



Administrative Leadership and Its Role in Fostering a Culture of Innovation within Organizations: A Field Study on the General Administration of Consumer Services at the General Electricity Company

Elmahdi A. Alhoosh

Department of Management, Faculty of Economics, University of Zawia, Libya

Email: elmahdialhoosh970@gmail.com

Received: 28/04/2026 | Accepted: 14/05/2026 | Published: 30/06/2026 | DOI: 10.26629/uzjes.2026.07

ABSTRACT

This study aimed to identify the role of administrative leadership dimensions, represented by the planning, organizational, directing, controlling, and human dimensions, in building a culture of innovation within the General Administration of Consumer Services at the General Electricity Company. It also sought to measure the extent to which these dimensions contribute to strengthening an environment supportive of creativity and innovation, and to examine the nature of the relationship between administrative leadership and innovation culture within the institution under study.

The study adopted the descriptive analytical approach due to its suitability to the nature of the study, using a questionnaire as a tool for data collection and analyzing the data through the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), with appropriate statistical methods employed to test the study hypotheses. The study population consisted of employees of the General Administration of Consumer Services at the General Electricity Company, totaling 176 employees, while a simple random sample of 78 respondents was selected from administrative leaders and employees involved in decision-making and innovation-related activities.

The findings revealed a relative weakness in the practice of some dimensions of administrative leadership, particularly the planning, directing, controlling, and human dimensions, compared to a relatively better level in the organizational dimension. The results also indicated a low level of innovation culture within the institution. Moreover, the study found a significant positive effect of administrative leadership on building innovation culture, with leadership



explaining 38% of the variance in innovation culture, confirming its influential role in promoting institutional innovation.

The study recommended integrating innovation into planning and leadership and organizational practices, while developing a work environment supportive of creativity through enhancing motivation, participation, and organizational flexibility. It also recommended adopting integrated administrative policies that support innovation culture through activating developmental control, developing human capabilities, and linking administrative leadership to sustainable institutional development

Keywords: Administrative Leadership, Organizational Innovation, Innovation Culture.

القيادة الإدارية ودورها في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات: دراسة ميدانية على الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء

المهدي علي صالح الهوش

قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا

Email: elmahdialhoosh970@gmail.com

تاريخ النشر: 2026/06/30م

تاريخ القبول: 2026/05/14م

تاريخ الاستلام: 2026/04/28م

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد القيادة الإدارية المتمثلة في البعد التخطيطي، والتنظيمي، والتوجيهي، والرقابي، والبعد الإنساني في بناء ثقافة الابتكار داخل الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء، مع قياس مستوى تأثير هذه الأبعاد في تعزيز البيئة الداعمة للإبداع والابتكار، والكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وثقافة الابتكار داخل الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وذلك من خلال توظيف الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء، والبالغ عددهم (176) عاملاً، بينما تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من القيادات الإدارية والعاملين ذوي الصلة باتخاذ القرار والابتكار البالغ عددهم (78).

وأظهرت نتائج الدراسة وجود انخفاض نسبي في مستوى ممارسة بعض أبعاد القيادة الإدارية، خاصة البعد التخطيطي والتوجيهي والرقابي والإنساني، مقابل مستوى أفضل نسبياً في البعد التنظيمي. كما بينت النتائج انخفاض مستوى ثقافة الابتكار بالإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء، مع وجود أثر معنوي موجب للقيادة الإدارية في بناء ثقافة الابتكار، حيث فسرت القيادة الإدارية ما نسبته (38%) من التغير في ثقافة الابتكار، بما يؤكد الدور المؤثر للقيادة في تعزيز الابتكار المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج الابتكار في التخطيط والممارسات القيادية والتنظيمية، وتطوير بيئة عمل محفزة للإبداع من خلال تعزيز التحفيز والمشاركة والمرونة التنظيمية. كما أوصت بـ تبني سياسات إدارية متكاملة تدعم ثقافة الابتكار من خلال تفعيل الرقابة التطويرية، وتنمية القدرات البشرية، وربط القيادة الإدارية بالتطوير المؤسسي المستدام.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الابتكار التنظيمي، ثقافة الابتكار.

أولاً: المقدمة

في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة تتطلب سرعة التكيف والاستجابة، الأمر الذي جعل الابتكار ضرورة استراتيجية لتعزيز التنافسية وضمان الاستمرارية. ولم يعد الابتكار يقتصر على تطوير المنتجات والخدمات، بل امتد ليشمل تحسين العمليات وأساليب العمل وتنمية القدرات البشرية والثقافة التنظيمية داخل الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء. ويُعد بناء ثقافة الابتكار من المهام الأساسية التي ترتبط بدور القيادة الإدارية، لما لها من تأثير في توجيه الموارد وتحفيز العاملين وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والتجديد. وتتجسد القيادة الإدارية في مجموعة أبعاد تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، إضافة إلى البعد الإنساني، وهي أبعاد متكاملة تسهم في دعم الابتكار المؤسسي وتعزيز فرص التطوير.

ورغم تنامي الاهتمام بدور القيادة في الابتكار، ما زالت العديد من المؤسسات تواجه تحديات تحدّ من فاعلية توظيف هذه الأبعاد، بما ينعكس على الأداء المؤسسي والقدرة على التكيف مع المتغيرات، وهو ما يظهر في بعض المؤسسات الليبية.

وانطلاقاً من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور أبعاد القيادة الإدارية في بناء ثقافة الابتكار، من خلال تحليل أثر الأبعاد التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية والإنسانية، بما يساهم في تقديم إطار تطبيقي وتوصيات تدعم تطوير الممارسات القيادية وتعزيز الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والتميز في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والمنافسة المتزايدة، مما يجعل الابتكار ضرورة ملحة للحفاظ على الاستمرارية وتحقيق التنمية المستدامة، إلا أن العديد من المؤسسات، وخصوصاً في البيئات النامية، تعاني من ضعف في ثقافة الابتكار، وهو ما ينعكس سلباً على قدرتها في مواجهة التحديات وتلبية متطلبات السوق المتغيرة.

وفي هذا السياق، تبرز القيادة الإدارية كعامل أساسي يمكن أن يساهم في ترسيخ ثقافة الابتكار أو إعاقتها، بحسب نمط القيادة المتبع، ومدى وعي القادة بأهمية الابتكار، وقدرتهم على تحفيز العاملين وتمكينهم من الإبداع والمبادرة، ورغم ما تشير إليه الأدبيات وما اتفقت عليه الدراسات السابقة من وجود علاقة إيجابية بين القيادة والابتكار، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على القيادة الابتكارية أو التحويلية بصورة عامة، في حين ما تزال هناك حاجة إلى دراسة دور أبعاد القيادة الإدارية بصورة تفصيلية، والمتمثلة في البعد التخطيطي والتنظيمي والتوجيهي والرقابي والإنساني، ومدى إسهامها في بناء ثقافة الابتكار داخل المؤسسات اليبية، خاصة في ظل ما تواجهه بعض المؤسسات من ضعف في الممارسات الإدارية، ومحدودية تشجيع الإبداع، وضعف البيئة التنظيمية الداعمة للابتكار.

ومن خلال الاطلاع على الواقع الإداري داخل الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء، لوحظ وجود حاجة إلى تعزيز الممارسات القيادية التي تدعم الابتكار، وتطوير بيئة العمل بما يساهم في رفع كفاءة الأداء، وتحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الحديثة. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما دور القيادة الإدارية في بناء ثقافة الابتكار داخل المؤسسات؟

وينبثق عن التساؤل الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

1. إلى أي مدى يساهم البعد التخطيطي في بناء ثقافة الابتكار داخل الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء ؟

2. إلى أي مدى يؤثر البعد التنظيمي في تعزيز ثقافة الابتكار داخل الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء ؟

3. إلى أي مدى يسهم البعد التوجيهي في تحقيق ثقافة الابتكار داخل الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء ؟

4. إلى أي مدى يؤثر البعد الرقابي في دعم بناء ثقافة الابتكار داخل الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء ؟

5. إلى أي مدى يسهم البعد الإنساني في ترسيخ ثقافة الابتكار داخل الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء ؟

ثالثاً : فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية مجتمعة في تعزيز ثقافة الابتكار داخل الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء .
ويتمتع منها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد التخطيطي في تعزيز ثقافة الابتكار داخل الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في بناء ثقافة الابتكار داخل الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد التوجيهي في تعزيز ثقافة الابتكار داخل الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد الرقابي في رفع جودة الأداء المؤسسي في تعزيز ثقافة الابتكار داخل الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء .

