



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة الماستر

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري

في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة الوادي

إشراف الاستاذ:

د/ مرزوقي مرزوقي

إعداد الطلبة:

- مراد عبسي
- سارة بن عمار
- إكرام مباركي

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	د/ شاهد عبد حكيم
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	د/ مرزوقي مرزوقي
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	د/ بن علي عبد الرزاق

السنة الجامعية : 2025/ 2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة الماستر

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري

في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الوادي

إشراف الاستاذ:

د/ مرزوقي مرزوقي

إعداد الطلبة:

- مراد عبسي
- سارة بن عمار
- إكرام مباركي

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	د/ شاهد عبد حكيم
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	د/ مرزوقي مرزوقي
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	د/ بن علي عبد الرزاق

السنة الجامعية : 2025/ 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

إن الحمد لله نحمده ونشكره على نعمة القلم ونصيب العلم الذي وهبنا إياه، فبدونه ما كان لهذا العمل أن ينجز، ولولاه ما كنا لنجني ثمرة مجهودنا.

عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال:

<< لا يشكر الله من لا يشكر الناس >> رواه الترمذي.

يطيب لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذ "مرزوقي مرزوقي" الذي لم يخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة جزاه الله عنا خير الجزاء.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل أساتذة دفعة ماستر إدارة أعمال

2024 - 2025 وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل.

ولا يفوتنا تقديم الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة فبورك فيهم.

(رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ)

إهداء

إلى من زرع في قلبي بذور الطموح وسقاه بالدعاء
إلى أمي الحبيبة، يا نبض الروح وضياء الدرب
وإلى أبي، الداعم الأول، وملهم الإصرار... للأمام
إلى إخوتي وكل من آمن بي
أهديكم ثمرة سنوات من السعي، هذا الإنجاز لكم كما هولي.
وإلى نفسي... أقول: شكرًا لأنك لم تستسلمي
وإلى مشرفي الفاضل الأستاذ مرزوقي مرزوقي
كل الشكر والعرفان لجهوده وتوجيهه الدائم، فقد كان لعلمه وأخلاقه الأثر الكبير في هذا الإنجاز.
أهديكم ثمرة جهدي، شهادة الماستر في إدارة الأعمال، فأنتم أصحاب الفضل بعد الله.

سارة

إهداء

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات، حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي، فاللهم لك الحمد لأنك وفقني على إتمام هذا العمل وتحقيق حلمي . . .
أهدي هذا النجاح إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله . . . إلى فخري واعتزازي والذي (عبدالله)
وإلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، سرّ قوتي ونجاحي ومصباح دربي، إلى وهج حياتي والدتي
(حدة)

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها، إلى قرّة عيني
أخوتي (هيثم، صلاح، رانيا، سوريا، سلسبيل)
وإلى نجمتي الصغيرة بنت أختي الغالية (ريم)
وإلى جدتي التي منها تعلمت أن لا شيء مستحيل، (لعكري أدام الله في عمرك ياغالية)
إلى خالتي الحبيبة يا زهرة العمر ورفيقة القلب (نعيمة)
إلى أولئك الذين كانوا أكثر من مجرد أصدقاء (حفصية، شيماء، بثينة، وريدة، نوال).
ولكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق . . . أهدىكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لظالما تمنيته.
ومن القلب . . . شكراً لأنكم كنتم دائماً معي.

إكرام

إهداء

إلى التي تعجز الكلمات عن وصف كريم فضلها، وعن تعداد جميل مآثرها، أُمِّي جنتي
إلى الذي لم يشهد أفضل إنجازاتي، ولكن روحه تحضرنِي في كل خطوة أبي العزيز رحمه الله
إلى التي نحيا ببركة دعائها ونور وجودها بيننا، جدّتي الغالية
إلى الحكاية الأجل في حياتي، نبض قلبي ورفيقة دربي، سَكْنِي وأماني، رُوْحِي وريحاني، زوجتي العزيزة
إلى من أكملت بهم أجمل قصص حياتي، أبنائي وفلذات كبدي، نورسين، جود، مهدي وسند
إلى سندي الذي لا يميل، ومحبي التي لا تزول، أخوتي الأكارم "سامي، زوليخة، وتوفيق"
إلى رفيق دربي، وأنيس طريقي، وسندي في عثراتي، أخي الذي لم يخذلني يوماً، "محمد العيد حساسنة"
إلى أكثر روح تشبهي، أختي التي لم تلدها أُمِّي وأجمل أقداري "أشرفت"
إلى أهلي وخلاني وكل من أحبه ويحبني
إلى زميلتي في المذكرة، اللتان صبرتا وتحملتا انشغالي عنهما، "سارة وإكرام"
إلى معلّمي وأساتذتي طيلة مشواري الدراسي
إلى كل من ساهم في عودتي إلى الجامعة وأعانني من قريب أو من بعيد.
إلى أهل الرباط في غزة وفلسطين، دمتم ودامت بطولاتكم
إلى كل هؤلاء، أهدي ثمرة جهدي وعصارة فكري.

مراد

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

أ.....	مقدمة
7.....	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والابتكار
7.....	المبحث الأول: الإطار النظري
7.....	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي إلى القيادة الإدارية والابتكار
8.....	الفرع الأول: ماهية القيادة الادارية
15.....	الفرع الثاني: ماهية الابتكار
27.....	المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة الإدارية والابتكار
28.....	الفرع الأول: أنواع المسيرين وعلاقتهم بالابتكار
29.....	الفرع الثاني: قيادة المورد البشري وتحقيق الابتكار
30.....	الفرع الثالث: أساليب تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة
33.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
33.....	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
33.....	أولاً: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
38.....	ثانياً: عرض الدراسات السابقة باللغات الأجنبية
41.....	المطلب الثاني: الفرق بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة
43.....	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
45.....	المبحث الأول: منهج الدراسة وتحليل البيانات الشخصية في مجتمع الدراسة
45.....	المطلب الأول: منهج الدراسة ونبذة عن اتصالات الجزائر
47.....	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وتحليل البيانات الشخصية
55.....	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
60.....	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
65.....	المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
66.....	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

76	الخاتمة.....
81	قائمة المصادر والمراجع.....
.....	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

- جدول رقم(1-1) : يمثل الفرق بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.....41
- جدول رقم (1-2): درجات اختبار ليكرت الخماسي.....49
- الجدول رقم(2-2):قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الرضا لعينة الدراسة.....49
- الجدول رقم(03-02):معامل ألفا كرونباخ للاستبيان.....51
- جدول رقم (04-02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس. 52
- جدول رقم (05-02): توزيع عينة الدراسة حسب السن. 52
- جدول (06-02): توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية. 53
- جدول (07-02): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية..... 54
- جدول (08-02): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب 54
- جدول رقم (09-02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء الرؤية الإستراتيجية. 55
- جدول رقم (10-02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء الإبداع. 56
- جدول رقم (11-02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء المخاطرة..... 57
- جدول رقم (12-02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء الاستباقية. 58
- جدول رقم (13-02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول..... 59
- جدول رقم (14-02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني..... 60
- جدول رقم (15-02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لاستبيان دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية 61
- جدول رقم (16-02) : معامل الارتباط بين بعء الرؤية الإستراتيجية وفقراته 62
- جدول رقم (17-02) : معامل الارتباط بين بعء الإبداع وفقراته 62
- جدول رقم (18-02): معامل الارتباط بين بعء المخاطرة وفقراته 63
- جدول رقم (19-02) : معامل الارتباط بين بعء الاستباقية وفقراته 63
- جدول رقم (20-02): معامل الارتباط بين محور القيادة الإدارية وأبعاده 64
- جدول رقم (21-02): معامل الارتباط بين محور دور القيادة في تفعيل الابتكار وفقراته 64
- جدول رقم (22-02): معامل الارتباط بين المحاور والاستبيان ككل 65
- الجدول رقم (23-02): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة. 66
- الجدول رقم (24-02): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى. 67
- الجدول رقم (25-02): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية..... 68

- الجدول رقم (02-26): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.....69
- الجدول رقم (02-27): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.....70

فهرس الأشكال

- الشكل رقم 1-1: نموذج الدراسة.....د.....
- الشكل رقم : (01-02) يمثل التنظيم الهيكلي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر 47
- الشكل رقم (02-02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....52
- الشكل الرقم (03-02): توزيع عينة الدراسة حسب السن.....52
- الشكل (04-02): توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية.....53
- الشكل (05-02): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.....53
- لشكل (06-02): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب.....54

ملخص باللغة العربية:

قمنا في الدراسة تحليل دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي حيث تهدف الدراسة إلى تبيان أهمية القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وتوصلنا من خلال الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتفعيل الابتكار لدى المورد البشري، مما يؤكد أهمية القيادة الفعالة في دعم وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الابتكار، المورد البشري، المؤسسة الاقتصادية، بيئة العمل التنظيمية.

الملخص باللغة الأجنبية:

This study aims to analyze the role of managerial leadership in activating innovation among human resources within economic institutions, through a case study of Algérie Télécom – El Oued. The research focused on examining the impact of different leadership styles on fostering an organizational environment that encourages creativity, as well as exploring the relationship between managerial behavior and the level of innovation within the organization.

The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary data collection tool.

The findings revealed a statistically significant relationship between managerial leadership and the activation of innovation among human resources, highlighting the importance of effective leadership in promoting innovation within economic institutions.

Keywords: Managerial leadership, innovation, human resources, economic institution, organizational environment.

مقدمة

تعد القيادة الإدارية من أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الاقتصادية الحديثة، فهي لا تقتصر فقط على توجيه الموارد البشرية وتنظيم الجهود، بل تتجاوز ذلك لتشكل أداة استراتيجية فعّالة في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها في بيئة تنظيمية واقتصادية تتسم بعدم الاستقرار، وسرعة التغيير، وشدة التنافس. فمع تعاظم التحديات الناتجة عن العولمة، والانفتاح التجاري، والتطور التكنولوجي المتسارع، أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى قيادات إدارية تمتلك رؤى مستقبلية، وقدرة على التكيف واتخاذ قرارات سريعة وفعّالة. وقد ازدادت أهمية القيادة في هذا السياق، ليس فقط بوصفها آلية للتسيير، بل بوصفها محفزاً رئيسياً للطاقات والقدرات الكامنة داخل المؤسسة. فأصبحت القيادة الإدارية الحديثة مطالبة بالانتقال من الأساليب التقليدية الجامدة إلى أساليب أكثر مرونة وابتكاراً، تعتمد على التشاركية، والتمكين، وتحفيز الأفراد على التفكير الإبداعي والمبادرة.

أصبح الابتكار خياراً أساسياً بعد أن كان خياراً ثانوياً، وميزة مضافة، بل وأصبح ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة السوق ومتطلبات النمو والبقاء. فالمؤسسة التي لا تبتكر اليوم، مهددة بفقدان موقعها التنافسي في الغد. والابتكار لا يقتصر على الجانب التكنولوجي فقط، بل يشمل الابتكار العمليات الإدارية، وأساليب تقديم الخدمة، والتسويق، وإدارة العلاقات مع الزبائن، وحتى طرق التفكير واتخاذ القرار.

برزت العلاقة الوثيقة بين القيادة والابتكار، إذ أن القائد الإداري الناجح هو من يستطيع خلق بيئة تنظيمية داعمة للإبداع، من خلال التشجيع على طرح الأفكار الجديدة، وتوفير مناخ آمن للتجريب، وتقدير المبادرات الفردية والجماعية، ومواجهة الفشل كفرصة للتعلم. وبهذا المعنى، تصبح القيادة أحد المحركات الأساسية لتوليد الأفكار المبتكرة وتحويلها إلى واقع ملموس يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

إن الاستثمار في تطوير القيادة الإدارية وتحسين كفاءاتها لم يعد ترفاً، بل أصبح استثماراً ضرورياً في مستقبل المؤسسة ذاتها. فالقادة الذين يمتلكون الرؤية، والمرونة، والقدرة على الابتكار، هم القادرون على توجيه مؤسساتهم نحو النمو المستدام، والتكيف مع التحولات المتسارعة، وتجاوز الأزمات بعقلية استباقية تعتمد على الإبداع أكثر من الاعتماد على التكرار أو المحافظة.

1- طرح الإشكالية: يمكننا على ضوء ما سبق طرح الإشكالية الرئيسية التالية

1-1 الإشكالية الرئيسية:

ما دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

1-2 الأسئلة الفرعية: يمكننا تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستباقية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

2- الفرضيات:

1-2 الفرضية الرئيسية:

- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الوادي.

2-2 الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الوادي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الوادي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الوادي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستباقية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الوادي.

3- أهداف الدراسة: هناك عدة أهداف للدراسة يمكن تلخيصها في ما يلي

- التعرف على أنماط القيادة الإدارية المختلفة وتأثيرها على الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الوادي؛
- إبراز أهمية القيادة الفعالة في تعزيز بيئة تنظيمية محفزة للإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الوادي ؛
- تحليل العلاقة بين سلوك القائد الإداري ومستوى الابتكار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الوادي؛
- تقديم توصيات للمؤسسات الاقتصادية حول كيفية دعم الابتكار من خلال القيادة.

4- أهمية الدراسة:

تسلط الدراسة الضوء على دور القيادة الإدارية كعامل استراتيجي حيوي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الوادي، حيث تُعد القيادة الفعالة أداة محورية تدفع عملية الابتكار وتساعد المؤسسة على التميز في سوق الاتصالات، وذلك من خلال تمكين القادة الإداريين من إحداث تغييرات استراتيجية، تتمكن الوكالة من التكيف بسرعة مع التحديات السوقية

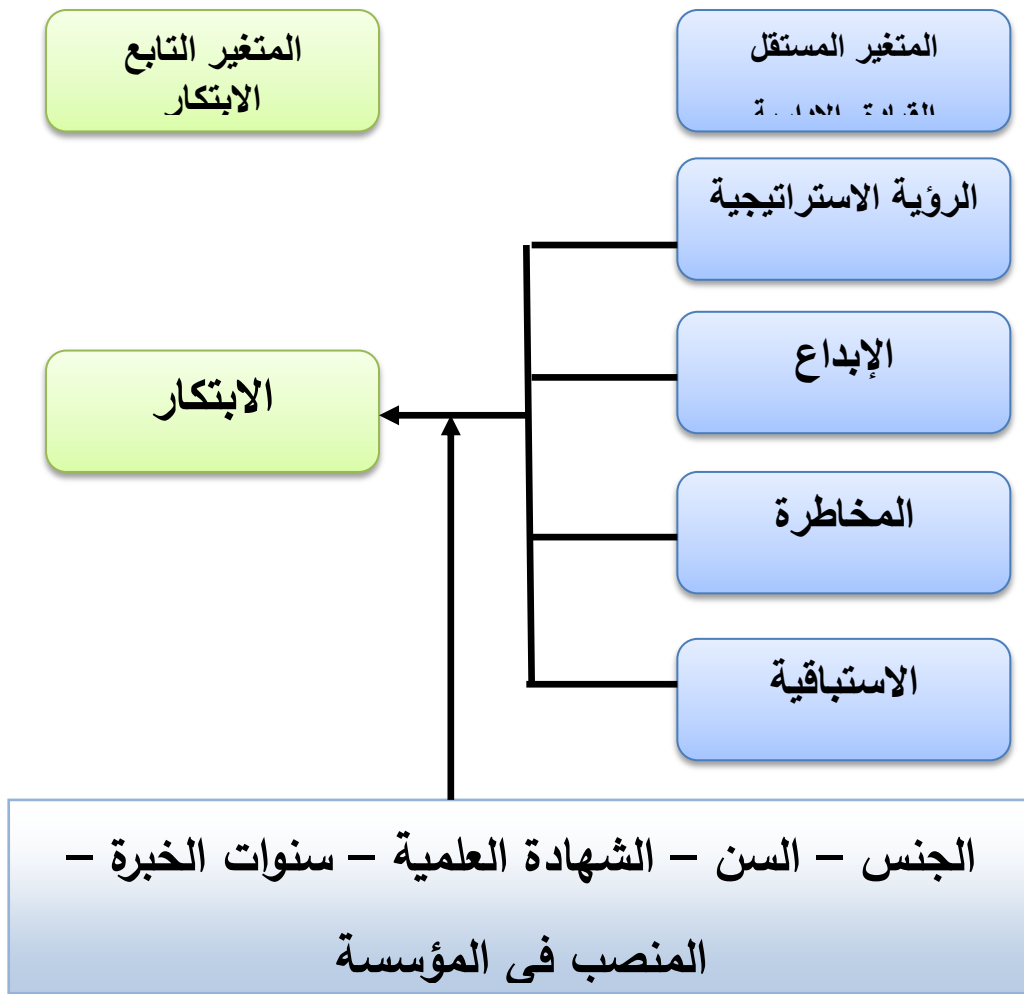
المتغيرة، وبالتالي تعزيز قدرتها على مواجهة التقلبات الاقتصادية والتغيرات البيئية السريعة. في هذا السياق يُظهر البحث كيف تساهم القيادة الفعالة في توفير الأسس اللازمة لإطلاق مشروعات مبتكرة، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة. إضافة إلى ذلك، يبرز أهمية الابتكار كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث يسمح بمواصلة التميز والنمو في بيئة أعمال مليئة بالتحديات والمنافسة الشديدة.

5- منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي، من خلال دراسة أدبية ونظرية للموضوع، بالإضافة إلى المنهج الاستدلالي لمعالجة بيانات الدراسة الميدانية والاستدلال باستخدام أدوات جمع البيانات المناسبة، كالاستبيان أو المقابلات.

6- نموذج الدراسة:

الشكل رقم 1-1: نموذج الدراسة



7- أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية الابتكار في العصر الحديث كأداة لبقاء ونمو المؤسسات.
- دور القيادة كأداة محورية في تهيئة البيئة المناسبة للابتكار.
- بحكم التخصص الدراسي.
- الرغبة الشخصية للبحث في الموضوع.

8- حدود الدراسة:

البعد الزمني: امتدت الدراسة من 20 فيفري 2025 إلى 30 أفريل 2025.

البعد المكاني: تمت الدراسة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي.

9- صعوبات الدراسة:

- واجهتنا خلال هذه الدراسة جملة من الصعوبات التي كان لها تأثير نسبي على مراحل الإنجاز، سواء في الجانب النظري أو الميداني، ومن أبرز هذه الصعوبات:
- ضعف الاهتمام بأهمية الابتكار لدى بعض أفراد العينة، مما تطلب وقتاً إضافياً لتوضيح المفاهيم ومحاولة استثارة التفاعل مع الاستبيان؛
 - تحديات في عملية توزيع الاستبيانات وجمعها، خاصة في ظل انشغال الموظفين أو عدم جدّيتهم في الإجابة لأسباب إدارية أو شخصية؛
 - عدم جدية بعض المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان؛
 - عدم التحكم في البرنامج المستخدم (SPSS) مما أدى بنا للاستعانة بأشخاص آخرين.

10- هيكل الدراسة:

يتناول هذا البحث موضوع القيادة الإدارية والابتكار من خلال مقارنة نظرية وتطبيقية متكاملة، ويبدأ البحث بمقدمة تمهيدية تبرز أهمية الموضوع وأهداف الدراسة، ثم ينتقل في الفصل الأول إلى عرض الإطار النظري الذي يشمل المبحث الأول المخصص لتحديد المفاهيم الأساسية ذات الصلة، حيث يتضمن المطلب الأول مدخلاً مفاهيمياً إلى كل من

القيادة الإدارية والابتكار، من خلال فرعين يعالجان على التوالي ماهية القيادة الإدارية وماهية الابتكار، ثم يتناول المطلب الثاني العلاقة بين القيادة الإدارية والابتكار، حيث يناقش الفرع الأول أنواع المسيرين وعلاقتهم بالابتكار، ويستعرض الفرع الثاني دور قيادة المورد البشري في تحقيق الابتكار، في حين يتطرق الفرع الثالث إلى أساليب تفعيل الابتكار لدى المورد البشري داخل المؤسسة، أما المبحث الثاني، فيتضمن استعراضاً لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، من خلال المطلب الأول الذي يعرض الدراسات العربية، ثم الأجنبية والمطلب الثاني الذي يعرض الفرق الدراسات السابقة والدراسة الحالية، ويتناول الفصل الثاني الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يركّز على تحويل الإطار النظري إلى واقع ملموس من خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات، يبدأ الفصل بالمبحث الأول الذي يوضح منهج الدراسة المتبع، ويقدم نبذة تعريفية عن مؤسسة "اتصالات الجزائر" باعتبارها ميدان الدراسة، كما يتناول تحليل البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة بهدف فهم الخصائص العامة للعينة، ثم ينتقل إلى المبحث الثاني الذي يعرض نتائج الدراسة كما أسفرت عنها أدوات البحث، متبوعاً بمناقشة دقيقة لنتائج اختبار الفرضيات، وتفسيرها، وتختتم الدراسة بخاتمة تلخص أبرز النتائج والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة الإدارية والابتكار

تعد القيادة الإدارية والابتكار من الركائز الأساسية في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها في بيئة عمل متغيرة ومتسارعة. فالقائد الإداري لا يقتصر دوره على اتخاذ القرارات وإدارة الموارد فقط، بل يمتد ليشمل تحفيز فرق العمل، وتوجيه الأفراد نحو تحقيق رؤية المنظمة، وتبني أساليب حديثة لمواجهة التحديات.

يمثل الابتكار عاملاً حيوياً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث يمكن من خلاله تحسين العمليات، وتطوير المنتجات والخدمات، وخلق قيمة مضافة للمجتمع وللعلماء. ولا يتحقق الابتكار إلا في بيئة قيادية داعمة، تشجع على التفكير الإبداعي، وتقبل المخاطرة المحسوبة، وتعزز ثقافة التجريب والتطوير المستمر.

ومن خلال هذا الفصل، سنتناول ضمن المبحث الأول مفهوم القيادة الإدارية، وأهم وظائفها بالإضافة إلى عناصرها ونظرياتها، وكذلك مفهوم الابتكار وخصائصه وأهميته، كما سيتم استعراض العلاقة بين القيادة الإدارية والابتكار، وبناءً على ذلك سيتم تحقيق النمو والاستدامة في ظل التغيرات السريعة في عالم الأعمال، كما سيتم التطرق للدراسات السابقة ضمن المبحث الثاني.

المبحث الأول: الإطار النظري

تعد القيادة الإدارية من العناصر الأساسية في نجاح المؤسسات، حيث تمثل القوة الدافعة التي تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. فالقيادة الإدارية ليست مجرد وظيفة تقليدية تُعنى بالإشراف والتوجيه، بل هي عملية ديناميكية تعتمد على الرؤية الاستراتيجية، واتخاذ القرارات الصائبة، وتحفيز الأفراد لتحقيق أقصى إمكاناتهم.

وفي ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة، أصبح الابتكار عنصراً محورياً في تعزيز تنافسية المؤسسات وضمان استدامتها. فالابتكار لا يقتصر على تطوير منتجات أو خدمات جديدة، بل يشمل أيضاً تحسين العمليات، وتبني تقنيات حديثة، وإعادة هندسة النماذج الإدارية بطرق أكثر إبداعاً، وهنا يأتي دور القيادة الإدارية الفعالة في توفير بيئة تحفز الإبداع، وتشجع الموظفين على تبني التفكير الابتكاري، وتدعم ثقافة التغيير المستمر.

إن التفاعل بين القيادة الإدارية والابتكار يعكس مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق الريادة في مجالاتها. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع الموازنة بين الاستراتيجيات الإدارية التقليدية والتوجهات الحديثة التي تعتمد على المرونة والابتكار. وبذلك، تصبح القيادة الابتكارية عنصراً حاسماً في تعزيز الأداء التنظيمي، وتحقيق التنمية المستدامة، وضمان التفوق في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي إلى القيادة الإدارية والابتكار

تعتبر القيادة الإدارية والابتكار من المفاهيم المحورية في علم الإدارة الحديثة، حيث يرتبط كلاهما بشكل وثيق بقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها ومواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. فالقيادة الإدارية تمثل حجر الأساس في توجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأداء الأمثل، بينما يعد الابتكار عاملاً رئيسياً في تعزيز التنافسية وضمان استمرارية المؤسسات في عالم يشهد تحولات متسارعة.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الادارية

أولاً: تعريف القيادة الادارية:

التعريف الأول:

القيادة هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد، وهي في مجملها مسؤولية اتجاه مجموعة، تؤدي دوراً أساسياً في التأثير على أوجه النشاط المختلفة في أي مؤسسة " فالقيادة تطلق عادة على أشخاص الذين يديرون حركة العمل، فهم الذين يتصلون اتصالاً مباشرة بالأيدي العاملة.¹

ومنه أن القيادة الإدارية هي: "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ أهداف المشتركة.

التعريف الثاني: هي العملية التي من خلالها يوجه القائد ويرشد ويؤثر ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن الرضا.²

التعريف الثالث: هي العلاقة بين فرد وجماعة تقوم على اهتمام مشترك، للتصرف بطريقة موجهة يقوم بها القائد لتحقيق هدف موحد.

من التعاريف الثلاثة السابقة نستخلص تعريفاً شاملاً من إنشائنا للقيادة الإدارية: هي التأثير في العاملين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

ومن مفهوم القيادة يمكن تبين ثلاثة عناصر أساسية هي:³

✓ وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه؛

✓ وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين؛

✓ وجود قائد بين أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

¹ محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة الإنتاج الفني، الرياض، جامعة ملك سعود، 2000، ص: 18.

² أسامة خيرى، القيادة الادارية، دار نشر وتوزيع، عمان، ط1، ص: 16.

³ المرجع نفسه، ص: 16.

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

1- من الناحية التنظيمية: من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد، وعملية التنظيم هذه تتم وفق قواعد عملية كشفت عنها البحوث والتجارب، وهو ما يعبر عنها بالجانب النظري للإدارة.

2- من الناحية الإنسانية: يبرز دور القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد في مجال العلاقات الإنسانية، والمتمثلة في تكوين علاقة إنسانية قائمة على التقاهم المتبادل بينهم والعمل على إشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين.

3- من الناحية الاجتماعية: فالقيادة كظاهرة اجتماعية في المنظمة وكأداة فعالة لتوجيه العاملين هي أداة ضرورية في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها كما يبرز دور القيادة الإدارية في توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات الرياضية، الثقافية والترفيهية من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، إلا أن القيادة تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم متمثلاً في عادات العاملين وقيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم، كما تتأثر أيضاً بما يفرضه القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع.¹

ومن هذا فإن أهمية القيادة تتضح في:

- سعي القيادة لتحقيق أهداف المؤسسة المرسومة مسبقاً؛
- قيام القيادة بالتحكيم في مشكلات العمل وإيجاد الحلول وحسم الخلافات وتقريب الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.²

ثالثاً: أهداف القيادة الإدارية:

تكمُن أهداف القيادة في:

✓ مواجهة كافة المخاطر المستقبلية والتنبؤ بها؛

¹ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1، دار المسيرة، 2008، ص:66.

² عباس نبيلة، القيادة الإدارية كأداة لتدعيم وتفعيل ثقافة تنظيمية إيجابية بالمؤسسة، مذكرة نيل ماستر إدارة أعمال دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة 8 ماي قالم، 2014، ص:16.

- ✓ العمل على النهوض بالقدرات البشرية؛
- ✓ تساعد في رفع معنويات العاملين ودفعهم لمزيد من العطاء؛
- ✓ تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛
- ✓ تقدير وتبدير احتياجات المنظمة؛
- ✓ توجيه جهود العاملين نحو الهدف المراد إنجازه.¹

رابعاً: وظائف القيادة الإدارية

من الوظائف التي يقوم بها القائد عادة هي القدرة على التأثير وتنسيق الاتصال، فإنجاز هذه العمليات يجعله قادراً على التأثير في الموظفين بوسائل مختلفة لإقناعهم، ومن بين الوظائف التي يقوم بها القائد نجد:

1-التنسيق: التنسيق يتصل في الواقع بجوهر القيادة ويمكن النظر في ذلك لدور الشخصية التي تؤثر في سلوكهم وأهدافهم الشخصية المتعارضة ومهارة واستمالتهم وكسب رضاهم.

فالتنسيق من أهم أدوار ووظائف القائد، إذ أن نسبة كبيرة من العمل القيادي تتضمن وظيفة التنسيق لتحقيق ولاء الأفراد لأهداف المنظمة حيث يتفانون في السعي نحو تحقيقها وتلك مهمة شاقة تتطلب مهارة كبيرة من القائد، ذلك لأن الأفراد لهم قيمهم الشخصية التي تؤثر في سلوكهم، ولهم أهدافهم الشخصية المتعارضة، فمهارة القائد هي تعديل القيم وتنظيم السلوكات التي تعيق تقدم التنظيم.²

2-الاتصال: لا يعمل التنسيق بفعالية إلا من خلال سهولة الاتصال وفعاليتها، فعملية الاتصال إذ تمثل مسمار الربط الذي يجمع بين كافة قنوات التنظيم الإداري، فأهمية الاتصال في الإدارة العامة إنما تكمن في كونه أحد الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القيادة الإدارية، حيث أنها الجهاز العصبي للمنظمة والتي تبعث فيها روح الحياة وتدفع بها

¹ إبراهيم سامية، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان، جلفة، 2016، ص:566.

² محمود شحماط، مدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى، الجزائر، 2010، ص:73.

لتحقيق الهدف، وتتضح أهمية الاتصال في قوة صلته بالتخطيط من جهة وبتخاذ القرارات من ناحية ثانية، وبعملية الرقابة من ناحية أخرى.¹

3- الرقابة: عندما نستعمل كلمة الرقابة في الإدارة، فإننا لا نعني بها التقييد أو استغلال السلطة مع الموظفين، بل إنها تتعلق بالتوجيه، فالرقابة في الإدارة تصف نظام المعلومات الذي يتضمن الخطط والعمليات التي تجعل القائد الإداري يتأكد من أن الموظفين يقومون بأداء وظائفهم، وأن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف، وبالتالي فإن نظام الرقابة يساهم في تحقيق تلك الأهداف، وذلك عن طريق تحقيق التقدم المطلوب عن طريق توجيه العاملين وتحذيرهم عند مواجهة الأخطار، فعملية المراقبة هي مجموعة الطرق المستخدمة في الرقابة على عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة، حيث تعتبر الرقابة الجهاز العصبي للجسد كاملاً. فالرقابة هي تلك العملية التي تقوم على تجميع المعلومات وتصحيح الأخطاء، وبالتالي تصويب أداء الموظفين وتحسينه بالنهاية.²

خامساً: أنواع القيادة الإدارية

1- من حيث سلطة القيادة

1-1: القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية في المواقف الاجتماعية كنتيجة للعلاقات بين الأفراد، وتتجلى من خلال السمات الشخصية، والمؤهلات، والقدرات المتراكمة التي يمتلكها بعض الأفراد، دون أن يكون لهم دور رسمي في الهيكل التنظيمي. ويسهم التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، إلى جانب الفروق في القدرات والمكانة الاجتماعية، في بروز هذا النوع من القيادة. ومن هنا، تُعدّ القيادة غير الرسمية حصيلة اجتماعية ناتجة عن الثقة المتبادلة، حيث يُنظر إلى القائد غير الرسمي على أنه يمتلك مؤهلات شخصية أو مهنية تجعله قادراً على الدفاع عن مصالح الجماعة والتعبير عنها. وقد أدركت بعض الإدارات الرسمية أهمية هذه القيادات،

¹ محمود شحات، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

² المرجع نفسه، ص: 73.

فعملت على استقطابهم ومنحهم مواقع رسمية، بهدف كسب ولائهم والاستفادة من قدراتهم القيادية في أداء مهام المنظمة وتحقيق أهدافها.

1-2: القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها من المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي، ويلعب الجانب الإشرافي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية اتجاه جميع الأفراد العاملين وفق الأنظمة السائدة.¹

2- حسب أساليب قيادة أجواء العمل:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها، من حيث أساليب العمل وأجواء العمل وأشهر دراسة هي دراسة رونالد ليبيت (Ronald Lipit) ورالف وايت (Ralph White) فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى، ودراسة العلاقات بينهما وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على أثر الأساليب المختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، وأثر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة، وصنفت هذه الأساليب إلى القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية والقيادة غير الموجهة.

1-2- القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، مع توزيع المسؤوليات وعدم تركيز السلطة بيد القائد.

2-2- القيادة الأوتوقراطية:

هي أسلوب قيادي يتميز بسيطرة القائد الكاملة على اتخاذ القرارات دون مشاركة الآخرين. في هذا النمط، يُصدر القائد الأوامر ويتوقع من المرؤوسين تنفيذها دون نقاش، ويُركز السلطة والمسؤولية في يده.

¹ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1، دار مسيرة، 2008، ص: 66.

2-3 القيادة غير الموجهة: يطلق عليها أيضا القيادة الحرة أو الترسلية، وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين، بحيث يصبح هو في حكم المستشار، وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي درجة عالية من الكفاءة والخبرة.¹

سادسا: مهارات القيادة الإدارية

لا بد من أن لكل قائد صفات ومهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه، وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تقييم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة لابد أن يعزز أو يكتسب أربع مهارات أساسية حتى يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية وتتمثل هذه المهارات فيما يلي:

1- المهارات الفنية: ينبغي أن يكون القائد جادا في عمله، متقنا له، وعلى دراية بطبيعة أعمال مرؤوسيه، من حيث المراحل التي تمر بها، ومتطلباتها، والعلاقات التي تربط بينها. كما يجب أن يكون قادرا على استخدام المعلومات وتحليلها، ومدركا للوسائل والأساليب المتاحة، بما يساعده على تحقيق أعلى مستويات الإنجاز والكفاءة.

2- المهارات الإنسانية: تعني القدرة على تقييم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم، وتبدأ بفهم القائد لنفسه أولا في فهمه لمرؤوسيه ثانيا، مما يسهم في إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.

3- المهارات التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد استخدام السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، وإدراك الجوانب الإدارية والهيكلية المختلفة للمنظمة.

