733>
- 9- نور الهدى بن الدين وسفيان كويد، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي- دراسة حالة شركة الاسمنت بين صاف S.B.C.I.S، مجلة الاقتصاد والمالية، الجزائر، العدد4، المجلد1، مارس، 2018. متاح على الرابط <https://www.univ-chlef.dz/ref/wp-content/uploads/2018/03/02-07-.pdf>
- 10- وفاء العساف، واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديري ومديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2005.
- 11- James.G.Hunt et autre, **comportement humain et organisation**, 2002, Tra Claire De Billy, 2 éme édition, village mondial, France,
- 12- LaTasha M. Harris, **The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention**, 2008, capella university, USA ,
- 13- Morris. L, **Permanent Innovation**, 2006, Ackoff Center, University of Pennsylvania
- 14- Yi Lin, Jin Wu , **A Study of the Effects of Leadership Styles on Innovation Management and Organizational Innovation in Environmental Protection Industry** , Ekoloji, 27, (106), 2018.