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد الإنساني في تعزيز ثقافة الابتكار داخل الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء .

رابعاً : أهداف الدراسة

1. التعرف على مدى تأثير أبعاد القيادة الإدارية (التخطيطي، التنظيمي، التوجيهي، الرقابي، والإنساني) على بناء ثقافة الابتكار داخل الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء .

2. قياس تأثير البعد التخطيطي للقيادة الإدارية في تعزيز ثقافة الابتكار داخل الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء .
3. دراسة أثر البعد التنظيمي في بناء ثقافة الابتكار داخل الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء .
4. تقييم تأثير البعد التوجيهي على تحفيز الابتكار داخل الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء .
5. التعرف على دور البعد الرقابي في تعزيز ثقافة الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي.
6. تحليل تأثير البعد الإنساني للقيادة الإدارية في تحسين بيئة العمل وتعزيز ثقافة الابتكار

خامساً : أهمية الدراسة

1. تساهم الدراسة في فهم مدى تأثير أبعاد القيادة الإدارية (التخطيطي، التنظيمي، التوجيهي، الرقابي، والإنساني) على بناء ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الليبية.
2. تساعد النتائج القادة الإداريين على تبني ممارسات قيادية فعالة تواكب تحديات العصر وتعزز الابتكار المؤسسي.
3. تبرز أهمية كل بعد قيادي في تحفيز الابتكار، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات.
4. تسلط الدراسة الضوء على دور البعد الرقابي والإنساني في تحسين بيئة العمل، وزيادة دافعية العاملين نحو الإبداع.
5. تقدم الدراسة أساساً لتحسين استراتيجيات القيادة بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل المؤسسات.
6. تضيف مساهمة علمية وعملية لتطوير المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال القيادة الإدارية والابتكار.

سادساً : منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لكونه يعد من أكثر المناهج ملائمة، بهدف وصف الظواهر قيد الدراسة، ومن أجل معرفة مدى وجود أثر بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال استعراض أدبيات الموضوع من الكتب والدوريات والبحوث العلمية، واستخدام قائمة الاستقصاء (الاستبيان) واختبار الفروض باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (spss) لتحليل الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

سابعاً : أدوات الدراسة

البيانات الأولية: تتمثل في بيانات قائمة الاستقصاء التي تستهدف العينة المبحوثة والاطلاع على الوثائق ذات الصلة بالموضوع قيد الدراسة.

البيانات الثانوية: من خلال الكتب والبحوث والنشرات والمجلات والدوريات التي تناولت أدبيات هذا الموضوع.

ثامناً: بيئة ومجتمع وعينة الدراسة

1- بيئة الدراسة: الإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء.

2- مجتمع الدراسة: العاملين بالإدارة العامة لخدمات المستهلكين والبالغ عددهم 176 عاملاً. يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ويشمل ذلك المديرين والقيادات الإدارية الوسطى والعليا، ممن لهم دور مباشر أو غير مباشر في صنع القرار وتوجيه الأفراد

3- عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة.

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من القيادات الإدارية والعاملين في الإدارات ذات الصلة بالابتكار واتخاذ القرار وعددهم (78) مفردة.

تاسعاً: حدود الدراسة

1- الحدود المكانية: تتمثل حدود الدراسة في الشركة العامة للكهرباء (الإدارة العامة لخدمات المستهلكين - طرابلس).

2- الحدود الزمنية: جرت هذه الدراسة خلال عام 2025م.

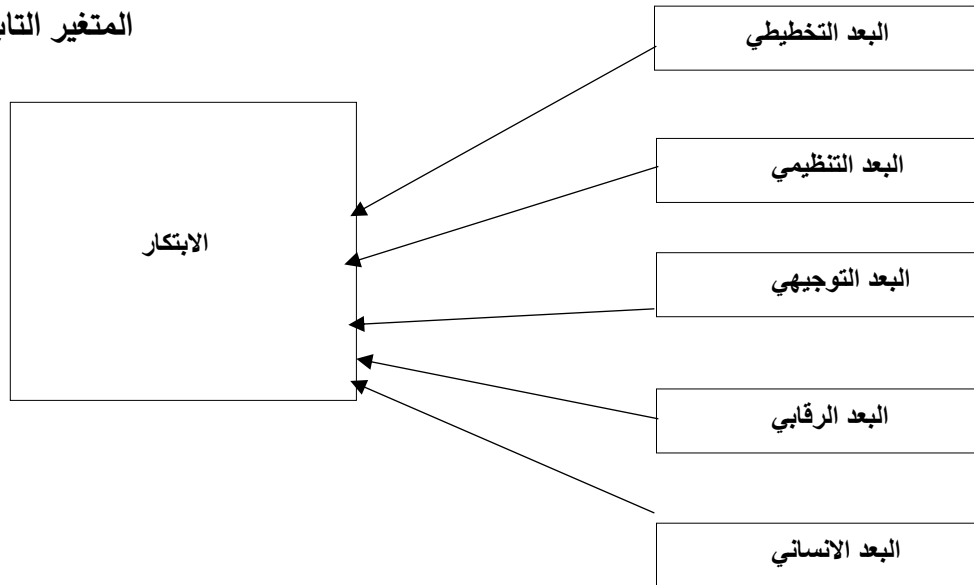
3- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على معرفة دور القيادة الإدارية في بناء الابتكار.

4- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في جميع الموظفين العاملين بالإدارة العامة لخدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء - طرابلس، خلال عام 2025.

عاشراً: نموذج الدراسة

المتغير المستقل (القيادة الإدارية)

المتغير التابع (الابتكار)



شكل (1) نموذج الدراسة

الحادي عشر: التعريفات الإجرائية

1- القيادة الإدارية: هي القدرات والسلوكيات التي يمارسها القادة الإداريون داخل المؤسسة من خلال أنماط قيادية وممارسات تنظيمية تهدف إلى تمكين الموظفين، وتحفيزهم، وتوجيههم نحو تبني السلوك الابتكاري، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار.

2- الابتكار: هو القدرة التنظيمية والإدارية على توليد أفكار جديدة وتطبيقها عملياً داخل المؤسسة، سواء من خلال تطوير المنتجات أو تحسين العمليات أو تحديث الأساليب الإدارية، وذلك عبر دعم مناخ تجريبي مرن يشجع العاملين على الإبداع والتجديد.

3- ثقافة الابتكار : هي مجموعة الممارسات والسلوكيات التنظيمية التي تتبناها المؤسسة لتشجيع العاملين على الإبداع والتطوير والمبادرة، من خلال توفير بيئة عمل داعمة للابتكار والتجديد.