4- المهارات الفكرية: وهي أن يتمتع القائد بقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة وكذلك تعني المرونة والاستعداد لتقبل أفكار الآخرين.²

¹ محمد حسنين العجمي، المرجع سبق ذكره، ص: 67.

² قرين فتحي، القيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سيرامس بالسوافلية، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي في تخصص التسيير الاستراتيجي الدولي كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية، جامعه عبد الحميد بن باديس، 2013، ص: 31.

سابعاً: عناصر القيادة الإدارية

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي، فلا يمكن لأي من أن يكون القائد بمفرده في عملية القيادة، إذ لا تمارس القيادة إلا بوجود مجموعة مقادة، وهدف يسعى الجميع لتحقيقه في إطار موقف وظروف معينة تسمح للقائد بممارسة تأثيره على الجماعة، وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، من أهمها ما يلي:

1-القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة، فهو من يتولى قيادة الجماعة، ويتحدد نجاح القائد أو فشله من مدى تأثيره على الأفراد وقدرته على توجيه سلوكهم باتجاه تحقيق الأهداف.

2-الجماعة: لا يمكن أن تكون هناك قيادة دون أن تكون هناك جماعة، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر مهم للغاية، إذ يعتمد نجاح القائد على مدى تقديره لهذه الحاجات، والقدرة على تلبيةها والاستجابة لها.

3-الأهداف المشتركة: تستهدف عملية القيادة التأثير في الجماعة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، حيث يوجه قائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف معين.

4-ظروف الموقف: الموقف هو ما يُظهر القائد، إذ قد يكون بعض الأفراد قادة في موقف معين، لكنهم لا يبرزون كقادة في مواقف أخرى مختلفة. فظهور القيادة يرتبط غالباً بقدرة الفرد على اتخاذ القرار المناسب والتأثير في الجماعة ضمن ظرف معين.¹

ثامناً: نظريات القيادة الإدارية:

أ- نظرية الرجل العظيم: من أقدم النظريات المفسرة للقيادة، وتعني هذه النظرية أن للعوامل الوراثية دوراً في تحديد صفات القائد. فهناك من يولد قائداً، وهناك من يولد تابعاً. وهي تفترض قدرة القائد على إحداث التغييرات في الجماعة وخصائصها، وأن القادة يولدون ولا يُصنعون. فالشخص إما أن يمتلك السمات والمواصفات الضرورية للقائد منذ ولادته، أو لا يمتلكها أصلاً.

¹ Jenn,Luccarron,setine separi,organisation et gestion de l'entreprise Dunodparise2001,p:52.

ب- نظريه السمات: وتركز هذه الأخيرة على دراسة مميزات القادة والمرؤوسين من النواحي الجسمية (كالتطول والقوة والحيوية وحسن المظهر) والحسية والعقلية (كالذكاء والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة البديهية في حل المشكلات) والشخصية. فالقادة عادة ما يتميزون، حسب هذه النظرية، بهذه الصفات. غير أن هذه النظرية تعرضت للعديد من الانتقادات، من أهمها إهمالها لتأثير الجماعة والموقف والسياسات الإدارية، كما أنها لم تركز على تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصفه.

ث- النظرية السلوكية: جاءت هذه النظرية كرد فعل لنظرية السمات، واعتبرت أن الصفات القيادية يمكن اكتسابها، فالقائد الناجح هو الذي يكسب صفات القيادة من عمله وممارسته.

ج- النظرية الموقفية : حسب هذه النظرية فان القيادة ليست موهبه بل هي موقف يتفاعل فيه القائد والجماعة والقائد الناجح هو الذي بإمكانه تغيير سلوكه بما يتلاءم مع الجماعة خلال وقت معالجة موقف معين ¹.

الفرع الثاني: ماهية الابتكار

يشكل الابتكار أحد أهم متغيرات المنظمات الحديثة، من خلال ما يمكن أن يحققه لأي مؤسسة تسعى للحفاظ على ميزتها التنافسية، ويمكن التفصيل أكثر في هذا المفهوم وفقا لما يلي:

أولاً: تعريف الابتكار

1-1: يعتبر المفكر شومبيتر من الأوائل الذين تطرقوا إلى موضوع الابتكار، حيث تطرق إلى مفهومه الذي يقول عنه: "الابتكار هو الحصييلة الناتجة عن إنشاء طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى التغيير في مكونات المنتج وكيفية تصميمه"²

¹ سليمة حفيطي، العلاقة بين القيادة الادارية ناجحة و تحقيق الإبداع الإداري ، مجلة التغيير الاجتماعي ،العدد الاول ،جامعة بسكرة.

² La chman jean, Le financement des stratéglés de l'innovation, Economica, paris, 1993, p: 110.

1-2- أما (P.F.Drucker) فقد عرف الابتكار بأنه التخلي المنظم عن القديم مؤكداً على ما قاله (Schumpeter) من أن الابتكار هو هدم خلاق.¹

1-3- ويعرف توم بيترز (T-petres) الابتكار تعريفاً واسعاً وهو التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختباره، وهذا يوسع الابتكار إلى حدوده القصوى لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للشركة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من الشركات، كما أنّ التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعنى ابتكاره داخل الشركة وإنما قد يعنى أيضاً شراءه من الآخرين، أو إسقاط عقبة لم تُبتكر أو تقليدها.²

ثانياً: أهمية الابتكار

تكمن أهمية الابتكار في كونه يعمل على تحقيق ما يلي:³

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية والتفاعل في التفكير الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛

- يزيد من جودة القرارات التي تتخذ لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛

- يحسن من جودة المنتجات؛

- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر، مما يسهم في تميز المؤسسة الاقتصادية من حيث التنافس بالوقت؛

- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛

- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة الاقتصادية؛

- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم الخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص: 21.

² المرجع نفسه، ص: 19.

³ رشيد فراح، عادل فنور، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، جامعة البويرة، الجزائر، العدد الثامن، ديسمبر 2017، ص: 416.

-بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة لابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق، وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.

ثالثاً: النظريات الشهيرة المؤطرة لسياسة الابتكار

تعددت النظريات والنماذج التي تعمل على تحليل الابتكار وفقاً لاختلاف المدارس والاتجاهات، لكن واقع التعاون العلمي والتداخل بين العلوم مع بعضها لا ينطبقان على دراسة المشكلة الأساسية للابتكار العلمي فحسب بل على الابتكار في مختلف مجالات النشاط الانساني.

يكمن الفرق الأساسي والجوهرى بين النظرية والنموذج، أن هذا الأخير عبارة عن ترتيب مجموعة من الأفكار والتصورات التي ترتب بشكل خاص ومتمين ومنظم، في حين أن النظرية هي الاستنتاجات التي بنيت على أساس مجموعة من الملاحظات والمشاهدات التي تم اختبارها وتجربتها.

1 - نظرية البحث عن التفوق لـ : ووتر مان بيترز: وهي من أهم النظريات¹:

لخصت الدراسة التي تمت على أربعين مؤسسة أمريكية متفوقة في مجال الابتكار إلى جملة من النقاط يمكن تلخيصها في:

- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في التطبيق أكثر من إنفاق وقت أكثر في التحليل والاجتماعات والتقارير، وهذا يعطينا فكرة عن كون فكرة اللجوء إلى المخاطرة بدل التريث الذي قد يهدر الوقت في بعض الأحيان؛

- الاهتمام المستمر والدائم بالعميل، واعتباره صاحب المؤسسة وله حق التصرف والطلب؛

- منح الاستقلالية للوحدات والأقسام، مما يشجعها على التفكير والإبداع والتميز، وإيجاد نوع من المنافسة مع الأقسام الأخرى؛

¹ سليم بطرس جلد، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2006 م، ص: 31-33.

الاهتمام بتنمية قدرات كل العمال، وتعميق المبادئ لديهم لجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم من جهد وقدرات وأفكار، وتحسيسهم بأنهم جزء من العمل والنجاح المتوصل اليه، ومعاملتهم بأكثر كرامة وإنسانية، وتشجيع روح للمغامرة والإبداع لديهم؛

- تبسيط الإجراءات الإدارية والاعتماد على القليل منها، بالإضافة الى الميل إلى الحد من أسلوب الأمر؛

- محاولة التركيز فقط عن استمرار المنظمة في تقديم السلع والمنتجات التي اثبتت فيها القدرة والتميز، والحد من التوسع في المجالات التي ليس للمؤسسة خبرة ومعرفة فيها.

2 - نظرية الأداء الفائق لـ : كليفورد وكايفيني¹

- توصل الباحثان في دراستهما إلى أن المؤسسات الصغيرة المتميزة وذات القدرات الابتكارية العالية تتسم بالصفات التنظيمية التالية:

- وضع وتطوير رسالة المؤسسة، ومن الضروري أن تكون بمثابة القيم المشتركة للعاملين فيها؛

- التركيز على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل، وعدم تشتيت التركيز خاصة في ظل محدودية قدرة المؤسسات الصغيرة؛

- النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه العدو الرئيس للتسيير؛

- تحفيز العمال على التدريب المستمر والتجريب، من أجل الوصول إلى تقديم أحسن المنتجات والخدمات؛

- تطوير وتعزيز العلاقات مع المتعاملين مع المؤسسة، وجعل الابتكار والإبداع جهدا موظفا من أجل تلبية رغبات المتعاملين مع المؤسسة؛

- إعطاء أهمية وأسبقية لتنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على التميز المستمر؛

الملفت في هذه الدراسة أنها أعطت أولوية لوضع المبادئ والمفاهيم التنظيمية موضع التنفيذ الفعلي، مع إيجاد نوع من التكامل العضوي للبيئة التنظيمية للمؤسسة، وما يلزمها من نظم وأساليب ووسائل عمل، ومن هنا تبرز ضرورة التفكير في اكتشاف مقومات البيئة

¹ سليم بطرس جادة، مرجع سبق ذكره، ص33-34.

التنظيمية من أجل تأصيل مبادئها ومفاهيمها التي تغيب في معظم المؤسسات ذات الحجم الصغير.

3- نظرية التفكير الابتكاري لـ: إدوارد دي بونو:

يعتبر "دي بونو" من الأسماء المشهورة في الإدارة، وهو مرجع لكبرى الشركات مثل شركة IBM التي هي شركة عالمية متعددة الجنسيات، تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات وشركة Hughes لصناعة السلاح وشركة Dupont لصناعة الكيماويات، وغيرها من الشركات العملاقة، حيث ظهر دي بونو بنظرية تتهم العقل البشري بالقصور وعدم القدرة على الوصول إلى ما أسماه التفكير الإبداعي، حيث أصدر مجموعة من المؤلفات في هذا المجال أهمها: ميكانيكية العقل وقبعات التفكير الستة، وأحذية العمل الستة، ولقد استخف الكثيرون بمنتجاته العلمية في البداية، لكنها بعد فترة حازت على الإعجاب ومن ثم الإقناع والتطبيق في كبرى الشركات العالمية.¹

يعتمد هذا الأسلوب على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بـ التفكير المتوازي، بمعنى أن الجميع يفكر بنفس الطريقة، أو بمنهج واحد، حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدر من التفكير.

يشير كتاب القبعات الست إلى أن يرتدي الجميع نفس القبعة حتى يكون لهم نفس التفكير، وقسم دي بونو القبعات إلى ستة ألوان هي:²

. القبعة البيضاء: وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي، وما يحيط به من مشاكل وملابسات، وإعطاء نظرة موضوعية عن الوضع.

. القبعة الحمراء: وهي خاصة بالمشاعر، أي أن يصرح كل شخص بما يشعر به تجاه أي اقتراح مهما كان صاحب الاقتراح، من دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري.

¹ سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 35-36.

² دي بونو إدوارد، قبعات التفكير الست، ترجمة محسن شريف، ط 5، مصر: نهضة مصر للطباعة والنشر، 2008، ص 119.

. القبعة الخضراء: وهي التي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات، عن طريق تقديم الاقتراحات والآراء من كافة الموجودين دون استثناء.

. القبعة الزرقاء: مهمتها الأساسية المساعدة في التحكم والوصول إلى القرارات والتوقعات الخاصة بنتائج تلك القرارات، بمعنى إكمال عملية ضبط كل قرار وكل خيار.

. القبعة الصفراء: وهي القبعة المسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة وإيجابيات كل الأشياء، وهي قبعة مهمتها أن تدعم وتزيد من إمكانية اختيار خيار على حساب خيار آخر.

. القبعة السوداء: هي قبعة التشاؤم والحذر، وتهدف إلى معرفة المشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي تعالجه، فهي إذن قبعة التفكير السلبي.

لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا وذلك نظرا لسهولة تطبيقه، إذ أنه يغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات، فبدلا من أسلوب الحوار بين الفريقين والذي يتخذ نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار هادف.

ومن مميزات هذه الطريقة ما يلي:¹

✓ سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري؛

✓ توفير الوقت للجهد الإبداعي المنظم؛

✓ تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل؛

✓ تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت وهو ما يلغي الفوضى؛

✓ توفر أسلوبا للانتقال من نمط في التفكير إلى نمط آخر من دون إيذاء الآخرين، أو جرح مشاعرهم؛

✓ تجبرنا على استخدام كل القبعات بدلا من الانصياع إلى نمط واحد في التفكير؛

✓ توفر أسلوبا عمليا في استخدام أنماط تفكير مختلفة وفي أفضل تتابع ممكن؛

✓ تتبعد عن أسلوب الجدل في الحوار، وهي تسمح لجميع الأطراف بالتعاون على اكتشاف المبدعين؛

¹ سليم بطرس، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

✓ تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية وفعالية؛

✓ يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولاً فقط عن الأفكار وتقديم البدائل وعلى الشخص فقط أن يختار ويأخذ القرار، فهو لا يجبر على استخدام فكرة معينة، كما أنه يتخذ القرار.

4 -نظرية أوسبورن Osborn:

إن نموذج حل المشكلات صمم في الأساس لمساعدة الأفراد مهما كانت مرتبتهم ووظائفهم، وخاصة العاملين في مجالات الصناعة والأعمال التجارية على تطوير منتجات وعمليات جديدة، ويعتبر "أوسبورن" بأن له الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج في مراحله الأولى على أساس الاستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة، كما أكد على ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو أي انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني، حتى يشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار وحتى لا يضيع الوقت والحماس، إذا ما تسرع المشارك في اختيار حلول غير ناضجة والشروع في تنفيذها.¹

يعتقد "أوسبورن" بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول وأنجعها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولاً، ومن ثم يتم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة الثانية، ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة، وتعتبر استراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعاً من حيث الاستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية، وقد اقترح "أوسبورن" منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية:²

1. إيجاد المشكلة: ويقصد بها البحث في طبيعة المشكلة وتقليبها على وجوهها من عدة زوايا، حتى يتم التوصل إلى تعريف واضح ودقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.
2. إيجاد الحقائق: وتهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة أو الموقف وتخيل الطريقة التي يمكن أن يكون عليها الحل.

¹ فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع، مفهومه، تدريبه، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2002، ص: 12.

² المرجع نفسه، ص: 13.

3. إيجاد الأفكار: تهدف إلى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن عن طريق العصف الذهني.

3. إيجاد الحل: يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار التي جمعت من حيث علاقتها بالمشكلة، ومن ثم اختيار البديل الأفضل للتطبيق.

4. قبول الحل: يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة بتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ، وتعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في إيجاد الحل المناسب للمشكلة وعليه فقد ركز عليها "أوسبورن" و قدم عدد من الاستراتيجيات لإنجازها بنجاح، كاستخدام قائمة لتوسيع أفاق العملية عن طريق ربط الأفكار بالحلول المحتملة مباشرة.

تبرز هذه النظرية بأن عملية العصف الذهني وتأجيل إصدار الأحكام، يعتبران من أهم شروط نجاح الأفراد والتوصل لحلول إبداعية للمشكلات، إذا توفر مسير متحكم ومتمرس للمجموعة.

رابعاً: أهم نماذج الابتكار

1 - نموذج الابتكار عن طريق الصدفة:

يأتي نموذج الابتكار عن طريق الصدفة من خلال كون أن هناك فرداً أو مجموعة من الأفراد في المنظمة تعمل على محاولة اكتشاف حل للمشكلة أو ابتكار منتج جديد، و بالصدفة يكتشف منتج آخر غير مخطط له، وهناك الكثير من الأمثلة مثل اكتشاف البنسيلين والمسخن الكهربائي، ورغم أن هناك من علماء الاقتصاد الذين عارضوا فكرة الصدفة، إلا أنه لا يمكن أن ينكر أحد قيمة وأهمية تلك الأفكار والابتكارات التي جاءت عن طريق الصدفة.¹

يرتكز هذا النموذج على توفر مجموعة من الأشخاص المبدعين الذين يعملون على الدوام في البحث عن أفكار جديدة وينتبهون إلى كل الملاحظات والنتائج مهما كان تأثيرها، ولا يهملون الجانب الخارج عن موضوع الدراسة والبحث.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص: 32

2 - النموذج الخطي للابتكار:

تطورت النماذج الخطية بعد الحرب العالمية الثانية على يد علماء اقتصاديين في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تؤدي الفكرة الأساسية لعملية الابتكار وفقا للنموذج الخطي إلى أن الابتكار يحدث نتيجة التفاعل بين المعرفة العلمية والابتكار، عن طريق دعم دور الجامعات والمعاهد العلمية من جهة، ومع التطورات التكنولوجية في صناعة معينة من جهة أخرى.¹ أصبح هذا النموذج الأكثر نجاحا بعد الحرب العالمية الثانية مما نتج عنه من ابتكارات علمية كبيرة في كثير من المجالات العسكرية والصناعية.

