

تأثير أنماط القيادة على الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية

(دراسة حالة على مؤسسة سونلغاز بشار)

"The Impact of Leadership Styles on Creativity and Innovation in Economic Institutions: A Case Study of SONELGAZ Béchar"

*1 حاكم اسماء

1 جامعة طاهري محمد بشار، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي،

asma.hakem@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2025/12/01

تاريخ القبول: 2025/10/26

تاريخ الاستلام: 2025/07/17

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة (الديمقراطية، الديكتاتورية، الحرة) على الإبداع والابتكار في مؤسسات اقتصادية لاسيما في المؤسسات الحيوية كشركة سونلغاز نظراً لدورها المحوري في قطاع الطاقة والتنمية الاقتصادية. اعتمدت المنهج الوصفي لمراجعة المفاهيم النظرية والتحليلي لتفسير النتائج المتحصل عليها باستخدام SPSS على عينة عشوائية من موظفي سونلغاز بشار. أظهرت النتائج أن القيادة الديمقراطية هي الأكثر تأثيراً في تعزيز الإبداع، بفضل دعمها للعمل الجماعي والثقة، تليها الديكتاتورية، ثم الحرة. كما أن نجاح المؤسسات في الابتكار يعتمد على نمط القيادة المتبع مع ضرورة تكييفها مع الثقافة التنظيمية وطبيعة القطاع.

الكلمات المفتاحية: قيادة ديمقراطية، قيادة ديكتاتورية، قيادة حرة، إبداع، ابتكار

تصنيف JEL: M12، O31، L25

Abstract:

The study examines the impact of leadership styles (democratic, autocratic, laissez-faire) on creativity and innovation in economic institutions like Sonelgaz, vital for energy and economic development. Using a descriptive and analytical approach with SPSS on a sample of Sonelgaz Béchar employees, it found democratic leadership most effective in fostering creativity due to teamwork and trust, followed by autocratic, then laissez-faire. Institutional success in innovation depends on aligning leadership style with organizational culture and sector needs.

Keywords: Democratic Leadership, Autocratic Leadership, Laissez-faire Leadership, Creativity, Innovation

JEL Classification: M12, O31, L25

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

في عالم يتسم بالتغيير المستمر والتنافسية المتزايدة، أصبحت المؤسسات تسعى جاهدة لتحقيق التفوق والاستدامة من خلال تبني أساليب مبتكرة وفعالة. تعتبر القيادة من العوامل التي تساهم في تحقيق الإبداع حيث تلعب دورا مهما في توجيه الجهود وتحفيز الأفراد على تحقيق الأداء المتميز والابتكار، فالقيادة ليست مجرد عملية إصدار الأوامر والتعليمات بل هي فن التأثير الإلهام والتحفيز بتحقيق الأهداف.

رغم توفر الموارد يحدث الإخفاق بمعظم المؤسسات بسبب الافتقار لنمط قيادي ذو كفاءة عالية وان السلوك القيادي يؤثر بشكل مباشر على أداء المورد البشري والذي يعتبر مصدرا متميزا للإبداع لمؤسسات. من بين الأنماط القيادية المتعارف عليها نجد النمط الديكتاتوري، والنمط الديمقراطي والحر.

تبرز أهمية دراسة العلاقة بين أنماط القيادة ومستويات الإبداع والابتكار داخل المؤسسات لمعرفة مدى تأثير أسلوب القائد على بيئة العمل وقدرة الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحويلها الى واقع ملموس. بناء على ذلك تم التركيز على الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز لولاية بشار لاستنتاج رؤية شاملة حول تأثير القيادة. بما أن الإبداع والابتكار هو الركيزة الأساسية ومصدر بقاء واستمرارية مؤسسات، فالأنماط القيادية تلعب دورا هاما على تحفيز الإبداع والابتكار.

مما سبق تقديمه يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما النمط القيادي الذي يؤثر على الإبداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لولاية بشار؟

لتبسيط الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو النمط القيادي السائد في مؤسسة سونلغاز ولاية بشار؟

2. هل يوجد إبداع وابتكار في مؤسسة سونلغاز ولاية بشار؟

3. هل يمكن أن تكون القيادة عاملا محفزا للإبداع والابتكار داخل الفرق المتعددة؟

الفرضية الرئيسية :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على مستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين في

مؤسسة سونلغاز بولاية بشار.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على مستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية بشار.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط الديكتاتوري على مستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية بشار.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط الحر على مستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية بشار.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الحاجة الملحة إلى فهم العلاقة بين أنماط القيادة وتأثيرها على الإبداع والابتكار في بيئة العمل. في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، أصبح الإبداع ضرورة إستراتيجية للتكيف مع التحديات والفرص، لذلك فإن تسليط الضوء على كيفية تفاعل أساليب القيادة مع ديناميكية التفكير الإبداعي يمكن أن يقدم مساهمات نظرية وعملية مهمة. كما أنها توفر إطارًا مرجعيًا لصناع القرار لتعزيز الابتعاد والابتكار داخل مؤسساتهم.

أهداف الدراسة:

لهذه الدراسة أهداف كثيرة نذكر منها مايلي:

1. التعرف على الأنماط المختلفة للقيادة وأثرها على بيئة العمل.
2. تحليل العلاقة بين أسلوب القيادة وقدرة الأفراد على الابتكار.
3. تسليط الضوء على الاستراتيجيات القيادية التي تُحفز الإبداع وتعزز الإنتاجية.
4. تقديم توصيات مبنية على البحث لتحسين الأداء الابتكاري في المؤسسات.