الدراسات السابقة

1- دراسة (كريم، 2024) بعنوان: "دور أبعاد القيادة الابتكارية في الريادة التنظيمية". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية بأبعادها (بيئة العمل الداعمة للابتكار، السلوك الابتكاري، تعامل الإدارة

مع العاملين) في الريادة التنظيمية، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واختارت عينة عشوائية بسيطة من العاملين بجامعة المرقب - ليبيا، مكونة من 93 مفردة. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. خلصت إلى نتائج منها: أن مستوى القيادة الابتكارية والريادة التنظيمية بجامعة المرقب مرتفع، وأن أبعاد القيادة الابتكارية تؤثر بشكل إيجابي وقوي على الريادة التنظيمية بالجامعة. أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز الثقافة الابتكارية من خلال توفير المزيد من الفرص للمشاركة والتواصل بين القيادة والموظفين بالجامعة، وضرورة زيادة اهتمام الجامعة بالقيم الداعمة للريادة، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية. كما أكدت ضرورة توفير التدريب والتطوير للقادة لتعزيز مهاراتهم الابتكارية وتحفيزهم على تبني السلوك الابتكاري بالجامعة

2- دراسة (أبو عنزة، 2024) بعنوان : دور القيادة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
. تناولت هذه الدراسة دور القيادة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسلطت الضوء على أهمية القيادة الفعالة في تحفيز الإبداع وتحسين الأداء المؤسسي. كما أظهرت النتائج أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادة ملهمة ويشجعون التفكير الإبداعي وقد تم تحليل هذه النتائج، وتم بيان أنها تعتمد بشكل كبير على القيادة لتشجيع الابتكار، كما أشار بعض المشاركين أن المؤسسات تقدم دعم كبير لتنفيذ الابتكار، فهم يساهمون بشكل مباشر في تحسين مستوى الابتكار وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. وقدمت الدراسة توصيات لتمكين القادة من تعزيز بيئة الابتكار من خلال تشجيع التواصل المفتوح، دعم التجارب الجديدة، والاستثمار في تنمية المهارات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: أن المؤسسات تعتمد بشكل كبير على القيادة لتشجيع الابتكار، وأن القيادة تلعب دوراً مهماً في دعم الموظفين لتنفيذ أفكارهم المبتكرة، واختتمت الدراسة بعدة توصيات كان من أبرزها: تعزيز بيئة العمل الإبداعية، تشجيع التواصل الفعال، تشجيع التعاون بين الفرق المختلفة

3- دراسة (العرو، 2024) بعنوان : القيادة التحويلية ودورها الريادي والابتكاري في البلديات هدفت الدراسة إلى بيان القيادة التحويلية ودورها الريادي والابتكاري في البلديات وتناولت الدراسة أهمية القيادة التحويلية في دورها نحو تشجيع الموظفين على ابتكار وتطوير طرق جديدة للنمو وتحسين أداء الموظفين في البلديات ، كذلك تجعل القيادة التحويلية للموظفين الرغبة نحو التغيير والتحسين والقيادة ، وتساعد الفريق والبلدية على تحقيق الأهداف التنظيمية ورؤيتهم للنجاح ، وتساهم في تطوير أداء الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتنفيذ تغييرات مهمة تعزز قدرة البلديات على القيام بأدوارها ، وتشجع الإبداع والابتكار والتطوير، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي ، وإظهار أداء وظيفي عالي المستوى ، واعتمدت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية ، حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف القيادة التحويلية ودورها الريادي والابتكاري في البلديات . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والنتائج، حيث أكدت الدراسة ان القيادة التحويلية تلعب دوراً رئيسياً في تنفيذ التغييرات والمهام التي تعزز قدرة البلديات على القيام بأدوارها ومهامها، وأوصت الدراسة بأنه على البلديات في المملكة إقامة ورش العمل والدورات التي تبرز أهمية القيادات التحويلية في البلديات وما تعززه في تحسين أداء موظفيها .

ما يميز هذه الدراسة على الدراسات السابقة

- 1- التركيز على "الثقافة الابتكارية" وليس فقط على السلوك أو الأداء، مما يعكس اهتماماً بالتحول الجذري في القيم والممارسات داخل المؤسسة.
- 2- الربط بين القيادة والابتكار، وهو توجه حديث يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة.
- 3- استهداف السياق الليبي في فترة ما بعد الأزمات، مما يضفي بُعداً واقعياً وأهمية تطبيقية للنتائج.
- 4- دمج عدة أنماط قيادية وممارسات عملية في نموذج تحليلي متكامل، يعزز الفهم التطبيقي لدور القيادة في المؤسسات.

الجانب النظري

أولاً / القيادة الإدارية

1- تعريف القيادة الإدارية

أ-عرفها (السلمي،2018،45): بأنها القدرة على توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، مع مراعاة البعد الإنساني والاجتماعي للعاملين.

ب- عرفها (Yukl،2013،23) : هي عملية التأثير في الآخرين للفهم والاتفاق على ما يجب القيام به وكيفية القيام به، وتسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة.

ج- عرفها (ماهر،2004،76) : هي قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة.

2- أهمية القيادة (بوراس،2014،88)

أ- أهمية القيادة في الإدارة: لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والمهم للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه.

وهذا ما جعل "فنز" و"برستوس" يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه.

ب- أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة: يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته، ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم. إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخليهم وتفكيرهم.

3- أبعاد القيادة الإدارية

نوه (السلمي، 2004، 112) بأن أبعاد القيادة الإدارية يتمثل في:

أ - **البعد التخطيطي**: يعرف التخطيط بأنه العملية التي من خلالها يحدد القائد أهداف المؤسسة ويضع الخطط والاستراتيجيات لتحقيقها. وتشمل هذه العملية جمع وتحليل المعلومات، توقع التحديات المستقبلية، ووضع سياسات مرنة للتكيف مع المتغيرات البيئية.

ويرى السلمي أن التخطيط يشكل الخطوة الأولى والأساسية في أي عملية قيادية، إذ يزود المؤسسة بخارطة طريق تساعد في توجيه الموارد والجهود بشكل منهجي.

وتؤكد الدراسات الحديثة أهمية التخطيط كأحد الأبعاد الحاسمة للقيادة الإدارية في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار ومواجهة التغيرات.

ب- البعد التنظيمي: يركز هذا البعد على بناء هيكل تنظيمي فعال، حيث يقوم القائد بتوزيع الموارد والمهام بطريقة تضمن التنسيق بين مختلف وحدات العمل. ويشمل ذلك تحديد الوظائف والمسؤوليات، وترتيب العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد.

يعد التنظيم عنصراً حيوياً لنجاح أي مؤسسة، حيث يعمل على تسهيل الإجراءات وضمان الانضباط، ويحول الخطط إلى عمليات تنفيذية فعلية.

والتنظيم يربط التخطيط بالتنفيذ، مما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة.

ج- البعد التوجيهي: يمثل التوجيه عملية قيادة الأفراد وتحفيزهم للقيام بالمهام المناطة بهم. ويشتمل هذا البعد على اتخاذ القرارات، التواصل الفعال مع المرؤوسين، حل المشكلات، وتوفير الدعم اللازم للفريق. يشدد السلمي على أهمية مهارات الاتصال والقدرة على التأثير والإقناع باعتبارها من العوامل الأساسية لنجاح هذا البعد. كما يوضح أن القيادة الإدارية ليست مجرد إصدار أوامر، بل تتطلب فهم احتياجات العاملين ودعمهم لتحقيق الأداء المتميز.

والدراسات الحديثة تؤكد أن التوجيه التحفيزي يرفع من معنويات الموظفين ويزيد من التزامهم بالمؤسسة.

د- البعد الرقابي: يتعلق هذا البعد بعملية قياس الأداء ومقارنته مع الخطط الموضوعة، بهدف تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

الرقابة تمثل أداة أساسية لضمان جودة العمل وتحقيق الأهداف ضمن المعايير الزمنية والمالية المحددة. ويعد السلمي أن الرقابة ليست فقط اكتشاف الأخطاء، بل هي أيضاً وسيلة لتقييم الأداء وتطويره باستمرار.

هـ - البعد الإنساني: يركز هذا البعد على الجوانب الإنسانية والاجتماعية في القيادة، حيث يهتم القائد بالعلاقات بين الأفراد واحترام حقوقهم واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية.

يؤكد السلمي على أن نجاح القيادة لا يقتصر على الجوانب الفنية والتنظيمية فقط، بل يشمل بناء بيئة عمل إيجابية تدعم التعاون وتحفز الإبداع. ويشمل هذا البعد أيضاً الاهتمام بالتنمية الشخصية للموظفين وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي لهم.