3 - النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا:

يسمى هذا النموذج بالدفع التكنولوجي " ويقوم على أساس نموذج الابتكار عن طريق الصدفة، حيث تخضع الاكتشافات غير المتوقعة إلى الدراسة عن طريق تطبيق المعرفة من أجل تطوير تلك الأفكار وإخراجها في شكل منتجات جديدة، تخضع للهندسة والتصميم بوضع التصورات الأولية والتصاميم المبدئية من أجل اختبار المنتج الجديد، وعليه فإنه يترك لقسم التصنيع تحديد الطرق الفعالة لتطوير المنتج الجديد، وفي النهاية يقوم قسم التسويق ببيع المنتج وتسويقه.²

4- النموذج الموجه من خلال السوق:

في ظل بروز ظاهرة المستهلك المسير للمؤسسة الذي يركز عليه جوهر هذا النموذج، حيث يقوم على أساس أن السوق له الدور المؤثر والحاسم في عملية الابتكار، وهو السبب الرئيسي في تطوير المنتج، يركز هذا النموذج على أن الحاجات ورغبات العملاء هي التي يجب أن تكون محور ومصدر الأفكار من خلال التفاعل المباشر مع العملاء، ثم يتم تحويل

¹ مامون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص: 18.

² Jacques Perrin, concevoir l'Innovation industrielle méthodologie de conception, CNRS éditions, paris, 2001, p:111

تلك الأفكار إلى البحث والتطوير والتصميم والهندسة من أجل التصنيع وإنتاج المنتج بشكل جديد.¹

ويشتهر هذا النموذج في الصناعة اليابانية التي تنتج وفق الشريحة المستهدفة مهما كان مستواها، وتعمل على أن تبقى متصلة بصفة دائمة مع عملائها عن طريق خدمات ما قبل وبعد البيع، وهنا يظهر جليا دور وظيفة التسويق التي يبدأ وينتهي إليها كل شيء.

خامسا: استراتيجيات الابتكار

تختلف الاستراتيجيات المتبعة حسب التصنيف، حيث المرحلة التي تكون فيها المنظمة، وحسب نوع التكنولوجيا المتبعة ومستواها و لذلك تقسم الاستراتيجيات على النحو التالي²:

1- الاستراتيجيات التكنولوجية المعممة:

هذه المصنوفة ذات بعدين، البعد الأول هو البعد التكنولوجي والبعد الثاني هو سياسة المنظمة كما رأينا سابقا فالاستراتيجية التكنولوجية تحدد ما يلي:

1-1 استراتيجية المنظمة المبدعة:

تكون في المنظمات ذات الخبرة الكبيرة في صناعة معينة، وتكون المؤسسة شبه محتكرة له، أي أن الوضعية التنافسية للمنظمة في هذه الحالة قوية ولا يوجد منافسون من الحجم الكبير، حيث تكون المنظمة هي الرائدة وتمتاز بالتكنولوجيا العالية وبدرجة ابتكار مرتفعة لأن الحافطة التكنولوجية للمنظمة تمتاز بالثراء.

2-1- استراتيجية المنظمة المطورة الفرع:

وهي أيضا منظمات مبتكرة، لكنها تختص في فرع معين من التكنولوجيا، هذا الأخير يكون له الأثر التنافسي الذي يضمن تفوق المنظمة، لأنها متخصصة في هذا المجال، لكنها تواجه خطر دخول متخصصين آخرين في نفس المجال الذي عادة ما يمتاز بالضيق.

¹ Claude demeure, MARKETINGN, 3ème édition, dalloz, paris, 2001,p:155.

² Govindarajan and Trimble. Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution, Hardcover California, 2005, p 69.

1-3- استراتيجية المنظمة المعقنة تكنولوجيا:

وهي المنظمات التي تكون تابعة تكنولوجيا لفرع أو تخصص معين، أي انها تلجأ للتقليد في تخصص معين، وتمتاز هذه المنظمات ب: "لا توازن تكنولوجيا"، صحيح أنها قد لا تواجه خطرا على المدى القصير، إلا أنها تبقى في حالة غير مستقرة لأنها دائما في حالة دفاعية، هذه الاستراتيجية عادة ما تتبع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة، لأنها عاجزة عن الاستثمار في التكنولوجيا ذات الحجم الكبير، وبالتالي تلجأ إلى التقليد في تخصص معين.¹

2 - استراتيجيات مصفوفة النمو التكنولوجي:

تأخذ هذه المصفوفة ثلاثة أبعاد هي: بعد أول للسوق، ثاني للمنتجات، وآخر للإبداع التكنولوجي وتتكون من عدة استراتيجيات نذكر منها:²

1-2 - استراتيجية اختراق السوق: هذه الاستراتيجية تمتاز بعدم المخاطرة، وتستعمل من أجل تنمية منتج أو صناعة في بداية النشاط، خاصة إذا كان السوق قادر على استيعاب منتجين جدد، ووجود عدد كبير من المستهلكين، تمتاز هذه الاستراتيجية بعدم تأثير الإبداع التكنولوجي، أي أن التجديد التكنولوجي ليس من أولويات المؤسسة.

2-2 استراتيجية التكيف: تتبع المؤسسة هذا النوع من الاستراتيجيات عندما تجد نفسها مجبرة على تنمية منتجاتها، أو اتباع نشاط جديد، أو إبداع منتج جديد، نظرا لسياسة الإبداع التكنولوجي الموجودة في السوق، حتى ولو كانت هذه المنتجات أنتجت من قبل مؤسسات أخرى، خاصة إذا كان السوق يستوعب عددا كبيرا من الزبائن.

3-2 - استراتيجية تنمية السوق : تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تريد المنظمة الحصول على أكبر ربح ممكن، بما يسمى بتعظيم الأرباح عن طريق رفع حصتها السوقية، والبحث عن أسواق جديدة في مناطق أخرى خارج الإقليم، أو حتى عن طريق عملية التصدير.

¹ Maynard Benoit, technologie et strategie de la firme, op cit, p: 31.

² بختي إبراهيم، ملخص محاضرات حول: التكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2005/2006، ص: 23.

3 - الاستراتيجية ودورة حياة التكنولوجيا: إن حياة التكنولوجيا تنقسم إلى أربع مراحل هي: البروز، النضج، النمو التراجع، وسنقسم هذه المراحل عند تصنيف الاستراتيجيات إلى مرحلتين أساسيتين هما:

*الصناعة في مرحلة الانطلاق وبداية النمو.

* الصناعة في نهاية النمو وبداية النضج.

واستثنينا المرحلة الأخيرة وهي مرحلة التراجع على أساس أن المؤسسة في هذه المرحلة تطرح تكنولوجيايتها الجديدة، وبالتالي فقد دخلنا في المرحلة الأولى وهي مرحلة الانطلاق، إن هذا التصنيف يشبه التصنيف المعمم إلا أنه لا يهمل حياة التكنولوجيا¹.

تمثل الاستراتيجيات الأولى مرحلة الانطلاق، وبداية مرحلة النمو، وهي عبارة عن اطار تحليلي فقط لبداية النشاط لا تعبر عن الواقع الذي تعيشه المؤسسة، لأن الواقع الحقيقي يكون عندما تجد المنظمة نفسها في بيئة تكنولوجية معقدة، ومستمرة على المدى المتوسط والطويل، وهو ما يؤثر على نضج الصناعة، هنا يكون الحكم على المؤسسة هل هي مؤسسة مبتكرة أو تابعة، أو غير ذلك، ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات في:²

3-1- استراتيجية المبدع التكنولوجي :

هي استراتيجية للمؤسسات التي تملك تكنولوجيا قوية، مع وجودها في وضع تنافسي قوي وتحتل مركزا رياديا في السوق، وتعمل المنظمة للحفاظ على هذا المركز عن طريق التجديد المستمر للتكنولوجيا، وتسويق ابتكارات جديدة والاعتماد على وظيفة البحث والتطوير، هذه الاستراتيجية تتميز بنسبة مخاطرة كبيرة، وعدم التأكد من تسويق ابتكاراتها بالإضافة إلى:

- دوام إحراز التقدم التكنولوجي وحماية مركزها التنافسي ؛

- سرعة التجديد مما يمنحها ميزة على المنافسين؛

- إنتاج عالي المستوى وتفوق صناعي واضح؛

¹ . Tarondeau jean Claude, Recherche et développement, Ed vuibert, franc, 1994, p: 27

² نجاة كورتل، تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير سياسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، 2001/2002، ص: 80.

- الحفاظ على السر الصناعي؛
- استغلال براءات الاختراع؛
- سياسة فعالة للموارد البشرية.

3-2- استراتيجية التابع التكنولوجي: وهي استراتيجية دفاعية تعتمد على تقليد النشاطات والابتكارات التي ينتجها الرائد والمبتكر في السوق، وتستفيد هذه المنظمات من مزايا تنافسية نسبية، ناتجة عن التقليد، ويمكن أن تستغل النقائص والهبوات التي تكون في منتجات الرائد، ومع ذلك فإن هذه الاستراتيجية غير متاحة للمؤسسات التي لا تتوفر على الامكانيات المالية والمادية والبشرية الكافية، التي تساعد على التطوير والتحسين، والتقليل من الفارق الزمني والتقني مع المبتكر.

3-3- استراتيجية تطوير فرع تكنولوجي:

تتبعها المنظمات التي تملك تكنولوجيا قوية، لكنها لا تسيطر على السوق، أي أن وضعها التنافسي ليس بالقوي، وتعمل على تحسين ذلك بالتفكير في الحلول الممكنة، وعادة ما يستخدم هذه الاستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن لهذه المؤسسات أن تطور أداءها التنافسي عن طريق التخصص في فرع معين، مع العلم أن هذه الاستراتيجية تستخدمها أيضا المؤسسات الكبيرة التي تكون في حالة تراجع¹.

المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة الإدارية والابتكار

في عالم يتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المستمرة، أصبحت العلاقة بين القيادة الإدارية والابتكار محورا رئيسيا في نجاح المؤسسات وتطورها. فالقيادة الإدارية الفعالة لا تقتصر على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات، بل تمتد لتشمل تحفيز الإبداع، وتشجيع الأفكار الجديدة، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق، يمكن اعتبار الابتكار أحد المخرجات الأساسية للقيادة الناجحة التي تسعى إلى تحقيق الريادة والتنافسية في بيئة الأعمال الحديثة.

¹ Caillat A.D.Larue, economic d'entreprise, Hachette, France, 1991, p: 178.

الفرع الأول: أنواع المسيرين وعلاقتهم بالابتكار

يعتبر المسير هو المحرك الأساسي لكافة الوظائف، والذي يجب أن تتوفر فيه جملة من الشروط في حتى يشجع عملية الابتكار، عن طريق تفعيل المورد البشري وعدم الاكتفاء بالنظر أن المورد البشري مجرد آلة تقوم بالأعمال اليومية، ويختلف أسلوب المسيرين في القيادة وفق نمط إدارتهم، وهنا نفرق بين نوعين من المسيرين هما:

1-المسير العملي:

يتميز بالتعددية اليومية والتكرار في كل ميادين التسيير، ويرى أن فعالية كل الأعمال الجارية تقاس على مدى القريب بواسطة معايير كمية مثل الانتاجية والمبيعات والميزانية، ويعمل على تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة، بأقصى قدر ممكن، ويتميز المسير العملي بأنه يعتمد على الوقائع والبيانات ويتجنب العشوائية في اتخاذ القرار، كما يسعى لتحسين الأداء اليومي من خلال تطبيق استراتيجيات قابله لقياس.¹

. علاقة المسير العملي بالابتكار:

يساهم المسير العملي في تعزيز الابتكار على عكس القادة الإبداعيين الذين يشجعون الأفكار الجديدة، فهو يوجه الابتكار نحو تحسين العمليات التشغيلية وزيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف، وكذلك على التطوير المستمر من خلال تشجيع الابتكار التدريجي حيث يتم تحسين المنتجات والخدمات على مراحل بدلا من التغييرات الجذرية المفاجئة، والعمل على إدارة المخاطر، ويوازن بين تبني الابتكار والحد من المخاطر.²

2 -المسير الاستراتيجي:

يهتم المسير الاستراتيجي بكافة الجوانب التي يمكن أن تكون بالنسبة للمسير العملي مضيعة للجهد والوقت والتكاليف، فهو يعمل أكثر على كسب ثقة الأفراد داخل المؤسسة ويمنحهم

¹ Michel Gervais,OP cit,p:15.

² Michel Gervais,OP cit,p:15.

الحرية الأكبر والمسؤوليات المتعددة، كما يعمل على تحسين التعامل مع المتغيرات المستقبلية، ويعمل دائما على الحفاظ على الموقع التنافسي، ويركز على الرؤية طويلة المدى، والتخطيط الاستراتيجي لضمان استدامة واستمرارية بقاء المؤسسة في بيئة تنافسية متغيرة، وتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى.¹

. علاقة المسير الاستراتيجي بالابتكار:

- تعزيز الابتكار الاستراتيجي: يدرك أن الابتكار هو مفتاح النجاح على المدى الطويل ويشجع الأفكار التي تحقق ميزة تنافسية.
- الاستثمار في البحث والتطوير: يدعم المشاريع والبحث والتطوير لاكتشاف تقنيات وأسواق جديدة.
- خلق بيئة إبداعية: يشجع ثقافة الابتكار داخل المؤسسة بين جميع الأفراد.
- إدارة التغيير: يضمن تنفيذ الابتكار بطريقه سلسة، ويقلل من مقاومة التغيير داخل المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن المسير العملي يساهم في تعزيز الابتكار من خلال تحسين العملية التشغيلية وزيادة الكفاءة لرفع الإنتاجية، أما المسير الاستراتيجي فيرفع الابتكار من خلال التخطيط طويل المدى، وخلق بيئة تدعم التفكير الإبداعي، والتكامل بين كليهما هو مفتاح نجاح أي مؤسسة، حيث يحتاج الابتكار إلى التوازن بين التحسين المستمر الذي يقوده المسير العملي، والرؤية المستقبلية التي يقودها المسير الاستراتيجي.²

الفرع الثاني: قيادة المورد البشري وتحقيق الابتكار

يعتبر العمل الابتكاري عملية متكاملة، والمنظمة الناجحة هي التي تتخذ قرارات مدروسة بناء عن تفكير منظم لدى الأفراد في المؤسسة، بهدف التوصل إلى شيء جديد أو منتج نافع يفيد المؤسسة والمجتمع، حيث يتم التوصل إلى الابتكار نتيجة عملية يمارسها الأفراد

¹ سملاي يحضيه، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي حول متطلبات تنخيل مؤسسات صغيرة في دول العربية، جامعة ورقلة، أفريل 2003، ص: 832.

² سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص: 833.

باستخدام ما لديهم من قدرات ذهنية وعقلية من خلال آلية يتم فيها توظيف تلك القدرات الفردية أو الجماعية من أجل حل المشكلات أو خلق أفكار وبدائل غير تقليدية، وأن المورد البشري هو العنصر الفعال الذي تعتمد عليه الإدارة أو المؤسسة لتحقيق النمو والاستمرارية والاستدامة في المنظمة، بالإضافة إلى ذلك يعتبر المورد البشري هو العنصر الأساسي في تحقيق الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية، فبدون موظفين مبدعين ومبتكرين، لن تتمكن الشركات من تطوير منتجات جديدة، أو تحسين عملياتها، أو التكيف مع التغيرات.¹

الفرع الثالث: أساليب تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة

باعتبار أنّ المورد البشري هو العنصر الذي يعمل على تفعيل باقي الموارد المادية والتقنية في المنظمة فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المنظمة في سبيل تطويره وتنميته من أجل الوصول إلى حد الامتياز، ومن بين هذه الأساليب نذكر منها:

1 - التدريب:

يعتبر التدريب زيادة في مهارات ومعرفة محددة في مجالات معينة، بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، أي أنها عملية تعليم المعارف والطرق والسلوكيات الجديدة التي تؤدي إلى تحسين وتطوير وتنمية قدراتهم على الابتكار، وللتدريب أهميه بالغة تمنح الموظفين إمكانية خلق ابتكارات جديدة نذكر منها:

- إكساب المورد البشري مهارات جديدة، كما يعمل على معالجة الجوانب السلبية في الأداء، وتدعيم الجوانب القوة؛
- توفير الدافع الذاتي لدى الموظفين لزيادة كفاءتهم؛
- زيادة مهارات لقدرات الموظفين لخلق أفكار جديدة.²

¹ صديقي مسعود، مداخلة بعنوان: تسير الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى وطني حول الابتكار في المؤسسات الجزائرية، المركز جامعي سوق أهراس، يومي 01-02 ديسمبر 2010.

² عبد العزيز علي نعمان ، علاقة تدريب بأداء الافراد العاملين ،رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم المالية والإدارية ،2008، ص:11.

2- تمكين العاملين:

- يتمثل تمكين العاملين في إطلاق الحرية للموظف، كما يعدّ حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى التبنى والتمثيل من قبل الفرد لكي تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية؛

- يساعد في اتخاذ القرارات كلُّ حسب موقعه ضمن الهيكل التنظيمي، ولا تتم عملية التمكين دون مقاومة، فالمشاركة والتفاعل ينسجمان مع الشعور بالمسؤولية، وتحقيق الأهداف، مما يترك أثرا على نفسية الموظف تزيد من مردودية العمل والشعور بالرضى.

في حين نجد أصناف التمكين منها:

- التمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار؛
- التمكين من خلال المشاركة في تحمل المسؤولية.¹

3- الحوافز:

تعتبر الحوافز مجموعة من النشاطات التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان والتي تؤثر على تصرفاته، ويعتبر كل إجراء تضعه الإدارة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقه معينة حافزا، وتكمن أهمية الحوافز بالنسبة للابتكار في ما يلي:

- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق؛
- زياده نواتج العمل وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة، مما يشجع على طرح الأفكار.²

4 - الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد الركائز المهمة التي لا تستغني عنها المنظمات، وذلك لدوره المهم في تنمية الابتكار، وتساعد الاتصالات الفعالة العاملين بالمنظمة على المساهمة في السير نحو تحقيق الأهداف، من خلال ما يقدمونه من آراء ومقترحات تعين متخذي القرار على الابتكار والتطوير والتغلب على الصعوبات.

¹ Rosabeth modsand kanter- pouer failure In management circuits Harvard -1989-p: 43.

² سعاد نانف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية ، ادارة الافراد، دار وائل للطبع ونشر، الأردن ،2ط، 2009، ص: 345.

وهنا على المنظمة اتباع نمط اتصال جيد، مع الأخذ بعين الاعتبار بساطة الهيكل التنظيمي، كما يتمثل دور الاتصال الفعال في تنمية الابتكار في أنه يفتح مجال التفاعل وتبادل الآراء، كما أنه يزيد من انتشار المعرفة بين الموظفين بشكل أسرع.¹

¹ إبراهيم يحي عبد الحميد ، الذكاء الوجداني وتنمية الموارد البشرية ، مطابع أسيوط، مصر، 1998، ص: 59.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، حيث تساهم في بناء الإطار النظري، وتحديد الفجوات البحثية، والاستفادة من الجهود العلمية السابقة في فهم الموضوع محل الدراسة. وتكمن أهمية الدراسات السابقة في تقديم مرجعية علمية تساعد الباحث على صياغة فرضياته، وتحديد منهجية البحث المناسبة، والاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الأبحاث السابقة لتجنب التكرار وتحقيق الإضافة العلمية، وهناك عديد من دراسات تناولت موضوع القيادة الإدارية والابتكار نجد منها:

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

أولاً: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

1-1 - مقال الكاتب نصر الدين بن عمارة، محمد الأمين كروش، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، تحت عنوان دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لتحقيق الأداء المتميز دراسة حالة مؤسسة كوندور

إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول دور القيادة الإدارية لمؤسسة كوندور في تحقيق الأداء المتميز من خلال تفعيل دور الابتكار.

المنهج المستخدم: استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الإدارية وأهم العناصر المتعلقة بها بالإضافة إلى الابتكار ومختلف المفاهيم ذات الصلة، مع تسليط الضوء على ما يسمى بالأداء المتميز مما يتيح لنا اكتشاف الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية من خلال تفعيل الابتكار في تحقيق التميز في أداء المؤسسة.

أهم نتائج الدراسة:

- يعتبر الابتكار العنصر الأساسي في المؤسسة الاقتصادية لمواجهة المنافسة المحترمة في القطاع الذي تنشط به؛

- إنّ تبني القيادة الإدارية في المؤسسة أو ما نسميه بالإدارة العليا لمفهوم الابتكار ومحاولة تجسيده على أرض الواقع هو الضمان الوحيد لسيرورة المؤسسة وضمان مكانتها السوقية؛
- يتحقق الأداء المتميز في المؤسسة بتظافر جهود كل من العاملين والإدارة العليا وتوحدهم في سبيل تشجيع الابتكار وتطبيقه على أرض الواقع.

1-2 -دراسة مدلس نجاة، مجلة العلوم الاقتصادية، تحت عنوان تأثير القيادة الإدارية على متطلبات الابتكار من وجهة نظر المرؤوسين - دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مجمع شي علي للأنايبب.

إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في توفير متطلبات الابتكار في مجمع شي علي للأنايبب.

المنهج المستخدم: استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تقديم خلفية مفاهيمية حول القيادة الإدارية، ومن ثمّ تتبع مدى مساهمتها في توفير متطلبات الابتكار؛
- بناء إطار نظري يُعدُّ محاولة لتقديم أهم ما تضمنته أدبيات الدراسة حول موضوع القيادة الإدارية ومتطلبات الابتكار؛
- التحري ميدانيا على مدى قدرة القيادة الإدارية في توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الابتكار.

أهم نتائج الدراسة:

- 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 الجادّ نحو تحقيق أهداف مشتركة، أو حدث معتبر و من 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 عديد المتطلبات التي يجب توفرها ومنها توفير المناخ التنظيمي واختيار العاملين، وتوفير الوحدات الإدارية والأدوات العلمية؛
 - حققت متطلبات الابتكار أوساطا حسابية عالية، مما يدل على إدراك القيادات العليا لأهمية الابتكار، ولدورها الفعال في توفير المتطلبات اللازمة لتحقيقه؛
 - حققت متطلبات الابتكار أوساطا حسابية عالية، مما يوضح سعي المديرين في مجمع "شي علي" للأنايبب للتأثير على سلوكيات الأفراد واستمالتهم، من أجل العمل الجاد نحو تحقيق أهداف المجمع؛
 - تبين وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية ومتطلبات الابتكار في مجمع شي علي للأنايبب، مما يدل على تماسك المتغيرين حيث أن العلاقة إيجابية ومعنوية؛
 - ظهر وجود أثر إيجابي للقيادة للإدارية على متطلبات الابتكار مما يشير إلى دورها الفاعل في توفير مستلزمات تبني الابتكار وتطويره.
- 3-1 -دراسة مشاط سهام ودحو إيمان تحت عنوان: دور أنماط القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع لدى العاملين -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2017.**
- إشكالية الدراسة:** تمحورت إشكالية الدراسة حول أحسن نمط قيادي يحفز الإبداع لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية تيسمسيلت.
- المنهج المستخدم:** استخدمت هذه الدراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي.
- أهداف الدراسة:**
- إبراز النمط القيادي السائد في المؤسسة من وجهة نظر العاملين؛
 - معرفة مدى وجود إبداع في المؤسسة، والعمل على تنميته، لأن العامل وإن توفرت لديه القدرة على الإبداع يحتاج إلى قيادة فعالة تحفز وتشجع الإبداع لديه؛
 - التعرف على النمط القيادي الأكثر تحفيزاً للإبداع، الذي يجب أن يتخذه القادة في المؤسسات، الأمر الذي يمكّنهم من تبني القيم المشجعة على الإبداع؛

• تقديم التوصيات الملائمة على ضوء النتائج الميدانية لتشجيع روح الإبداع ودفع طاقات العاملين وتوفير المناخ المناسب لهم؛

• تقديم التوصيات الملائمة على ضوء النتائج الميدانية لتشجيع روح الإبداع.

أهم نتائج الدراسة:

• القيادة هي توجيه سلوك المرؤوسين وتنسيق جهودهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال تأثير القائد فيهم لما يتمتع به من مهارات؛

• تبني القائد نمطا قياديا يختاره، بناءً على عوامل تخصه، وعوامل تتعلق بمرؤوسيه؛

• هناك العديد من النظريات التي حاولت الوصول إلى خصائص القائد الفعال أبرزها النظرية التقليدية والسلوكية والوقفية؛

• الإبداع هو عملية يترتب عنها إيجاد فكرة جديدة حول ممارسة جديدة أو منتج، وحتى نظرية أو خدمة جديدة، يمكن تبنيه من قبل الأفراد بالمؤسسة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة عمليات أو مخرجات المؤسسة؛

• يعبر الإبداع أيضا عن العملية التي تؤدي إلى إحداث نقلة مميزة للمنظمة، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الجديدة من قبل الأفراد والجماعات بالمؤسسة؛

إن أثر النمط القيادي السائد لدى القائد على تحفيز الإبداع ودعمه لدى المرؤوسين، ينبع أساسا من تأثيره في سلوك مرؤوسيه وأفكارهم ومواقفهم، من خلال إشراكهم في وضع وتحديد الأحداث وصنع القرارات وتوفير الموارد المالية التي تحفزهم على الإبداع والتميز في الأداء؛

• تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات المهمة بتحفيز المورد البشري الكفاء، وهذا الأخير في تطور مستمر في المؤسسة، والأمر الذي جعلها تكتسب ميزة تنافسية هو اهتمامها بتدريب موردها البشري؛

• تعطي مؤسسة اتصالات الجزائر أهمية كبيرة للمورد البشري، فهو مصدر إبداعها وتميزها، وهي تعمل على تقديم التحفيز اللازم له من أجل تشجيعه والتعبير عن أهميته بالمؤسسة؛

• النمط القيادي بمؤسسة اتصالات الجزائر هو نمط ديمقراطي قائم على المشاركة والعمل الجماعي، ووجود علاقات وطيدة بين المرؤوسين؛

• تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بتدريب العاملين بهدف تنمية مهاراتهم، فهي تحدد ميزانية خاصة للبرامج التدريبية، والتي تطمح من ورائها إلى رفع معدلات الأداء من خلال وضع تصورات جديدة للعمل.

1-4 -دراسة بلحاج حبيبة، بوغازي فريدة، عبد الباقي أميره، مجلة التكامل الاقتصادي، تحت عنوان: دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة.

إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول كيفية مساهمة القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة.

المنهج المستخدم: استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أهداف الدراسة:

• إبراز أهمية ودور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة محل الدراسة؛

• الخروج ببعض النتائج والمقترحات التي من شأنها تنمية هذه الثقافة لدى المؤسسات الجزائرية والاستفادة منها، خاصة في ظل التسارع الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات.

أهم نتائج الدراسة:

• وجود العديد من العوامل التي تدفع نحو تبني الإبداع بالمؤسسة، منها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها من ظروف البيئة المحيطة؛

• على الرغم من المزايا التي تحققها القيادة الإدارية الفعالة في تطوير الإبداع التكنولوجي، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي من شأنها الحد من فعاليتها، والتي لا بد من العمل على تذليلها للحد من تأثيراتها السلبية.

ثانيا: عرض الدراسات السابقة باللغات الأجنبية

2-1-Bianca Nodl, The influence of leadership behavior on innovative Work behavior , Mester thesis Business Administration The case of a pharmaceutical company in Germany, 2013.

إشكالية الدراسة: كيف يؤثر سلوك القيادة على سلوك العمل مبتكر؟

المنهج المستخدم: استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

هدف الدراسة: تحديد أثر سلوك الابتكار لدى الموظفين بالشركة الألمانية للصناعة الصيدلانية.

نتائج الدراسة:

- هناك تأثير إيجابي على سلوكيات القيادة التشجيع، التحفيز، مشاركة المعلومات على السلوك الابتكاري للموظفين.

- للقيادة التحويلية التأثير الأقوى والأكثر دلالة على سلوك المبتكر.

- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي والسلوك المبتكر.

2-2-DILSHAD AHMED SaLman, the role of créativité leadership in enhaming strategic performance by Investing in humain PhD thesis in business administration Duhok, technicel university, nicodia, 2023.

إشكالية الدراسة: ما طبيعة العلاقة والتأثير بين النمط القيادي والمشكلات الادارية ؟

المنهج المستخدم: استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي.

أهداف الدراسة:

▪ التعرف على المشكلات الإدارية التي تقدمها المنظمة من وجهة نظر القيادات الإدارية؛

▪ التعرف على أنماط القيادة للمسؤولين بالمنظمة محل البحث؛

▪ دراسة العلاقة بين المشكلات الإدارية والنمط القيادي للمسؤولين في المنظمة.

نتائج الدراسة:

- وجود مستوى متوسط من تطبيق نمط القيادة الديمقراطي في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 2.900 بانحراف معياري 1.118.

- وجود مستوى متوسط من تطبيق نمط القيادة التقليدي في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.200 بانحراف معياري 1.202.

- وجود مستوى متوسط من تطبيق نمط القيادة التسلطي في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.496 بانحراف معياري 1.349 .

2-3 -Achrof salama, The role strategic Leadership in activation Time management strategic to enhance Administration créativité skills, aInternational journal academic ménagement science research 5 université Goaze, 2021.

إشكالية الدراسة: ما دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل استراتيجيات إدارة الوقت؟

منهج المستخدم: استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي.

أهداف الدراسة:

- التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل استراتيجيات إدارة الوقت لتعزيز مهارات الإبداع؛
- ضرورة توفر عناصر القيادة الاستراتيجية وتفعيل استراتيجيات إدارة الوقت لدى العاملين؛
- تنسيق الجهود وتنظيمها وتوجيهها نحو تحقيق الغايات موجودة.

نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة محل الدراسة، كما

وجدت علاقة ارتباطية بين استراتيجيات إدارة الوقت والإبداع الإداري لدى الموظفين، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري؛

■ تمارس القيادة الاستراتيجية من قبل الموظفين الإداريين، ولكن لا تزال هناك حاجة إلى تحسين قضايا مثل التفويض والتمكين، ومشاركة الموظفين والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات؛

■ وتستكشف نتائج هذه المقالة أهمية القيادة الاستراتيجية وتمكين الموظفين للوصول إلى مستويات عالية من الإبداع الإداري، ومن المتغيرات التي يجب التركيز عليها بشكل أكبر في المستقبل التركيز على عناصر القيادة الاستراتيجية الأكاديمية وتفعيل استراتيجيات إدارة الوقت نحو تعزيز الإبداع الإداري لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والعمل على تشجيع ودعم ومكافأة المبادرات الشخصية والأفكار الإبداعية؛

■ وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري.

2-4 . Abdolmaleki et ai, Management Science Letters, A study on effects of A Leadership style on innovation, a case study from automaker industry, Unpublished, 2013

إشكالية الدراسة: إلى أي مدى تؤثر أساليب القيادة في شركة عبده مالكي لصناعة السيارات على مستوى الابتكار داخل المؤسسة.

المنهج المستخدم: استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة.

أهداف الدراسة:

✓ اختبار طبيعة العلاقة بين أسلوب القيادة والابتكار لدى الموظفين، وذلك بالتطبيق على

شركة صناعة السيارات الإيرانية (Iran Khodor)؛

✓ دراسة مدى توافق هذه الأساليب مع متطلبات الابتكار في قطاع صناعة سيارات؛

✓ تقييم مدى تحفيز القيادة للإبداع والأفكار الجديدة؛

✓ تقييم بيئة العمل وتأثير القيادة عليها.

نتائج الدراسة:

- هناك تأثير إيجابي للقيادة على ابتكار الموظفين وذلك عند مستوى معين ($a < 0.05$)
- تستعمل أساليب قيادة في تحقيق الكفاءة التشغيلية؛
- القيادة الداعمة والمشجعة تستعمل في بناء ثقافة مؤسسية تركز على التطوير المستمر والإبداع.