وتدعم الدراسات الحديثة أهمية الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية، والذي يعزز قدرة القائد على فهم وإدارة مشاعر الأفراد.

أهمية أبعاد القيادة الإدارية في تحقيق الابتكار والتنمية المستدامة

تعمل أبعاد القيادة الإدارية على توفير إطار متكامل يساعد القادة على التعامل مع تحديات العصر الحديث، مثل التغيرات السريعة في التكنولوجيا والبيئة الاقتصادية.

ويساهم الالتزام بهذه الأبعاد في بناء ثقافة مؤسسية مبتكرة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث يربط البعد الاستراتيجي التخطيط بالابتكار والتطوير المستمر. وقد أظهرت دراسات محلية وعربية مثل دراسة أبو عنزه (2024) والعرود (2024) أن تطبيق أبعاد القيادة الإدارية يساهم بشكل مباشر في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الليبية.

4- مصادر قوة القائد (العلاق، 2008، 134)

تتضمن القيادة قدراً كبيراً من التأثير بالآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة، بمعنى أن القيادة تتجسد في شخص يتمتع بموقع قيادي يستطيع من خلاله أن يمارس التأثير على الجماعة في موقف معين، والقيادة تتطلب أن يتمتع الشخص ذوي التأثير بسلطة أو قوة تأثير معينة تميزه عن غيره ممن لا يمتلكون مثل هذه القوة أو السلطة. وعليه فإن مصادر قوة القيادة تصنف على النحو التالي: -

1- السلطة الرسمية: ومن أبرز أنواعها الآتي:

أ- قوة المكافأة: عندما يشعر الفرد أن إطااعته لأوامر رئيسه ستعود عليه بمكافأة مادية (راتب، أجر) أو بمكافأة معنوية (كتاب شكر وتقدير، وسام عمل الخ) فإنه سوف ينظر إلى رئيسه كقائد ويحترم هذه الخاصية فيه، من خلال المزيد من الطاعة والولاء، في هذه الحالة فإن مصدر قوة القيادة هو المكافأة التي يقدمها.

ب- قوة الإكراه: عندما يشعر الفرد بأن إخفاقاته في عمله ستؤدي إلى حرمانه من المكافأة، أو إيقاع العقوبة الرادعة بحقه، سواء كان العقاب مادياً أو معنوياً سينتابه الخوف. فنقول في الحالة هذه أن مصدر القوة هو الخوف من الرئيس إذا ما ارتكب الفرد عملاً يعاقب عليه.

ج- السلطة القانونية: إن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري، وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل، فـرئيس مجلس الإدارة يتمتع بسلطة شرعية أو قانونية على مديري التسويق والإنتاج والمبيعات وغيرهم. كذلك فإن مدير التسويق يمارس هذا النوع من السلطة على مديري أقسام الإعلان، وبحوث التسويق، والنقل وغيرها ضمن دائرة التسويق وهكذا.

2- قوة التأثير: هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب. ومن أبرز أشكالها الآتي:

أ- قوة التخصص: إن الخبرة المتراكمة في مجال التخصص أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويكون متميزاً فيها عن غيره أو أقرانه، تعطيه قوة تمكنه من القيادة، فالمهندس الكيماوي العريق في تخصصه، والخبير في مجال علمه، يتمتع بقوة التخصص في التأثير على المهندسين الآخرين ممن لا يتمتعون بهذه القوة الفريدة المتأتية من التخصص الدقيق والمعرفة الواسعة والمتعمقة في مجال الهندسة الكيماوية وهكذا.

ب- قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب مديره أو تابعيه ببعض الصفات الشخصية التي تجعلهم يتعلقون به، ويعبرون عن إعجابهم به وتقديرهم له، فالجاذبية تجعل هذا الفرد قائداً يؤثر في الآخرين.

ثانياً / الابتكار التنظيمي

1- تعريف الابتكار التنظيمي

أ- عرفه (العلاق، 2010، 96): تبني المنظمة لأفكار وأساليب جديدة في الهياكل والإجراءات الإدارية بما يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية وتحقيق التميز المؤسسي.

ب- عرفه (ماهر، 2004، 103): تقديم وتطبيق أفكار جديدة في التنظيم الإداري أو في طرق العمل بما يساعد على رفع كفاءة الأداء وتحسين الإنتاجية داخل المنظمة.

ج- عرفه (Drucker، 2002، 41): الوسيلة التي يستخدمها رواد الأعمال لتحويل الفرص إلى أفكار قابلة للتطبيق داخل المنظمة من خلال أساليب تنظيمية جديدة.

2- أهمية الابتكار التنظيمي (الحسني، 2021، 54)

إن أهمية الابتكار التنظيمي تكمن في الأدوار المحورية التي يلعبها في حياة المؤسسة:

أ- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: الابتكار يفتح أمام المؤسسة فرصاً جديدة لتقديم خدمات أو تنظيم عملها بطريقة فريدة تتفوق على المنافسين.

ب- رفع كفاءة الأداء وتقليل الهدر: من خلال تحسين العمليات والهيكل التنظيمي، يتم تقليل الوقت والتكاليف مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية.

ج- زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات: المؤسسات المبتكرة تكون أكثر مرونة في التعامل مع التغيرات الاقتصادية والتقنية.

د- تعزيز بيئة العمل وتحفيز العاملين: الابتكار يخلق ثقافة تشجع الإبداع والمبادرة، مما يزيد من رضا الموظفين ويعزز التزامهم.

هـ- دعم التنمية المستدامة: من خلال ابتكار حلول تنظيمية تقلل من الاستهلاك غير الرشيد للموارد وتعزز المسؤولية الاجتماعية.

3- متطلبات الابتكار التنظيمي (نوه لاشين، 2023، 157).

إن نجاح الابتكار التنظيمي يتطلب بيئة مناسبة وشروطاً محددة منها:

أ. دعم القيادة والرؤية الواضحة: القيادة العليا يجب أن تكون محفزة للابتكار، تضع رؤية واضحة وتدعم المبادرات الجديدة، وتشجع المخاطرة المحسوبة.

ب. ثقافة تنظيمية محفزة للابتكار: ثقافة تدعم التجريب، تقبل الخطأ كجزء من التعلم، وتوفر بيئة نفسية آمنة للموظفين للتعبير عن أفكارهم.

ج. توافر الموارد المادية والبشرية: توفير الميزانيات الكافية، المعدات الحديثة، وبرامج التدريب التي تنمي مهارات الابتكار لدى العاملين.

د. التواصل الفعال والشفافية: ضرورة تبني قنوات اتصال مفتوحة وواضحة لتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة.

هـ. المرونة التنظيمية: القدرة على تعديل السياسات والهياكل بسرعة لتطبيق التغييرات التي يستدعيها الابتكار.

و. التعلم المستمر: المؤسسات التي تحرص على التعلم من الخبرات السابقة والاطلاع على أفضل الممارسات تكون أكثر قدرة على الابتكار.

4- أبعاد الابتكار التنظيمي (ناصيف، 2015، 93)

الابتكار التنظيمي متعدد الأبعاد، ويشمل التغييرات في عدة محاور داخل المنظمة

أ- البعد الهيكلي: يشمل إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بحيث تتسم بالمرونة والكفاءة، مثل تبسيط الإجراءات، تخفيض مستويات الإدارة، أو اعتماد فرق عمل متعددة التخصصات.

ب- البعد الثقافي: يتطلب خلق ثقافة مؤسسية تدعم المبادرة والتجريب، وتعزز القيم المشتركة مثل التعاون، الاحترام، والانفتاح على التغيير.

ج- البعد التقني: يشمل تبني التكنولوجيا الحديثة التي تدعم العمليات التنظيمية، وتساهم في تحسين التواصل وإدارة المعرفة.