المطلب الثاني: الفرق بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

بعد القيام بعرض مختلف الدراسات السابقة العربية والأجنبية سنحاول في هذا المطلب مقارنة هذه الدراسات مع دراستنا الحالية وإبراز أوجه التشابه والاختلاف فيما بينهما وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1-1) : يمثل الفرق بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

العنصر \ الدراسة	الدراسة 01	الدراسة 02	الدراسة 03	الدراسة 04	الدراسة 05	الدراسة 06	الدراسة 07	الدراسة 08	الدراسة الحالية
موضوع الدراسة	دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار - مؤسسة كوندور	تأثير القيادة الإدارية على متطلبات الابتكار - مجمع شي علي للأنايب	دور أنماط القيادة في تحفيز الإبداع - مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت	دور القيادة في تطوير الإبداع التكنولوجي - مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة	تأثير سلوك القيادة على السلوك الابتكاري (Bianca Nodl, 2013)	تأثير القيادة على إدارة الابتكار (Léo F. C. Bruno, 2013)	كيف يمكن للقيادة والثقافة التنظيمية التنبؤ بالابتكار (Lousa & Monico, 2018)	تأثير أسلوب القيادة على الابتكار - دراسة حالة في صناعة السيارات (Abdolmaleki et al., 2013)	دور القيادة الإدارية في تفعيل ابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية
هدف الدراسة	دراسة دور القيادة في تحقيق أداء متميز عبر الابتكار	دراسة العلاقة بين القيادة ومتطلبات الابتكار	تحديد النمط القيادي الأنسب لتحفيز الإبداع	إبراز دور القيادة في تطوير الإبداع التكنولوجي	دراسة تأثير سلوك القيادة على السلوك الابتكاري	تقييم تأثير القيادة على إدارة الابتكار	تحليل أثر القيادة والثقافة على الابتكار	اختبار العلاقة بين القيادة والابتكار	دراسة أنماط القيادة الإدارية المختلفة وتأثيرها على الابتكار وإبراز أهمية القيادة الفعالة في تعزيز بيئة تنظيمية محفزة للإبداع. تحليل العلاقة بين سلوك القائد الإداري ومستوى الابتكار داخل المؤسسة.
عينة الدراسة	مؤسسة كوندور	عاملون بمجمع شي علي	موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت	موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة	شركة أدوية ألمانية	شركة منظمة بالبرازيل	شركات من مختلف الأحجام في البرتغال	شركة صناعة سيارات	مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي.
المنهج	وصفي	وصفي	استقرائي	وصفي	وصفي	وصفي	وصفي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي

المستخدم	تحليلي	تحليلي	تحليلي	تحليلي	تحليلي	واستنباطي	تحليلي	تحليلي	المستخدم
فترة الدراسة	غير محددة	غير محددة	2013	2013	2013	غير محددة	2017	غير محددة	2025
أداة المعالجة	لم تُذكر بالتفصيل	استبيان وتحليل إحصائي	استبيان أو مقابلات	غير مذكورة	غير مذكورة	استبيان على الأرجح	استبيانات ومقابلات	غير مذكورة	استبيان
أهم النتائج	الابتكار ضروري، والقيادة حاسمة في تحقيقه	علاقة إيجابية بين القيادة ومتطلبات الابتكار	علاقة إيجابية عالية بين القيادة والابتكار	تأثير إيجابي لسلوك القيادة على الابتكار	تأثير إيجابي لسلوك القيادة على الابتكار	القيادة تساهم في الإبداع رغم معوقات	القيادة الديمقراطية سائدة، واهتمام بالموارد البشري	علاقة إيجابية بين القيادة ومتطلبات الابتكار	وجود تأثير للقيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية

ومن خلال هذا الجدول يتبين لنا أن هناك أوجه تشابه كثيرة، وبعض أوجه الاختلاف بين الدراسات العربية السابقة والدراسة الحالية، حيث وإن اشتركت في موضوع الدراسة إلا أن كل منها تناولها من زاوية مغايرة، سواء في فترة الدراسة والعينات المدروسة وطريقة المعالجة، ورغم كل هذا فمعظم الدراسات تشير إلى وجود أهمية بالغة وأثر للقيادة الادارية على الابتكار.

كذلك من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أن هناك أوجه تشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات الأجنبية السابقة والدراسة الحالية، حيث وإن اشتركت أيضا في موضوع الدراسة إلا أن بعض التغيرات كانت موجودة سواء في فترة الدراسة والعينات المدروسة وطريقة المعالجة، ورغم كل هذا فمعظم الدراسات تشير إلى وجود أهمية كبيرة وأثر للقيادة الادارية على الابتكار.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

القيادة الإدارية وتفعيل الابتكار في مؤسسة

اتصالات الجزائر

بعد الدراسة النظرية لموضوع البحث، حاولنا في هذا الفصل إسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على أرض الواقع، وتوضيح دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر، إذ تم الاعتماد على استمارة الاستبانة الموزعة على عينة من مجتمع الدراسة، وعرض ما تم استخدامه من طريقة الأدوات المستخدمة بالإضافة إلى البرامج المستخدمة في معالجة البيانات، وعليه قمنا بتقسيم الفصل كما يلي:

المبحث الأول: منهج الدراسة وتحليل البيانات الشخصية في مجتمع الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: منهج الدراسة وتحليل البيانات الشخصية في مجتمع الدراسة

تعد أدوات الدراسة من أهم المكونات المنهجية لأي بحث علمي، حيث تمكن الباحث من جمع البيانات والمعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وباختلاف طبيعة البحث ومنهجه، تتنوع الأدوات المستخدمة، والاختبارات، وفي هذه الدراسة، تم اعتماد أدوات بحثية مناسبة لطبيعة الموضوع ومنهج البحث المعتمد، كما يلي:

المطلب الأول: منهج الدراسة ونبذة عن اتصالات الجزائر

ستتطرق في هذا المطلب إلى المنهج المتبع، مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة والأدوات المستعملة.

أولاً: المنهج المتبع في الدراسة

قمنا في هذه الدراسة بالاعتماد على منهجين هما:

1- المنهج الوصفي: وهو الذي يلائم طبيعة البحث الحالي، وذلك من أجل وصف

الظاهرة والإلمام بكل جوانبها في الجزء النظري.

2- المنهج الاستدلالي: وهو المنهج المستخدم في دراسة الحالة وذلك بجمع البيانات عن

طريق الاستبيان، وتحديدتها وقراءتها والاستدلال بها.

ثانياً: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات.

وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

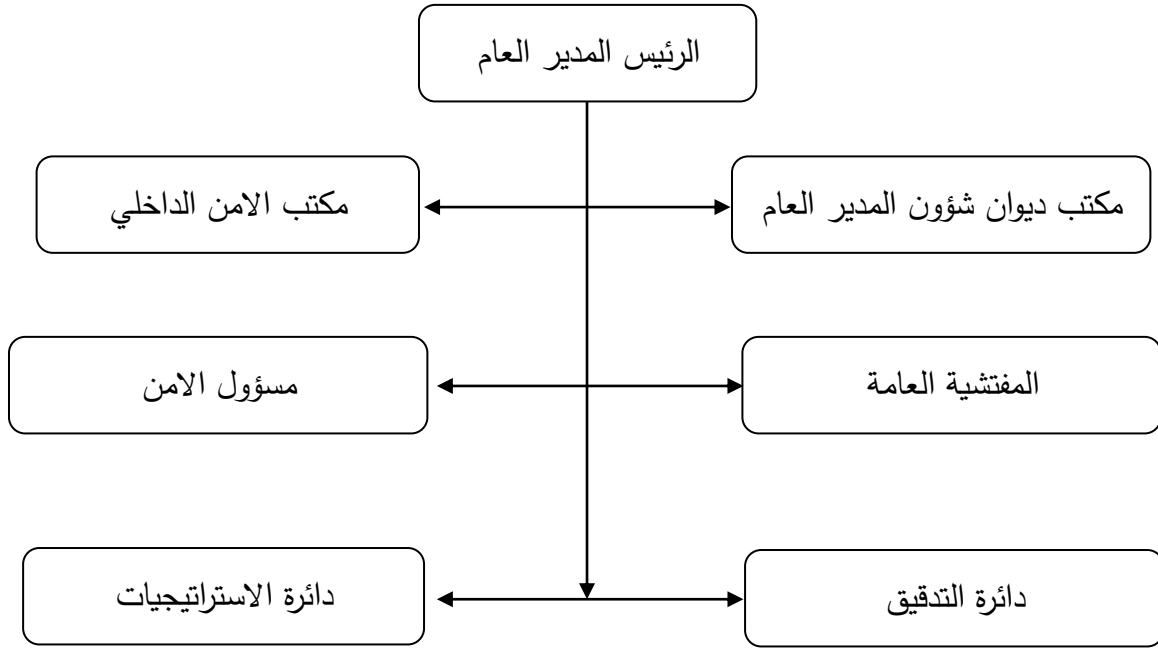
وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا بوجود متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة، تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.¹

¹ المصدر : الموقع الرسمي للشركة www.at.dz من وثائق المؤسسة.

الشكل رقم : (01-02) يمثل التنظيم الهيكلي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر:



المصدر: من مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الوادي.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وتحليل البيانات الشخصية

الفرع الأول: مجتمع وأداة الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

2-عينة الدراسة:

قد تم اختيار عينة تتكون من (40) عاملاً وزعت عليهم (40) استمارة، استرجع منها (33)، أي أن نسبة الاستجابة (82.5%)، وقد كانت كلها صالحة للتحليل.

3-حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة من الفترة الممتدة من: 20 فيفري إلى 30 أبريل 2025

الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

ثانيا: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية، وبعد توزيع الاستبيان على العينة المستهدفة، تم حصر وتجميع البيانات اللازمة ومعالجتها باستعمال أدوات التحليل الإحصائي المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 22، وقد قسمنا الاستبيان إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية ويحتوي على الجنس، السن، الشهادة العلمية، الخبرة المهنية، المنصب في المؤسسة.

المحور الثاني: القيادة الإدارية، ويتكون من 04 أبعاد وهي كالتالي:

- البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية، ويتكون من 04 فقرات محددة من 01 إلى 04.
- البعد الثاني: الإبداع، ويتكون من 04 فقرات محددة من 05 إلى 08.
- البعد الثالث: المخاطرة، ويتكون من 04 فقرات محددة من 09 إلى 12.
- البعد الرابع: الاستباقية، ويتكون من 04 فقرات محددة من 13 إلى 16.

المحور الثالث: دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار، ويتكون من 11 فقرة وهي محددة من 01 إلى 11.

ثالثا: طريقة التصحيح:

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي التفرع لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، وإعطاء درجات متدرجة من 01 إلى 05 في الفقرات، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (1-2): درجات اختبار ليكرت الخماسي

الاستجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكرت.

ويمكن قياس رضا أفراد العينة حيث تم إعطاء نقاط لهذه الاجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الرضا كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم(2-2):قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الرضا لعينة الدراسة.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	درجة الرضا
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1,8	ضعيف جدا
الاتجاه الثاني	من 1.80 إلى أقل من 2,60	ضعيف
الاتجاه الثالث	من 2,60 إلى أقل من 3,40	متوسط
الاتجاه الرابع	من 3,40 إلى أقل من 4,20	عالي
الاتجاه الخامس	من 4,20 إلى 05	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكرت.

رابعاً: اختبار صدق وثبات الاستبيان

1- صدق المحكمين :

وللتأكد من صدق استبيان دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية المصمم، قمنا بعرضه في صورته المبدئية على مجموعة من الأساتذة، وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الأداة من حيث:

- مدى قياس البعد للمتغير.

- مدى قياس الفقرات للبعد.

- عدد الفقرات في كل بعد.

- ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات .

- طلب البديل في حالة عدم الموقفة.

وبعد استرجاع استمارات التحكيم قمنا بتصحيح بعض الفقرات وكذلك تم إضافة مجموعة من البنود لبعض الأبعاد، وتحصلنا في الأخير على استبيان دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية.

2- ثبات الاستبيان:

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من (0.600)، كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة.

جدول رقم (02-03):معامل ألفا كرونباخ للاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
0.976	محور القيادة الإدارية
0.973	محور دور القيادة في تفعيل الابتكار
0.965	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي (0.965) بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل (0.60) ما يدل على ثبات أداة الدراسة، هذا يعني أن هناك ثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتميز بالثبات.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدمنا البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) لتفريغ البيانات ومعالجتها واعتمدنا من خلاله على الأساليب الإحصائية التالية:

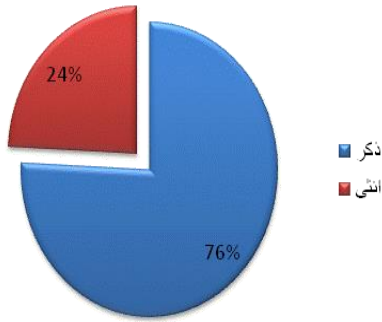
- **التكررات :** التكررات تعني تكرار الأشياء أو الأحداث بشكل متكرر أو متتالي، في العديد من السياقات، يمكن أن تشير التكررات إلى نمط متكرر يحدث في مجال معين، يُستخدم مصطلح "التكررات" لوصف العملية التي تتكرر فيها نفس العملية أو القيم بشكل متكرر.
- **النسب المئوية:** تشير إلى النسبة المئوية أو النسبة المئوية التي تستخدم لتمثيل العلاقة بين جزء من الشيء والكل.
- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل مجال والاستبيان.
- **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو فقرة.
- **معامل الارتباط بيرسون:** مقياس يُستخدم في الإحصاءات لتقدير العلاقة بين متغيرين. يقيس هذا المعامل درجة الارتباط أو الترابط بين المتغيرين.

- الفا كرونباخ: يستخدم معامل ألفا كرونباخ لتقدير مدى موثوقية المقياس كأداة قياس.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط: لاختبار مدى أثر العبارات الواردة في الاستبانة.

الفرع الثاني: تحليل البيانات الشخصية

1- حسب الجنس :

جدول رقم (04-02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس. الشكل الرقم (02-02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



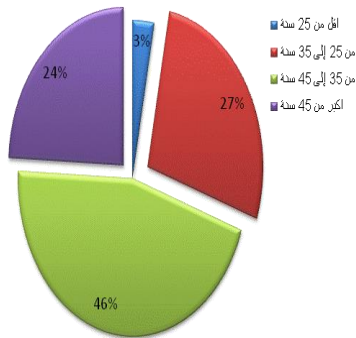
الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	25	76
انثى	08	24
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث أن أفراد عينة الدراسة يتكون أكثرهم من الذكور عددهم 25 بنسبة 76% يليها الإناث عددهم 08 بنسبة 24%.

2- حسب السن :

جدول رقم (05-02): توزيع عينة الدراسة حسب السن. الشكل الرقم (03-02): توزيع عينة الدراسة حسب السن.



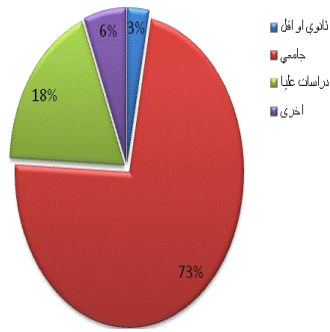
السن	التكرارات	النسبة %
اقل من 25 سنة	1	3
من 25 إلى 35 سنة	9	27
من 35 إلى 45 سنة	15	46
اكبر من 45 سنة	8	24
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، أن أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة السن من 36 إلى 45 سنة المقدر عددهم 15 بنسبة 46% وهي الأعلى من بين الفئات الأخرى، تليها الفئة من 25 إلى 35 سنة كان عددهم 09 بنسبة 27%، وفي المرتبة الثالثة فئة أكبر من 45 سنة كان عددهم 08 بنسبة 24%، وفي الأخير كانت الفئة أقل من 25 سنة وعددهم 01 بنسبة 03%.

3- حسب الشهادة العلمية :

جدول (06-02): توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية. الشكل (04-02): توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية.



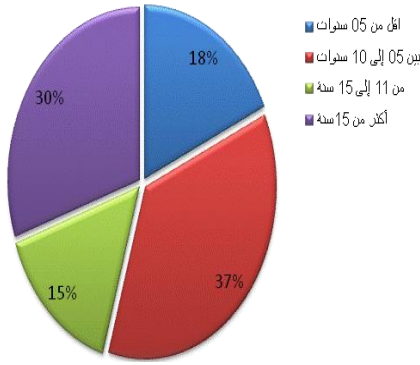
الشهادة العلمية	التكرارات	النسبة %
ثانوي أو اقل	1	3
جامعي	24	73
دراسات عليا	6	18
اخرى	2	6
المجموع	33	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية، أن أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة جامعي عددهم 24 بنسبة 73% وهي الأعلى من بين الفئات الأخرى، تليها الفئة الدراسات العليا وعددهم 6 بنسبة 18%، وفي المرتبة الثالثة فئة الأخرى كان عددهم 02 بنسبة 06%، وفي الأخير كانت فئة ثانوي أو اقل وعددهم 01 بنسبة 03%.

4- حسب الخبرة المهنية:

جدول (07-02): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية. الشكل (05-02): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.



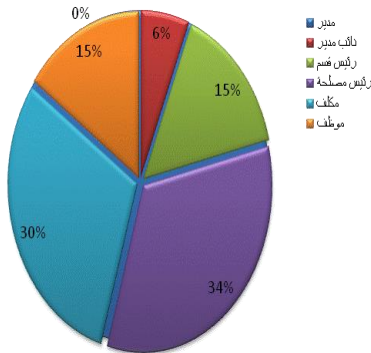
الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة %
أقل من 05 سنوات	6	18
بين 05 إلى 10 سنوات	12	37
من 11 إلى 15 سنة	05	15
أكثر من 15 سنة	10	30
المجموع	33	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون أكثرهم من فئة بين 05 إلى 10 سنة وعددهم 12 بنسبة 37%، يليها الفئة أكثر من 15 سنة عددهم 10 بنسبة 30%، وفي المرتبة الثالثة فئة أقل من 05 سنوات كان عددهم 05 بنسبة 18%، وفي الأخير كانت الفئة من 11 إلى 15 سنة عددهم 05 بنسبة 15%.

5- حسب المنصب في المؤسسة:

جدول (08-02): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب. الشكل (06-02): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب



المنصب	التكرارات	النسبة %
مدير	0	0
نائب مدير	2	6
رئيس قسم	5	15
رئيس مصلحة	11	34
مكلف	10	30
موظف	05	15
المجموع	33	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المنصب في المؤسسة، حيث أن أفراد عينة الدراسة يتكون أكثرهم من فئة رئيس مصلحة وعددهم 11 بنسبة 34%، يليها الفئة مكلف عددهم 10 بنسبة 30%، وفي المرتبة الثالثة كل من فئة موظف ورئيس قسم التي كانت متساوية وعددهم 05 بنسبة 15%، وفي الأخير كانت الفئة نائب مدير وعددهم 02 بنسبة 06%، فيما كانت فئة مدير منعدمة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول: عرض أبعاد الدراسة

1- بعد الرؤية الاستراتيجية:

جدول رقم (02-09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعدهم الرؤية الاستراتيجية.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
2	موافق بشدة	0.830	4.242	تساهم القيادة الإدارية في توجيه المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية
3	موافق	0.795	4.152	تمتلك المؤسسة أهداف استراتيجية واضحة
4	موافق	1.190	3.667	يتم تضمين الموظفين في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.
1	موافق بشدة	0.847	4.303	تؤثر القيادة الإدارية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية
	موافق	0.714	4.090	بعد الرؤية الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعدهم الرؤية الاستراتيجية بلغ (4.090) والانحراف المعياري بقدر ب (0.714) وقد كان الاتجاه العام لبعدهم الرؤية الاستراتيجية يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة

تؤثر القيادة الإدارية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (4.303) وهو الأعلى والانحراف المعياري (0.847)، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة يتم تضمين الموظفين في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.667) والانحراف المعياري (1.190).
2- بعد الإبداع:

جدول رقم (02-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد الإبداع.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	موافق	0.966	4.061	القيادة الإدارية في مؤسستك تدعم وتشجع الإبداع
3	محايد	1.112	3.364	توفر القيادة الإدارية بيئة عمل تتيح للموظفين التعبير عن أفكارهم الإبداعية
2	موافق	1.198	3.394	تشجع القيادة الإدارية التجريب وتقبل الأفكار الجديدة
4	محايد	1.114	2.606	تمنح القيادة الإدارية الحرية الكافية للموظفين باتخاذ القرارات الإبداعية
محايد		0.826	3.356	بعد الإبداع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد الإبداع بلغ (3.356) والانحراف المعياري بقدر ب (0.826) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعد الإبداع يقع في المجال (2.60-3.40) أي محايد، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة القيادة الإدارية في مؤسستك تدعم وتشجع الإبداع (4.061) وهو الأعلى والانحراف المعياري (0.966)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة تمنح القيادة الإدارية الحرية الكافية للموظفين باتخاذ القرارات الإبداعية بمتوسط حسابي (2.606) والانحراف المعياري (1.114).

3-بعد المخاطرة:

جدول رقم (11-02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء المخاطرة.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
3	محايد	1.058	2.939	تتبنى القيادة الإدارية في مؤسستك أسلوب يدعم المخاطرة المدروسة
4	محايد	0.992	2.879	تقبل القيادة الإدارية بمشاركة الموظفين في قراراتها تتعلق بالمخاطرة.
2	محايد	1.121	3.152	تساعد القيادة الإدارية في تحويل المخاطر إلى فرص للنمو والتطوير .
1	موافق	1.173	3.424	تعتمد القيادة الإدارية على دراسات وتحليلات قبل اتخاذ القرارات المحتملة بالمخاطرة
محايد		0.690	3.098	بعء المخاطرة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعء المخاطرة بلغ (3.098) والانحراف المعياري بقدر ب (0.690) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعء المخاطرة يقع في المجال (2.60-3.40) أي محايد، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تعتمد القيادة الإدارية على دراسات وتحليلات قبل اتخاذ القرارات المحتملة بالمخاطرة (3.424) وهو الأعلى، والانحراف معياري (1.173)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة تقبل القيادة الإدارية بمشاركة الموظفين في قراراتها تتعلق بالمخاطرة بمتوسط حسابي (2.879) والانحراف المعياري (0.992).

4- بعد الاستباقية:

جدول رقم (02-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعـد الاستباقية.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	موافق	1.053	3.879	تتبنى القيادة الإدارية نهجا قائماً على التوقعات المستقبلية لتوجيه الاستراتيجيات .
2	موافق	1.053	3.788	توفر القيادة الإدارية أدوات تحليل البيانات والتوقعات المستقبلية لدعم القرارات الاستباقية
4	موافق	0.972	3.485	تقوم القيادة الإدارية بمراقبة وتحليل التغيرات البيئية والتكنولوجية لاتخاذ القرارات الاستباقية
3	موافق	1.146	3.758	توفر القيادة الإدارية بيانات و توقعات مستقبلية المساعدة الموظفين على اتخاذ القرارات الملائمة
موافق		0.808	3.727	بعـد الاستباقية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعـد الاستباقية بلغ (3.727) والانحراف المعياري بقدر ب (0.808) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعـد الاستباقية يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تتبنى القيادة الإدارية نهجا قائماً على التوقعات المستقبلية لتوجيه الاستراتيجيات (3.879) وهو الأعلى والانحراف المعياري (1.053)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة تقوم القيادة الإدارية بمراقبة وتحليل التغيرات البيئية والتكنولوجية لاتخاذ القرارات الاستباقية بمتوسط حسابي (3.485) والانحراف المعياري (0.972).

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو محور القيادة الإدارية.

ويتم قياسه من خلال الإجابات على المحور الأول، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

جدول رقم (02-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الأول.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
بعد الرؤية الاستراتيجية	4.090	0.714	موافق	1
بعد الإبداع	3.356	0.826	محايد	3
بعد المخاطرة	3.098	0.690	محايد	4
بعد الاستباقية	3.727	0.808	موافق	2
محور القيادة الإدارية	3.568	0.666	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام محور القيادة الإدارية بلغ (3.568) والانحراف المعياري بقدر ب (0.666) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور القيادة الإدارية يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لبعدها الرؤية الاستراتيجية (4.090) وهو الأعلى وانحراف المعياري (0.714)، يليها بعد الاستباقية بمتوسط حسابي (3.727) وانحراف معياري (0.808)، وفي المرتبة الثالثة بعد الإبداع بمتوسط حسابي (3.356) وانحراف معياري (0.826)، فيما كان بعد المخاطرة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.098) وانحراف معياري (0.690).

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو محور دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار.

ويتم قياسه من خلال اجابات على المحور الثاني، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

جدول رقم (02-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
3	موافق	1.064	3.848	رؤية المؤسسة تتضمن توجيهها واضحا نحو الابتكار
5	موافق	1.039	3.727	تمنح المؤسسة ميزة تنافسية تدعم الأهداف الاستراتيجية نحو الابتكار
1	موافق	1.118	4.000	تعمل استراتيجية المؤسسة على نجاح الابتكار
7	موافق	1.144	3.606	تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة لتبني الابتكار والإبداع.
2	موافق	0.918	3.970	يتم دمج التقنيات الحديثة لتعزيز الإبداع والابتكار في العمل.
11	محايد	1.111	3.212	تعزز المؤسسة بيئة عمل تعاونية لتبادل الأفكار الإبداعية.
9	محايد	0.951	3.303	تمتلك المؤسسة خطط واضحة الإدارة المخاطر المتعلقة الابتكار
10	محايد	0.977	3.273	تعتمد المؤسسة على تحليل المخاطر قبل تنفيذ المبادرات الابتكارية.
8	موافق	1.033	3.545	يساعد التعاون بين الإدارات المختلفة على تعزيز الابتكار الاستباقي
4	موافق	1.053	3.788	يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تبني نهج استباقي في الابتكار
6	موافق	1.136	3.667	تعتمد المؤسسة على البحث والتطوير لتعزيز قدرتها على الابتكار الاستباقي
	موافق	0.760	3.630	محور دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لمحور دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار بلغ (3.630) والانحراف المعياري بقدر ب (0.760) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار تقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تعمل استراتيجياً المؤسسة على نجاح الابتكار (4.000) وهو الأعلى والانحراف المعياري (1.118)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة تعزز المؤسسة بيئة عمل تعاونية لتبادل الأفكار الإبداعية بمتوسط حسابي (3.212) والانحراف المعياري (1.111).

الفرع الرابع: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو استبيان دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية

جدول رقم (02-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لاستبيان دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
2	موافق	0.666	3.568	محور القيادة الإدارية
1	موافق	0.760	3.630	محور دور القيادة في تفعيل الابتكار
	موافق	0.680	3.599	استبيان دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لاستبيان دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية بلغ (3.599) والانحراف المعياري بقدر ب (0.680) وقد كان الاتجاه العام لاستبيان دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية يقع في المجال (3.41-4.00) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لمحور دور القيادة في تفعيل الابتكار (3.630) وهو الأعلى

والانحراف المعياري (0.692)، وفي المرتبة الأخيرة محور القيادة الإدارية بمتوسط حسابي (3.568) والانحراف المعياري (0.666).

3- الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):

تم حساب صدق الاستبيان أيضا عن طريق الاتساق الداخلي (صدق التكوين)، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي ل بيرسون (Pearson) بين الفقرات وأبعادها، وقد كانت النتائج على النحو الموضح في الجداول التالية :

جدول رقم (02-16) : معامل الارتباط بين بعد الرؤية الاستراتيجية وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.844	01
	0.758	02
	0.716	03
	0.830	04

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (04/04) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها الرؤية الاستراتيجية وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي بين بعد الرؤية الاستراتيجية

جدول رقم (02-17) : معامل الارتباط بين بعد الإبداع وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.745	05
	0.704	06
	0.801	07
	0.739	08

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (04/04) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها الإبداع وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعدها الإبداع.

جدول رقم (02-18): معامل الارتباط بين بعد المخاطرة وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.543	09
	0.759	10
	0.697	11
	0.555	12

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (04/04) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها المخاطرة وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعدها المخاطر.

جدول رقم (02-19) : معامل الارتباط بين بعد الاستباقية وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.822	13
	0.765	14
	0.750	15
	0.727	16

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (04/04) من المجموع الكلي الممثلة لبعده الاستباقية وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعده الاستباقية.

جدول رقم (02-20): معامل الارتباط بين محور القيادة الإدارية وأبعاده

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرؤية الاستراتيجية	0.858	دال عند 0.01
الابداع	0.908	
المخاطر	0.824	
الاستباقية	0.908	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل بعد ومحورها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (04/04) من المجموع الكلي الممثلة لمحور القيادة الإدارية، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لمحور القيادة الإدارية.

جدول رقم (02-21): معامل الارتباط بين محور دور القيادة في تفعيل الابتكار وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.697	دال عند 0.01
02	0.792	
03	0.828	
04	0.879	
05	0.528	
06	0.771	
07	0.512	
08	0.526	

	0.723	09
	0.799	10
	0.829	11

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل بعد ومحورها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (11/11) من المجموع الكلي الممثلة لمحور دور القيادة في تفعيل الابتكار، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لمحور دور القيادة في تفعيل الابتكار.

جدول رقم (02-22): معامل الارتباط بين المحاور والاستبيان ككل

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
محور القيادة الإدارية	0.947	دال عند 0.01
محور دور القيادة في تفعيل الابتكار	0.960	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل محور والاستبيان ككل دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد المحاور الدالة هي (02/02) من المجموع الكلي الممثلة لاستبيان دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي للاستبيان.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضية العامة

نص الفرضية العامة: دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الجدول رقم (23-02): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.934	0.00	0.669	62.725	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.934$) وهي دالة عند مستوى (0.01)، ومعامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.669$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (القيادة الإدارية) يؤثر على المتغير التابع (تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة، كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ($F=62.725$) وهي داله عند مستوى دلالة (0.01).

▪ بناء على قرار اختبار الفرضية:نقبل الفرضية البديلة (H_1)ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

الجدول رقم (02-24): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.749	0.00	0.495	30.362	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.749$) وهي دالة عند مستوى (0.01)، معامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.495$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) تؤثر على المتغير التابع (تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ($F=30.362$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

▪ بناء على قرار اختبار الفرضية:نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

الجدول رقم (02-25): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.604	0.00	0.431	23.518	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.604$) وهي دالة عند مستوى (0.01)، معامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.431$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (الإبداع) تؤثر على المتغير التابع (تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ($F=23.518$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

▪ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

الفرع الرابع: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

الجدول رقم (02-26): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.744	0.00	0.455	25.884	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.744$) وهي دالة عند مستوى (0.01)، معامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.455$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (المخاطرة) تؤثر على المتغير التابع (تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ($F=25.884$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

▪ بناء على قرار اختبار الفرضية:نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمخاطر في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

الفرع الخامس: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستباقية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستباقية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستباقية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

الجدول رقم (02-27): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.780	0.00	0.687	67.926	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.780$) وهي دالة عند مستوى (0.01)، معامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.687$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (الاستباقية) تؤثر على المتغير التابع (تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ($F=67.926$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

▪ بناء على قرار اختبار الفرضية:نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاستباقية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

الفرع الأول: تفسير الفرضية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، إذ تُعد القيادة الإدارية العمود الفقري لأي مؤسسة، حيث تلعب دورًا حاسمًا في توجيه الموارد البشرية وتحفيزها نحو تبني السلوك الابتكاري.

فالقائد الناجح لا يكتفي بإصدار الأوامر، بل يكون مصدر إلهام وقدوة للعاملين، يعزز لديهم الثقة بالنفس، ويمنحهم هامشًا من الحرية لاتخاذ القرارات والمبادرة بالأفكار. وقد أثبتت الدراسات الحديثة، لا سيما أبحاث Bass & Avolio، أن المؤسسات التي تعتمد على نمط القيادة التحويلية تتمتع بمعدلات أعلى في كل من الابتكار والإنتاجية. هذا النمط القيادي يشجع على التجريب، ويخلق بيئة منفتحة على التغيير والتطوير اقتصاديًا، تعزز هذه القيادة الفعالية الإنتاجية، من خلال تقليل الهدر في الطاقات والموارد، وتوجيهها نحو مبادرات ذات قيمة مضافة. كما تقلل من "تكلفة الفرصة الضائعة"، إذ يتم استثمار الوقت والموارد بكفاءة في مشاريع ذات جدوى حقيقية ومردود اقتصادي مرتفع.

الفرع الثاني: تفسير الفرضية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، إذ أن الرؤية الاستراتيجية ليست مجرد وثيقة مكتوبة، بل هي تصور مستقبلي شامل يوجه سلوك الأفراد ويعطي معنى لجهودهم اليومية. عندما تكون هذه الرؤية واضحة ومعلنة لجميع أفراد المؤسسة، فإنها تشكل بوصلة توجههم نحو الابتكار بوصفه وسيلة لتحقيق الأهداف بعيدة المدى. إن المؤسسات الكبرى مثل Apple و Toyota تُعد نموذجًا في كيفية ربط أداء الموظفين بالغايات الاستراتيجية طويلة الأجل، ما يوُلد لديهم حافزًا ذاتيًا لتقديم حلول وأفكار جديدة تصب في

مصلحة تطور المؤسسة. وجود هذه الرؤية يحفز العاملين على التفكير بشكل إبداعي، لأنه يربطهم بمشروع مؤسسي أكبر من مهامهم الفردية. من زاوية اقتصادية، فإن وضوح الرؤية الاستراتيجية يوجّه الاستثمارات - خصوصًا في رأس المال البشري - نحو تنمية المهارات والمعارف التي تدعم الابتكار، ما يرفع من القيمة الاقتصادية المضافة، ويعزز التنافسية في الأسواق الديناميكية.

الفرع الثالث: تفسير الفرضية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، فيعتبر الإبداع هو المنجم الأول الذي تُستخرج منه أفكار الابتكار، فهو التعبير الذهني عن القدرة على رؤية المشكلات من زوايا جديدة واقتراح حلول غير تقليدية، ويُعد المناخ التنظيمي الداعم للإبداع أحد أهم الشروط لظهوره وتفعيله داخل المؤسسات، فحين تشجع بيئة العمل على التفكير الحرّ، وتضمن التجديد وتقدر الاختلاف، تنمو بذور الإبداع وتتحوّل إلى مشاريع واقعية.

تشير الدراسات إلى أن شركات مثل Google استطاعت تحقيق نسب نمو مرتفعة بسبب ثقافتها الداخلية التي تحتفي بالأفكار وتمنح العاملين وقتًا ومساحة للتجريب والاختراع. على الصعيد الاقتصادي، يؤدي الإبداع إلى رفع الإنتاجية الحديثة للعامل، بمعنى أن العامل يصبح قادرًا على إنتاج قيمة أكبر بنفس المدخلات. كما أن الإبداع يعزز "الابتكار المولد للنمو" من خلال توليد منتجات وخدمات جديدة تفتح أسواقًا إضافية وتزيد من إيرادات المؤسسة.

الفرع الرابع: تفسير الفرضية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستباقية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، إذ أن الاستباقية تمثل إحدى أبرز السلوكيات الابتكارية وأكثرها أهمية في بيئة الأعمال المتغيرة، فهي لا تكتفي بالتعامل مع الأوضاع كما هي، بل تنظر إلى المستقبل وتحاول التنبؤ بما سيحدث والاستعداد له مسبقاً، الموظف الاستباقي يطور الحلول قبل ظهور المشكلات، ويقترح تحسينات قبل أن تصبح ضرورية، في مؤسسات عالية الأداء مثل أمازون، تُعد الاستباقية من العناصر الأساسية في اتخاذ القرار الاستثماري والتشغيلي، هذا السلوك يحصّن المؤسسة ضد التقلبات ويمنحها مرونة كبيرة في التكيف مع التغيرات، أما من الناحية الاقتصادية، فالاستباقية تُسهم في تقليل التكاليف الناتجة عن المفاجآت أو ردود الفعل المتأخرة، كما تعزز الكفاءة التشغيلية وتزيد من العائد الصافي على المدى الطويل، نظراً لأن المؤسسة تكون دائماً "سابقة للحدث" وليس "تابعة له".