د- البعد الإجرائي: تطوير وتحسين العمليات والإجراءات الداخلية، مثل اعتماد نظم إدارة الجودة الشاملة أو نظم المعلومات الإدارية.

هـ- البعد البشري: تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب والتطوير المستمر، وتحفيزهم على المشاركة في عمليات الابتكار واتخاذ القرارات.

الدراسة الميدانية

أولاً: مقياس الدراسة (مقياس ليكرت الخماسي)

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تم تحديد بدائل الإجابة وفق خمس درجات هي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وأعطيت لها الأوزان الرقمية الآتية: (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وذلك لقياس اتجاهات المبحوثين نحو فقرات الاستبانة. ولأغراض تفسير المتوسطات الحسابية (المتوسط المرجح)، تم تحديد طول الفئة من خلال حساب المدى، وذلك بطرح أدنى قيمة من أعلى قيمة للمقياس ($5-1=4$)، ثم قسمة الناتج على عدد فئات المقياس الخمس، ليكون طول الفئة (0.80)، وبناءً عليه تم تحديد مستويات الحكم على المتوسطات الحسابية كما يلي:

جدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
من 1.00 إلى 1.80	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.20	موافق
من 4.21 إلى 5.00	موافق بشدة

ثانياً: صدق وثبات الاستبيان

الصدق الظاهري: -ويتمثل في عرض الاستبانة على عدد من الخبراء والمختصين في هذا المجال لإبداء آراءهم وملاحظاتهم عن الفقرات من أجل إجراء التعديلات اللازمة للفقرات في الأداة (الاستبانة)، وبناءً على ما قدمه المحكمون من آراء وملاحظات حول أداة الدراسة فقد تم تعديل بعض الفقرات من حيث البناء. كما تم قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) عن طريق احتساب (معامل كرونباخ ألفا) لجميع فقرات الاستبانة، من خلال الجدول الآتي:

جدول (2) يوضح الصدق والاستبيان لكل محور وأبعاد المتغير المستقل

المتغيرات والأبعاد	عدد الفقرات	الثبات
1 البعد التخطيطي	5	0.803
2 البعد التنظيمي	5	0.627
3 البعد التوجيهي	5	0.884
4 البعد الرقابي	5	0.664

5	البعد الإنساني	5	0.777
6	الابتكار	9	0.876
7	الكلية	34	7.98

يُبين الجدول أن قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع الأبعاد تتراوح بين (0.627 – 0.884)، وهي قيم مقبولة إحصائياً حيث تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.60) في الدراسات الاجتماعية والسلوكية. ويلاحظ أن أعلى قيمة للثبات كانت في البعد التوجيهي (0.884) مما يشير إلى تجانس مرتفع بين فقراته، في حين أن أدنى قيمة كانت في البعد التنظيمي (0.627)، إلا أنها ما زالت تقع ضمن الحدود المقبولة.

كما يُظهر الجدول أن معامل الثبات لمقياس ثقافة الابتكار بلغ (0.876) وهو معامل مرتفع، مما يعكس اتساقاً داخلياً جيداً بين الفقرات. وبالنسبة للمقياس ككل (34 فقرة)، فقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.798)، وهو مؤشر قوي على ملاءمة الأداة لقياس المتغيرات محل الدراسة بدرجة عالية من المصادقية.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قبل التطرق للتحليل الوصفي لعينة الدراسة نوضح حركة توزيع الاستبانة من مقياس تقدير الفقرات المستخدم في الاستبيان، والذي تم بناؤه وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1) "غير موافق بشدة" إلى (5) "موافق بشدة". ويهدف هذا المقياس إلى رصد اتجاهات وآراء المشاركين بدرجات متفاوتة من الاتفاق أو الرفض، مما يساهم في قياس مستوى إدراك أو تطبيق الظواهر المدروسة بدقة وموضوعية. كما يُسهّل هذا التدرج عمليات التحليل الإحصائي باستخدام برمجيات متخصصة كـ SPSS الذي تم اعتماده في هذه الدراسة. وعليه يمكن توضيح التحليل الوصفي على نحو الآتي:

1- التحليل الوصفي (أبعاد القيادة الإدارية)

الجدول رقم (3) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	مستوى الممارسة
1	تعمل القيادة على صياغة خطط مستقبلية تأخذ بعين الاعتبار أهمية الابتكار المؤسسي.	3.22	0.849	0.006	مرتفع

2	يتم دمج أهداف الابتكار بوضوح ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.	2.51	0.835	0.000	منخفض
3	تشمل الخطط الإدارية مبادرات لتحفيز العاملين على تقديم أفكار جديدة.	2.37	0.782	0.000	منخفض
4	توفر القيادة فرصاً لتخطيط المشاريع الابتكارية قبل تنفيذها.	2.36	0.884	0.000	منخفض
5	يتم تخصيص موارد مناسبة في التخطيط لدعم أنشطة الابتكار.	2.96	1.08	0.673	منخفض
المتوسط الحسابي (البعد التخطيطي)		2.628	0.628	0.000	منخفض
1	تتيح الهياكل التنظيمية المعتمدة المجال للمرونة في تنفيذ الأفكار الجديدة.	3.89	0.945	0.100	مرتفع
2	تسهم اللوائح والسياسات في دعم البيئة الابتكارية داخل المؤسسة.	3.14	0.771	0.000	مرتفع
3	توزع الأدوار والمسؤوليات بطريقة تُشجّع على الإبداع والعمل الجماعي.	2.93	0.701	0.295	منخفض
4	يتم تشجيع التواصل بين الأقسام لتبادل الأفكار والمبادرات المبتكرة.	2.86	0.715	0.042	منخفض
5	تعتمد الإدارة أساليب تنظيمية مرنة تحفز على التطوير والتحسين المستمر.	3.89	0.945	0.100	منخفض
المتوسط الحسابي (البعد التنظيمي)		3.17	0.472	0.000	مرتفع
6	تحفز القيادة العاملين على التفكير الإبداعي والمبادرة.	2.83	0.732	0.013	منخفض
7	توفر الإدارة التوجيه اللازم للعاملين لتطوير أفكارهم الابتكارية.	2.77	0.709	0.001	منخفض
8	يشجع القادة العاملين على اتخاذ قرارات جديدة ومبتكرة.	2.75	0.730	0.000	منخفض

9	يتم تبني ثقافة المشاركة في صنع القرار لتحقيق الابتكار المؤسسي.	2.72	0.738	0.000	منخفض
10	تسعى القيادة إلى إلهام الموظفين ومساندتهم في تنفيذ الابتكارات.	2.69	0.688	0.000	منخفض
	المتوسط الحسابي البُعد (التوجيهي)	2.80	0.543	0.000	منخفض
11	يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على مدى مساهمتهم في الابتكار.	2.89	0.674	0.043	منخفض
12	تتضمن أدوات الرقابة مؤشرات تقيس مدى تحقيق الأهداف الابتكارية.	2.98	0.554	0.740	منخفض
13	توظف القيادة التغذية الراجعة لتحسين العمليات وتطوير الأفكار.	3.20	0.711	0.002	مرتفع
14	يتم استخدام نتائج الرقابة لتحديد مجالات التحسين والإبداع.	2.45	0.823	0.000	منخفض
15	توفر الإدارة آليات رقابة مرنة تشجع على الابتكار لا تقيده.	2.63	0.885	0.000	منخفض
	المتوسط الحسابي البُعد (الرقابي)	2.83	0.493	0.000	منخفض
16	تراعي القيادة احتياجات العاملين وتدعمهم نفسياً لتشجيعهم على الإبداع.	3.06	1.119	0.566	مرتفع
17	تُبنى علاقات إيجابية بين القادة والموظفين تسهم في بيئة ابتكارية.	2.32	1.003	0.000	منخفض
18	تهتم الإدارة بتطوير مهارات العاملين وقدراتهم الابتكارية.	2.05	0.638	0.000	منخفض
19	يتم تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المبتكرة.	2.41	1.031	0.000	منخفض