الفرع الخامس: تفسير الفرضية الخامسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، فلا يمكن الحديث عن الابتكار دون المرور بمفهوم المخاطرة، إذ أن كل فكرة جديدة تحمل في طياتها احتمالات الفشل بقدر ما تحمل فرص النجاح، لذلك فإن قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر وتقبّلها بشكل مدروس تعد من المؤشرات القوية على استعدادها الابتكاري، وأثبتت دراسة صادرة عن Deloitte أن المؤسسات التي توفر بيئة تتقبل المجازفة المعقولة تحقق نسباً أعلى في المؤشرات الابتكارية، فالعاملون الذين يشعرون بالأمان عند طرح أفكارهم - حتى لو لم تُكلّل بالنجاح - يكونون أكثر جرأة واستعداداً لتقديم مبادرات قد تكون ثورية. من منظور اقتصادي، فإن تقبل

المخاطرة يفتح الباب أمام الاستثمار في مجالات غير تقليدية، مما يوسع "محفظة الابتكار" ويزيد من العائد المتوقع على المدى المتوسط والبعيد، كما أن إدارة المخاطر بكفاءة تقلل من الخسائر الناجمة عن قرارات غير مدروسة، وتزيد من قيمة المؤسسة في السوق.

خلاصة الفصل الثاني

في ختام الفصل الثاني المتعلق بالإطار التطبيقي للدراسة، تم توظيف أدوات منهجية دقيقة وأساليب إحصائية ملائمة لتحليل البيانات المستقاة من مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وذلك بغرض اختبار فرضيات الدراسة، وقد كشفت نتائج تحليل الفرضيات عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من متغيرات القيادة الإدارية، والرؤية الإستراتيجية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

فقد أظهرت اختبارات الفرضيات أن القيادة الإدارية تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة من خلال التوجيه والتحفيز، مما يعزز من قابليتهم لتبني الابتكار، كما أن وضوح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة يمنح العاملين أفقاً طويلاً للمدى للعمل الإبداعي المنظم، وبالنسبة لمتغير الإبداع، فقد تبين أن بيئة العمل التي تدعم حرية التفكير وإطلاق الأفكار الجديدة تُسهم في تحسين الأداء الابتكاري للمورد البشري، كما أكدت النتائج أهمية قبول المخاطرة كمحرك أساسي للتجريب وطرح مبادرات غير تقليدية، ما يُعد أساساً في توليد الأفكار المبتكرة، وأخيراً، فقد ثبت إحصائياً أن العاملين ذوي الحس الاستباقي، الذين يتنبؤون بالتحديات ويستعدون لها، يمثلون ركيزة استراتيجية في تعزيز استدامة الابتكار بالمؤسسة.

الخاتمة

يشهد العالم تحولات متسارعة وشديدة على مختلف الأصعدة، أدت بالقيادة الإدارية لتكون أحد الركائز الأساسية لضمان استمرارية المؤسسات وفعاليتها في تحقيق أهدافها. فالقيادة الفعالة لا تقتصر على إدارة الموارد وتوجيه الأفراد، بل تتطلب امتلاك رؤية استراتيجية وقدرة على استشراف المستقبل، خاصة في بيئة تتسم بالتغيير والتحديات المتجددة.

ويمثل الابتكار من جهة أخرى جوهر التميز المؤسسي كونه أداة محورية لتعزيز القدرة التنافسية، حيث أصبح لزاماً على القادة الإداريين أن يتحلوا بعقلية ابتكارية تدفعهم إلى تبني الأفكار الجديدة وتطبيق الحلول الإبداعية في مختلف مجالات العمل. وعليه، فإن التكامل بين القيادة الإدارية والابتكار يفتح آفاقاً واسعة لتحقيق التنمية المستدامة، ويعزز ثقافة التحول والتجديد داخل المؤسسات، مما يسمح لها بالتكيف مع متطلبات العصر ومواجهة مختلف التحديات بكفاءة ومرونة.

وعليه، فإن مستقبل المؤسسات مرهون بمدى قدرتها على إعداد قادة يمتلكون الرؤية، ويعززون الابتكار، ويقودون التغيير بخطى واثقة نحو التميز والنجاح المستدام.

لذا كانت الإشكالية الرئيسية لموضوعنا تتمحور حول دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري، والتي احتضنت مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي الجزء التطبيقي منها، وهو ما تم معالجته عبر الأسئلة الفرعية المذكورة سابقاً، ليتم التوصل إلى النتائج التالية:

1- نتائج الدراسة النظرية:

بناءً على الإشكالية الرئيسية التي تمحورت حول دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري، ومن خلال معالجة الأسئلة الفرعية وتطبيق الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية الوادي، تم التوصل إلى النتائج النظرية التالية:

- ✓ تؤدي القيادة الإدارية دورًا محوريًا في تحفيز المورد البشري على تبني الابتكار، من خلال أساليب التوجيه الفعّال والتواصل المفتوح وتفويض الصلاحيات.
- ✓ تساهم الرؤية الإستراتيجية الواضحة في توجيه المورد البشري نحو تحقيق أهداف مستقبلية تعتمد على الابتكار كوسيلة أساسية للتطور المؤسسي.
- ✓ يُعد الإبداع من العوامل الجوهرية التي تغذي الابتكار داخل المؤسسة، من خلال توليد الأفكار الجديدة وتحفيز التفكير خارج الأطر التقليدية.
- ✓ يبرز تحمّل المخاطرة كعنصر داعم للابتكار، حيث أن قبول الفشل كجزء من العملية الإبداعية يعزز من استعداد المورد البشري لخوض تجارب جديدة.
- ✓ تعكس الاستباقية قدرة المورد البشري على التنبؤ بالتغيرات المحيطة، والاستعداد لمواجهةها بابتكارات قبلية، مما يرفع من مرونة المؤسسة وتكيفها مع محيطها.
- ✓ يتكامل تأثير هذه المتغيرات الخمسة في خلق بيئة عمل ابتكارية، تركز على دعم السلوك الإبداعي وتشجيع المبادرة الفردية داخل المؤسسة.

2- نتائج الدراسة التطبيقية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستباقية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

التوصيات:

- تعزيز أنماط القيادة الفعالة التي تشجع على المبادرة والانفتاح على الأفكار الجديدة، من خلال دعم القادة الإداريين بالتكوين المستمر وتنمية مهاراتهم في القيادة التحويلية والابتكارية؛
- التركيز على الرؤية الإستراتيجية الواضحة التي تربط بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين، مع إشراك المورد البشري في صياغة الأهداف والمساهمة في تحقيقها، ما يعزز من روح الانتماء والإبداع لديهم؛
- تحفيز الإبداع التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل مشجعة، تعتمد على التشجيع والمكافأة للأفكار الجديدة، وإرساء ثقافة تنظيمية تحتضن الابتكار كممارسة يومية؛
- تشجيع تقبل المخاطرة المحسوبة، وذلك من خلال منح هامش من الحرية لاتخاذ المبادرات دون الخوف من الفشل، بما يسمح بتجريب حلول جديدة وتعلم المؤسسة من تجاربها؛
- تعزيز الاستباقية في معالجة التحديات من خلال بناء قدرات تحليلية وتخطيطية لدى القادة والعاملين، تتيح التنبؤ بالتحويلات المستقبلية والاستعداد لها بطرق مبتكرة؛
- تنمية رأس المال البشري من خلال برامج تدريبية متخصصة في الابتكار، تشمل مهارات التفكير التصميمي، وتحليل المشكلات، والعمل الجماعي، مما يرفع من كفاءة المورد البشري وقدرته على التفاعل مع متطلبات العصر؛

- خلق آليات للتواصل الداخلي الفعال بين القيادة والعاملين، بما يضمن نقل الرؤية الابتكارية وتحفيز الانخراط الجماعي في تحقيقها؛
- توصيات خاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر: الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر محور الابتكار.

آفاق الدراسة:

- تفتح هذه الدراسة آفاقًا بحثية متعددة أمام الباحثين والمهتمين بمجال القيادة الإدارية وتنمية الابتكار، خاصة في بيئة المؤسسات الاقتصادية التي تواجه تحديات متسارعة ناتجة عن التغيرات التكنولوجية والمنافسة العالمية. ومن أبرز الآفاق التي يمكن التوسع فيها:
- القيادة التحويلية أو القيادة التشاركية ومدى تأثيرها على تنمية الابتكار لدى المورد البشري.
 - مدى فاعلية القيادة الإدارية على الابتكار.
 - دور الثقافة التنظيمية كوسيط بين القيادة الإدارية والابتكار البشري داخل المؤسسة.
 - العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار في ظل التحول الرقمي الذي تعرفه المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار نشر وتوزيع، عمان، ط1.
2. ابراهيم يحيى عبد الحميد، الذكاء الوجداني وتنمية الموارد البشرية، مطابع أسيوط، مصر، 1998.
3. فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع: مفهومه، تدريبه، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2002.
4. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للطبع والنشر، الأردن، ط2، 2009.
5. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2006.
6. محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، جامعة الملك سعود، 2000.
7. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1، دار المسيرة، 2008.
8. محمود شحماط، مدخل لعلم الإدارة، دار هدى، الجزائر، ط1، 2010.
9. مامون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
10. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
11. دي بونو إدوارد، قبعات التفكير الست، ترجمة محسن شريف، ط5، مصر: نهضة مصر للطباعة والنشر، 2008.

مذكرات الماجستير:

12. عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم المالية والإدارية، 2008.
13. عباس نبيلة، القيادة الإدارية كأداة لتدعيم وتفعيل ثقافة تنظيمية إيجابية بالمؤسسة، مذكرة ماستر إدارة أعمال دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة 8 ماي، قالمة، 2014.

14. قرين فتحي، القيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سيرامس بالسوافلية، مذكرة ماستر أكاديمي في تخصص التسيير الاستراتيجي الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2013.
15. نجاة كورتل، تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير سياسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2002/2001.
16. مشاط سهام ودحو إيمان تحت عنوان: دور أنماط القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع لدى العاملين -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تيسميسيلت، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2017.

المجلات:

17. ابراهيم سامية، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016.
18. رشيد فراح، عادل فنور، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، جامعة البويرة، العدد الثامن، ديسمبر 2017.
19. سليمة حفيطي، العلاقة بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد الأول، جامعة بسكرة.
20. نصر الدين بن عمارة، محمد الأمين كروش، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، تحت عنوان دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لتحقيق الأداء المتميز دراسة حالة مؤسسة كوندور.
21. مدلس نجاة، مجلة العلوم الاقتصادية، تحت عنوان تأثير القيادة الإدارية على متطلبات الابتكار من وجهة نظر المرؤوسين - دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مجمع شي علي للأنابيب.
22. بلحاج حبيبة، بوغازي فريدة، عبد الباقي أميره، مجلة التكامل الاقتصادي، تحت عنوان: دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة.

الملتقيات:

23. سملاي يحضيه، تسيير استراتيجي للموارد البشرية وتميز تنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي حول متطلبات تطوير المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، جامعة ورقلة، أفريل 2003.

24. صديقي مسعود، مداخلة بعنوان: تسيير الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى وطني حول الابتكار في المؤسسات الجزائرية، المركز الجامعي سوق أهراس، 1-2 ديسمبر 2010.

الندوات والمحاضرات:

25. بختي إبراهيم، ملخص محاضرات حول: التكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006/2005.

ثالثاً: المراجع باللغة الأجنبية

26. Caillat A.D. Larue, Économie d'entreprise, Hachette, France, 1991.
27. Claude Demeure, Marketing, 3ème édition, Dalloz, Paris, 2001.
28. Govindarajan and Trimble, Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution, Hardcover, California, 2005.
29. Jacques Perrin, Concevoir l'Innovation Industrielle: Méthodologie de Conception, CNRS Éditions, Paris, 2001.
30. Jenn Luccarron, Setine Separi, Organisation et Gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2001.
31. La Chman Jean, Le Financement des Stratégies de l'Innovation, Economica, Paris, 1993.
32. Maynard Benoit, Technologie et Stratégie de la Firme, op. cit.
33. Rosabeth Moss Kanter, Power Failure in Management Circuits, Harvard, 1989.
34. Tarondeau Jean Claude, Recherche et Développement, Ed Vuibert, France, 1994.
35. Bianca Nodl, The influence of leadership behavior on innovative Work behavior , Mester thesis Business Administration The case of a
36. pharmaceutical company in Germany, 2013.
37. DILSHAD AHMED SaLman, the role of créativité leadership in enhaming strategic performance by Investing in humain PhD thesis in business administration Duhok, technical university, nicodia, 2023.
38. Achrof salama, The role strategic Leadership in activation Time management strategic to enhance Administration créativité skills, aInternational journal academic ménagement science research 5 université Goaze, 2021.
39. Abdolmaleki et ai, Management Science Letters, Astudy on effects of ALeadership style on innovation, acase study from automaker industry, Unpublished, 2013.

الملاحق



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نتوجه إليكم بالتقدير والاحترام راجين منكم التعاون معنا لإنجاح هذه الدراسة التي ترمي الى التعرف على آراء سيادتكم فيما يتعلق بموضوع " دور القيادة الادارية في تفعيل الابتكار لدى المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية " والخاص ببحث أكاديمي لنيل شهادة الماستر في ادارة الاعمال، فالرجاء منكم القراءة الجيدة للأسئلة والإجابة عنها وهذا بهدف جمع كافة البيانات والمعلومات التي ترتبط بأهداف البحث مع العلم أن الإجابات المقدمة من طرفك سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا مسبقا على حسن تعاونك

ملاحظة: يرجى الإجابة بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثي
- السن : أقل من 25 سنة من 25 وأقل 35 سنة 35 إلى من 45 سنة
- أكثر من 45 سنة
- الشهادة العلمية: ثانوي او اقل جامعي دراسات عليا أخرى
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 الى 15
- أكثر من 15 سنة
- المنصب في المؤسسة: مدير نائب مدير ليس قسم مصلحة
- مكلف
- أخرى:

المحور الثاني: ابعاد القيادة الادارية (المتغير المستقل)

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية						
1	تساهم القيادة الادارية في توجيه المؤسسة نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية					
2	تمتلك المؤسسة أهداف استراتيجية واضحة					
3	يتم تضمين الموظفين في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية.					
4	تؤثر القيادة الادارية على تحقيق الاهداف الاستراتيجية .					
البعد الثاني: الابداع						
5	القيادة الادارية في مؤسستك تدعم و تشجع الإبداع					
6	توفر القيادة الإدارية بيئة عمل تتيح للموظفين التعبير عن افكارهم الإبداعية					
7	تشجع القيادة الادارية التجريب وتقبل الافكار الجديدة					
8	تمنح القيادة الإدارية الحرية الكافية للموظفين بإتخاذ القرارات الابداعية					
البعد الثالث: المخاطرة						
9	تبنى القيادة الادارية في مؤسستك أسلوب يدعم المخاطرة المدروسة					
10	تقبل القيادة الادارية بمشاركة الموظفين في قرارها تتعلق بالمخاطرة.					
11	تساعد القيادة الادارية في تحويل المخاطر إلى فرص للنمو والتطوير.					
12	تعتمد القيادة الإدارية على دراسات وتحليلات قبل إتخاذ القرارات المحتملة بالمخاطر					
البعد الثالث: الاستباقية						
13	تبنى القيادة الإدارية نهجاً قائماً على التوقعات المستقبلية لتوجيه الاستراتيجيات .					
14	توفر القيادة الادارية الادوات تحليل البيانات والتوقعات المستقبلية لدعم القرارات الاستباقية					
15	تقوم القيادة الإدارية بمراقبة وتحليل التغيرات البيئية والتكنولوجية لاتخاذ القرارات الإستباقية					
16	توفر القيادة الادارية بيانات و توقعات مستقبلية لمساعدة الموظفين على إتخاذ القرارات الملائمة					

المحور الثالث: دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	رؤية المؤسسة تتضمن توجيهها واضحا نحو الابتكار					
2	تمنح المؤسسة ميزة تنافسية تدعم الاهداف الاستراتيجية نحو الابتكار					
3	تعمل استراتيجية المؤسسة على نجاح الابتكار					
4	تمتلك المؤسسة إستراتيجية واضحة لتبني الابتكار والإبداع.					
5	يتم دمج التقنيات الحديثة لتعزيز الابداع والابتكار في العمل.					
6	تعزز المؤسسة بيئة عمل تعاونية لتبادل الافكار الإبداعية.					
7	تمتلك المؤسسة خطط واضحة الإدارة المخاطر المتعلقة الابتكار					
8	تعتمد المؤسسة على تحليل المخاطر قبل تنفيذ المبادرات الابتكارية.					
9	يساعد التعاون بين الادارات المختلفة على تعزيز الابتكار الاستباقي					
10	يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تبني نهج إستباقي في الإبتكار					
11	تعتمد المؤسسة على البحث والتطوير لتعزيز قدرتها على الابتكار الاستباقي					