20	تشجع القيادة ثقافة الثقة والاحترام مما يحفز على التفكير الإبداعي	3.07	1.138	0.519	مرتفع
	المتوسط الحسابي (البُعد الانساني)	2.66	0.45	0.013	منخفض

اتضح من نتائج الجدول الخاص بالبُعد التخطيطي أن أعلى فقرة جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وانحراف معياري (0.849) لِعِبارة: "تعمل القيادة على صياغة خطط مستقبلية تأخذ بعين الاعتبار أهمية الابتكار المؤسسي"، وهو ما يشير إلى وجود اهتمام متوسط من قبل القيادة بإدماج الابتكار ضمن الخطط المستقبلية للمؤسسة. في المقابل، جاءت أدنى فقرة بمتوسط حسابي بلغ (2.36) وانحراف معياري (0.884) لِعِبارة: "توفر القيادة فرصاً لتخطيط المشاريع الابتكارية قبل تنفيذها"، مما يعكس ضعف الاهتمام بتخطيط وتنظيم المشاريع الابتكارية بصورة مسبقة. كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبُعد التخطيطي (2.628) بانحراف معياري (0.628)، وهو مستوى متوسط وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على أن ممارسات التخطيط المرتبطة بالابتكار تُمارس بدرجة متوسطة داخل المؤسسة، إلا أنها ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والتطوير.

أما فيما يتعلق بالبُعد التنظيمي، فقد أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي بلغ (3.89) بانحراف معياري (0.945)، وذلك في فقرتي: "تتيح الهياكل التنظيمية المعتمدة المجال للمرونة في تنفيذ الأفكار الجديدة" و* "تعتمد الإدارة أساليب تنظيمية مرنة تحفز على التطوير والتحسين المستمر" *، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من المرونة التنظيمية الداعمة للابتكار داخل المؤسسة. بينما جاءت أدنى فقرة بمتوسط حسابي بلغ (2.86) وانحراف معياري (0.715) لِعِبارة: "يتم تشجيع التواصل بين الأقسام لتبادل الأفكار والمبادرات المبتكرة"، مما يشير إلى وجود قصور نسبي في تفعيل قنوات الاتصال بين الأقسام المختلفة. كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبُعد التنظيمي (3.17) بانحراف معياري (0.472)، وهو مستوى متوسط، مما يدل على أن الجوانب التنظيمية داخل المؤسسة تسهم بدرجة متوسطة في تعزيز البيئة الابتكارية.

وفيما يخص البُعد التوجيهي، فقد بينت النتائج أن أعلى فقرة سجلت متوسطاً حسابياً بلغ (2.83) بانحراف معياري (0.732) لِعِبارة: "تحفز القيادة العاملين على التفكير الإبداعي والمبادرة"، بينما جاءت أدنى فقرة بمتوسط حسابي بلغ (2.69) وانحراف معياري (0.688) لِعِبارة: "تسعى القيادة إلى إلهام الموظفين ومساندتهم في تنفيذ الابتكارات"، وهو ما يعكس محدودية الدور التوجيهي والتحفيزي للقيادة في دعم الإبداع والابتكار. كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبُعد التوجيهي (2.80) بانحراف معياري (0.543)، وهو

مستوى متوسط، مما يشير إلى أن ممارسات التوجيه والتحفيز داخل المؤسسة ما تزال عند حدود متوسطة وتحتاج إلى مزيد من التعزيز.

أما نتائج البُعد الرقابي فقد أوضحت أن أعلى فقرة جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري (0.711) لـعبارة: "توظف القيادة التغذية الراجعة لتحسين العمليات وتطوير الأفكار"، وهو ما يعكس اهتماماً متوسطاً باستخدام التغذية الراجعة في تطوير الأداء وتحسين العمليات. في حين سجلت أدنى فقرة متوسطاً حسابياً بلغ (2.45) وانحراف معياري (0.823) لـعبارة: "يتم استخدام نتائج الرقابة لتحديد مجالات التحسين والإبداع"، مما يدل على ضعف الاستفادة من نتائج الرقابة في دعم الابتكار والتطوير. كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبُعد الرقابي (2.83) بانحراف معياري (0.493)، وهو مستوى متوسط، مما يشير إلى أن ممارسات الرقابة داخل المؤسسة تُمارس بدرجة متوسطة، إلا أنها ما تزال تميل إلى الطابع التقليدي أكثر من كونها داعمة للإبداع والابتكار.

وفيما يتعلق بالبُعد الإنساني، فقد أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي بلغ (3.07) بانحراف معياري (1.138) لـعبارة: "تشجع القيادة ثقافة الثقة والاحترام مما يحفز على التفكير الإبداعي"، تلتها عبارة: "تراعي القيادة احتياجات العاملين وتدعمهم نفسياً لتشجيعهم على الإبداع" بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري (1.119)، وهو ما يعكس اهتماماً متوسطاً بالجوانب الإنسانية والعلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل. في المقابل، جاءت أدنى فقرة بمتوسط حسابي بلغ (2.05) وانحراف معياري (0.638) لـعبارة: "تهتم الإدارة بتطوير مهارات العاملين وقدراتهم الابتكارية"، مما يدل على ضعف اهتمام الإدارة بتنمية القدرات الابتكارية للعاملين. كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبُعد الإنساني (2.66) بانحراف معياري (0.450)، وهو مستوى متوسط، مما يشير إلى أن الاهتمام الإنساني الداعم للابتكار داخل المؤسسة ما يزال متوسطاً ويحتاج إلى مزيد من التطوير والاستثمار في تنمية الموارد البشرية

2- التحليل الوصفي (بناء ثقافة الابتكار)

الجدول رقم (4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بناء ثقافة الابتكار

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	مستوى السائد
1 تشجع المؤسسة على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل.	3.24	0.922	0.006	مرتفع

2	يحصل الموظفون على الدعم الكافي لتجربة أفكار جديدة.	4.01	0.745	0.000	مرتفع
3	توفر المؤسسة بيئة مرنة تسمح بتجريب الأساليب المبتكرة.	2.58	0.972	0.000	منخفض
4	تمنح الإدارة الموظفين الثقة لاتخاذ قرارات إبداعية.	2.43	0.872	0.000	منخفض
5	يتم مكافأة المبادرات الابتكارية داخل المؤسسة.	2.38	0.816	0.000	منخفض
6	يتم إشراك العاملين في عمليات تطوير المنتجات أو الخدمات.	3.12	0.997	0.199	مرتفع
7	تشجع الإدارة الموظفين على تحمل المخاطر المحسوبة.	2.77	1.089	0.024	منخفض
8	تدعم القيادة تبادل المعرفة والخبرات لتوليد حلول جديدة.	3.02	0.934	0.844	متوسط
9	القرارات الإدارية تتسم بالانفتاح والمرونة في مواجهة التحديات.	3.24	0.922	0.006	مرتفع
المتوسط الحسابي العام لمحور (بناء ثقافة الابتكار)		2.98	0.51	0.000	منخفض

يتضح من النتائج أن أعلى فقرة كانت لـعبارة "يحصل الموظفون على الدعم الكافي لتجربة أفكار جديدة" بمتوسط (4.01) ومستوى مرتفع، مما يعكس إدراكاً واضحاً لدى المبحوثين بوجود دعم تشجيعي لتجريب الأفكار الابتكارية. في المقابل، سجلت أدنى فقرة متوسطاً (2.38) لـعبارة "يتم مكافأة المبادرات الابتكارية داخل المؤسسة"، وهو ما يشير إلى قصور في آليات الحوافز والمكافآت الموجهة نحو دعم ثقافة الابتكار. وبين هذين الحدين، تفاوتت بقية الفقرات بين المرتفع والمنخفض والمتوسط، حيث برزت بعض الجوانب الإيجابية مثل إشراك العاملين في تطوير المنتجات أو الخدمات (3.12) واتسام القرارات الإدارية بالانفتاح والمرونة (3.24)، في حين ظهرت نقاط ضعف أخرى مثل ضعف البيئة المرنة لتجريب الأساليب المبتكرة (2.58) وضعف تشجيع تحمل المخاطر المحسوبة (2.77). أما المتوسط الحسابي العام لمحور الابتكار فقد بلغ (2.98)، وهو مستوى منخفض نسبياً، ما يشير إلى أن ثقافة الابتكار في المؤسسة ما زالت دون

المستوى المأمول، وتحتاج إلى تعزيز أكبر عبر تطوير بيئة مرنة، وتوفير حوافز مناسبة، وتشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات والمبادرات الابتكارية.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة والنتائج والتوصيات

اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية كمتغير مستقل في بناء ثقافة الابتكار كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (5) يبين ذلك:

الجدول رقم (5) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة للقيادة الإدارية في الابتكار

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	+0.619	0.38	0.586	8.487	0.000

يبين الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (+0.619)، وهي دلالة على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين القيادة الإدارية والابتكار. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.38)، أي أن القيادة الإدارية تفسر ما نسبته (38%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الابتكار داخل المؤسسة. كذلك، أظهرت نتائج معامل الانحدار (B) أن قيمته (0.586) موجبة، مما يعني أن أي زيادة في مستوى القيادة الإدارية تقابلها زيادة في مستوى الابتكار. وبالنظر إلى قيمة T المحسوبة (8.487) ومستوى الدلالة (Sig = 0.000) وهو أقل من (0.05)، يتبين أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية، مما يؤكد وجود تأثير معنوي للقيادة الإدارية في تعزيز الابتكار المؤسسي. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الرئيسة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والابتكار.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبُعد التخطيطي بناء ثقافة الابتكار قيد الدراسة، ولمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذو دلالة إحصائية للبُعد التخطيطي من المتغير المستقل في بناء ثقافة الابتكار كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (6) يبين ذلك: -

الجدول رقم (6) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة البُعد التخطيطي في بناء ثقافة الابتكار

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
البُعد التخطيطي	0.579	0.33	0.402	7.639	0.000

يبين الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.579)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين البُعد التخطيطي وبناء ثقافة الابتكار. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.33)، أي أن البُعد التخطيطي يفسر ما نسبته (33%) من التغيرات في بناء ثقافة الابتكار، وهي نسبة توضح أثره الملموس. أما معامل الانحدار (B) فقد بلغ (0.402) وهو موجب، مما يعني أن أي تحسن في مستوى البُعد التخطيطي يقابله ارتفاع في مستوى بناء ثقافة الابتكار. وبالنظر إلى قيمة T المحسوبة (7.639) ومستوى الدلالة ($Sig = 0.000$) وهو أقل من (0.05)، يتبين أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية، الأمر الذي يؤكد أن للبُعد التخطيطي تأثيراً جوهرياً في تعزيز ثقافة الابتكار. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد التخطيطي وبناء ثقافة الابتكار.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية البُعد التنظيمي في بناء ثقافة الابتكار بالشركة قيد الدراسة ولمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية البُعد التنظيمي كمتغير مستقل بناء ثقافة الابتكار كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (7) يبين ذلك: -

الجدول رقم (7) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة البُعد التنظيمي في بناء ثقافة الابتكار

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
البُعد التنظيمي	+ 0.465	%22	0.430	5.658	0.000

يبين الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (+0.465) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين البُعد التنظيمي وبناء ثقافة الابتكار. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.22)، أي أن البُعد التنظيمي يفسر ما نسبته (22%) من التغيرات في بناء ثقافة الابتكار. أما معامل الانحدار (B) فقد بلغ (0.430) وهو موجب، مما يعني أن أي تحسن في مستوى الممارسات التنظيمية يؤدي إلى ارتفاع مستوى ثقافة الابتكار. وبالنظر إلى قيمة T المحسوبة (5.658) ومستوى الدلالة ($Sig = 0.000$) وهو أقل من (0.05)، يتضح أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد التنظيمي وبناء ثقافة الابتكار.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبُعد التوجيهي في بناء ثقافة الابتكار بالمؤسسة قيد الدراسة. ولاختبار هذه الفرضية والتي تتمثل في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من عدمه للبُعد التوجيهي في بناء ثقافة الابتكار.

بالمؤسسة قيد الدراسة، ولمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للبُعد التوجيهي كمتغير مستقل في بناء ثقافة الابتكار. كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (8) يبين ذلك: -

الجدول رقم (8) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة البُعد التوجيهي وبناء ثقافة الابتكار.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
البُعد التوجيهي	0.480	0.23	0.386	4.899	0.000

يبين الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.480)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين البُعد التوجيهي وبناء ثقافة الابتكار. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.23)، أي أن البُعد التوجيهي يفسر ما نسبته (23%) من التغيرات في بناء ثقافة الابتكار. وبلغت قيمة معامل الانحدار (0.386) (B) وهي موجبة، مما يعني أن أي تحسن في مستوى البُعد التوجيهي يقابله ارتفاع في مستوى ثقافة الابتكار. وبالنظر إلى قيمة T المحسوبة (4.899) ومستوى الدلالة ($Sig = 0.000$) وهو أقل من (0.05)، يتضح أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية. وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد التوجيهي وبناء ثقافة الابتكار.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبُعد الرقابي في بناء ثقافة الابتكار بالمؤسسة قيد الدراسة. ولاختبار هذه الفرضية والتي تتمثل في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من عدمه للبُعد الرقابي في بناء ثقافة الابتكار بالمؤسسة قيد الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (9) يبين ذلك: -

الجدول رقم (9) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة للبعد الرقابي في بناء ثقافة الابتكار

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
البعد الرقابي	0.555	0.30	0.491	7.182	0.000

يبين الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.555)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين البعد الرقابي وبناء ثقافة الابتكار. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.30)، أي أن البعد الرقابي يفسر ما نسبته (30%) من التغيرات في بناء ثقافة الابتكار. أما معامل الانحدار (B) فقد بلغ (0.491) وهو موجب، مما يعني أن أي تحسن في مستوى البعد الرقابي يقابله ارتفاع في مستوى بناء ثقافة الابتكار. وبالنظر إلى قيمة T المحسوبة (7.182) ومستوى الدلالة (Sig = 0.000) وهو أقل من (0.05)، يتبين أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية. وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الرقابي وبناء ثقافة الابتكار.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للالتزام المعياري في الإبداع الإداري بالمؤسسة قيد الدراسة. واختبار هذه الفرضية والتي تتمثل في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من عدمه للالتزام المعياري في الإبداع الإداري بالمؤسسة قيد الدراسة، ولمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للالتزام المعياري كمتغير مستقل من الالتزام الوظيفي في الإبداع الوظيفي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (9) يبين ذلك: -

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبعد الإنساني في بناء ثقافة الابتكار بالمؤسسة قيد الدراسة. واختبار هذه الفرضية والتي تتمثل في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من عدمه للبعد الإنساني في بناء ثقافة الابتكار.

بالمؤسسة قيد الدراسة، ولمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للبعد الإنساني كمتغير مستقل في بناء ثقافة الابتكار. كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (10) يبين ذلك

الجدول رقم (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة للبعد الانساني في بناء ثقافة الابتكار

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
البعد الإنساني	0.587	0.33	0.591	8162	0.003

يبين الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.587)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين البعد الإنساني وبناء ثقافة الابتكار. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.33)، أي أن البعد الإنساني يفسر ما نسبته (33%) من التغيرات في بناء ثقافة الابتكار، وهي نسبة معتبرة تعكس أثره الواضح. أما معامل الانحدار (B) فقد بلغ (0.591) وهو موجب، مما يعني أن أي تحسن في مستوى البعد الإنساني يقابله ارتفاع في مستوى ثقافة الابتكار. وبالنظر إلى قيمة T المحسوبة (8.162) ومستوى الدلالة (Sig = 0.003) وهو أقل من (0.05)، يتبين أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الإنساني وبناء ثقافة الابتكار.

خامساً: النتائج

في ضوء ما تم عرضه من تحليل إحصائي لاختبار فرضيات الدراسة، أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعكس واقع القيادة الإدارية وأبعادها المختلفة، وتأثيرها المباشر في بناء ثقافة الابتكار داخل المؤسسة محل الدراسة. ويمكن تلخيص أبرز هذه النتائج فيما يلي:

1. أظهرت البيانات الشخصية لعينة الدراسة أن غالبية المشاركين كانوا من الذكور بنسبة (83.3%)، كما تركزت النسبة الأكبر من أفراد العينة ضمن الفئتين العمريتين (35-44 سنة) و(45-54 سنة) بنسبة إجمالية بلغت (56.4%). كما أوضحت النتائج أن أكثر من نصف المبحوثين لديهم خبرة عملية تتجاوز عشر سنوات بنسبة (61.6%)، في حين تركز المستوى التعليمي في الدبلوم المتوسط بنسبة (34.6%)، والدبلوم العالي بنسبة (29.5%)، والباكالوريوس بنسبة (26.6%). كما تبين أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة الموظفين والفنيين بنسبة (71.8%)، وهو ما يعكس طبيعة وظيفية يغلب عليها الطابع التنفيذي مع توافر خبرات تراكمية مناسبة.

2. بينت نتائج البعد التخطيطي أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (2.628)، وهو ما يشير إلى انخفاض مستوى توظيف الابتكار ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة محل الدراسة.

3. أظهرت نتائج البعد التنظيمي متوسطًا حسابيًا بلغ (3.17)، بما يدل على وجود مستوى جيداً نسبياً من المرونة التنظيمية التي يمكن أن تسهم في دعم الابتكار وتعزيزه .
4. كشفت نتائج البعد التوجيهي عن متوسط حسابي بلغ (2.80)، مما يعكس محدودية الدور القيادي في التحفيز والتشجيع على تبني المبادرات الابتكارية .
5. بلغ المتوسط الحسابي للبعد الرقابي (2.83)، وهو ما يعكس انخفاضاً نسبياً في فاعلية الدور الرقابي، مع استمرار التركيز على الأساليب التقليدية وضعف توظيف الرقابة في دعم الابتكار .
6. أظهرت نتائج البعد الإنساني متوسطًا حسابيًا بلغ (2.66)، بما يشير إلى ضعف الاهتمام بتنمية القدرات الابتكارية وتعزيز الجوانب الإنسانية الداعمة للإبداع داخل المؤسسة .
7. جاء أعلى متوسط حسابي في البعد التخطيطي لفقرة صياغة الخطط المستقبلية التي تراعي الابتكار، حيث بلغ (3.22)، في حين سجلت فقرة توفير فرص تخطيط المشاريع الابتكارية أدنى متوسط بلغ (2.36).
8. سجل البعد التنظيمي أعلى متوسط حسابي بلغ (3.89) لفقرة مرونة الهياكل التنظيمية، بينما كان أدنى متوسط (2.86) لفقرة ضعف التواصل بين الأقسام .
9. أظهرت نتائج محور بناء ثقافة الابتكار أن المتوسط العام بلغ (2.98)، بما يعكس مستوى منخفضاً نسبياً، حيث حققت فقرة الدعم الكافي لتجربة الأفكار أعلى متوسط بلغ (4.01)، في حين سجلت فقرة مكافأة المبادرات الابتكارية أدنى متوسط بلغ (2.38).
10. أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن القيادة الإدارية تفسر ما نسبته (38%) من التغير في ثقافة الابتكار، حيث بلغت قيم ($R=0.619$) ، و ($R^2=0.38$)، و ($B=0.586$)، و ($T=8.487$)، عند مستوى دلالة ($Sig=0.000$) ، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي واضح للقيادة الإدارية في تعزيز ثقافة الابتكار .

سادساً: التوصيات

1. تعزيز البعد التخطيطي الداعم للابتكار من خلال دمج الابتكار ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتوسيع فرص تصميم وتبني المشاريع الابتكارية، مع تطوير خطط مستقبلية أكثر استجابة للتغيرات البيئية والتنافسية .

2. تطوير البنية التنظيمية بما يدعم ثقافة الابتكار عبر تعزيز مرونة الهياكل التنظيمية، وتحسين قنوات الاتصال والتنسيق بين الأقسام، بما يسهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة على تبادل الأفكار والمبادرات الإبداعية .
3. تعزيز الدور القيادي في توجيه ودعم الابتكار من خلال تنمية الممارسات القيادية المحفزة للإبداع، وتشجيع القيادات الإدارية على تبني أساليب التحفيز والإلهام ودعم المبادرات الابتكارية لدى العاملين .
4. إعادة تفعيل الدور الرقابي بوصفه أداة داعمة للتطوير وليس مجرد رقابة تقليدية، وذلك من خلال توظيف نتائج المتابعة والتقييم في تحسين الأداء ودعم الابتكار، وربط الرقابة بالتعلم التنظيمي والتحسين المستمر .
5. الاهتمام بالبعد الإنساني في بناء ثقافة الابتكار من خلال تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وتوفير برامج تدريبية متخصصة، وتعزيز العلاقات الإنسانية وبيئة العمل الداعمة للمشاركة والابتكار .
6. ترسيخ ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار عبر تبني نظم واضحة لتحفيز ومكافأة المبادرات الابتكارية، وتوفير الدعم لتجريب الأفكار الجديدة، بما يعزز مناخ الابتكار داخل المؤسسة .
7. الاستفادة من أثر القيادة الإدارية في بناء ثقافة الابتكار من خلال تبني سياسات إدارية تجعل القيادة مدخلاً استراتيجياً لتعزيز الابتكار، في ضوء ما أثبتته نتائج الانحدار من وجود تأثير معنوي للقيادة في تفسير التغير في ثقافة الابتكار .
8. توجيه اهتمام صانعي القرار نحو بناء نموذج إداري متكامل يجمع بين التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والبعد الإنساني بوصفها أبعاداً مترابطة تسهم مجتمعة في غرس ثقافة الابتكار وتحسين فاعلية الأداء المؤسسي .

المراجع

أولاً/ الكتب

- 1 - العلاق، بشير (2008)، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري، الأردن.
- 2- السلمي، علي (2004)، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، مصر.
- 3- العلاق، بشير (2010)، الإدارة الحديثة: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري، عمان. الأردن.
- 4- ماهر، أحمد (2004)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

ثانياً / الرسائل العلمية

1 - بوراس، نورالدين (2014)، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين " دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة "رسالة ماجستير منشورة" جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

ثالثاً / الدوريات والمجلات

- 1- كريم، شعبان هدية (2024)، القيادة الابتكارية ودورها في تحقيق الريادة التنظيمية "دراسة ميدانية على جامعة المرقب"، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القربولي، جامعة المرقب، العدد، ليبيا .
- 2- أبو عنزه، أسماء (2024)، دور القيادة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الإدارة، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية IJF، جامعة ميد أوشن، العدد3، الإمارات العربية المتحدة.
- 3- العرود، تماضر محمود(2024)، القيادة التحويلية ودورها الريادي والابتكاري في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية (HNSJ)، الأردن.
- 4- الحسني، محمد (2021)، أثر الابتكار التنظيمي على الالتزام الوظيفي في المؤسسات الحكومية، مجلة البحوث الإدارية، العدد12، المجلد3، أكاديمية السادات ، مصر .
- 5- لاشين، كريمة محمد(2023)، دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، مصر .
- 6- ناصيف، ربيع (2015)، أبعاد الابتكار التنظيمي، مجلة دراسات إدارية، العدد1، المجلد 10، جامعة البصرة، العراق .

رابعاً . المراجع الأجنبية

- 1- Drucker, P. (2002), Innovation and Entrepreneurship, HarperCollins, p. 95.
- 2-Yukl, G. (2013), Leadership in Organizations, Pearson, p. 23