حدود الدراسة: تحددت الدراسة ب:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة في شركة توزيع الغاز والكهرباء، فرع ولاية بشار، الجزائر.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال شهر ماي 2025.
- الحدود الموضوعية: تركزت الدراسة على أثر أنماط القيادة على الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، من خلال تحليل العلاقة بين أسلوب القيادة ومستوى الإبداع لدى الموظفين.

تأثير أنماط القيادة على الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة سونلغاز بشار)

- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة عشوائية من موظفي المؤسسة، بما في ذلك إطارات وعمال.

- منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة تأثير أنماط القيادة على الإبداع والابتكار داخل مؤسسة سونلغاز - فرع بشار، حيث:

الجانب النظري: المنهج الوصفي يساعد في وصف المفاهيم المتعلقة بالقيادة والإبداع، وأنماط القيادة وتأثيراتها على بيئة العمل.

الجانب التطبيقي: المنهج التحليلي تم استخدامه لدراسة العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى الإبداع داخل مؤسسة سونلغاز. باستخدام البرنامج الاحصائي spss والاستبيان يهدف لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

الدراسات السابقة :

دراسة (عبدالعزیز بن مسعود و أسماء ، 2024) :

تُبرز الدراسة دور القيادة الفعالة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أظهرت النتائج أن 48% من نجاح الابتكار يعتمد على القيادة الداعمة، كما أكد 44.9% من المشاركين أن الابتكار يمثل جزءاً أساسياً من ثقافة مؤسساتهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية، لتخلص إلى أن القيادة التحويلية والتحفيزية تسهمان بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. وقدمت الدراسة توصيات عملية لتعزيز بيئة الابتكار من خلال تشجيع التواصل المفتوح، ودعم المبادرات الجديدة، والاستثمار في تنمية مهارات الموظفين.

دراسة (جعفر عمر محمد، 2020) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الادارية ومعرفة مدى تأثيرها في كسب ثقة وتعاون العاملين وتعزيز الإبداع الاداري لديهم ، تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد النمط القيادي الذي يتناسب مع طبيعة المنظمة وجعلها قادرة على غرس الإبداع الإداري لدى العاملين لتحقيق المنافسة والتكيف مع التغيرات الخارجية. وتمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي : ما هي العلاقة بين القيادة الادارية وتنمية القدرات الابداعية لدى العاملين ؟، تم استخدام المنهج الوصفي والاحصائي التحليلي باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من القيادات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ، عددها 150 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج اتفقت على أن تطبيق القيادة التشاركية يؤدي إلى تحقيق الإبداع الإداري في

المنظمات وبالتالي نجاحها واستمرارها. وتم تقديم العديد من التوصيات أهمها يجب على المنظمات والجامعات تجنب أساليب القيادة التسلطية التي تحد من التفكير الإبداعي

دراسة (سايببي، 2014):

تُسلط هذه الدراسة الضوء على واقع الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تُظهر وجود فجوة واضحة بين التأكيد النظري على أهميتهما وبين محدودية التطبيق العملي. فعلى الرغم من الإجماع النظري حول دور الابتكار في تنمية المؤسسات، تظل الدراسات التطبيقية ووسائل القياس محدودة. واعتمدت الدراسة على منهجية متكاملة تجمع بين التحليل النظري للمفاهيم ودراسة البيانات الإحصائية الصادرة عن الهيئات المتخصصة، للإجابة عن التساؤل الرئيسي حول واقع الابتكار في المؤسسات الجزائرية. وتوصلت النتائج إلى أن هذه المؤسسات تواجه تحديات كبيرة في ترجمة الابتكار من الإطار النظري إلى ممارسة فعلية. مع تركيز الاهتمام على قياس مدى التطبيق أكثر من تفعيله كثقافة مؤسسية، مما يُضعف أثره في تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة..

تُوصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجية شاملة لتعزيز الابتكار من خلال تحسين التمويل، ودعم البنية التحتية للبحث والتطوير، وتشجيع الشراكات المحلية والدولية. كما تُؤكد على أهمية تطوير السياسات الحكومية التي لا تركز فقط على إنشاء المؤسسات، بل أيضاً على تعزيز قدرتها على الابتكار لمواجهة تحديات المنافسة في الأسواق المفتوحة.

رغم بعض الجهود الفردية والمبادرات الحكومية (مثل الجائزة الوطنية للابتكار)، تبقى ثقافة الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضعيفة وغير ممنهجة. تؤكد الدراسة على الحاجة إلى استراتيجية شاملة لتعزيز الابتكار من خلال تحسين التمويل، ودعم البحث والتطوير، وتشجيع الشراكات بين المؤسسات المحلية والدولية.

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على العلاقة الوثيقة بين أنماط القيادة ومستويات الإبداع والابتكار بالمؤسسات، والاعتراف بالأهمية الاستراتيجية للابتكار كعامل حاسم لتعزيز القدرة التنافسية، كما اشتركت في اعتماد منهجيات تحليلية وإحصائية لاختبار الفرضيات وتحليل البيانات، وإبراز التحديات المشتركة التي تواجه تعزيز الابتكار وإن اختلفت حدتها بين دراسة وأخرى.

أوجه الاختلاف بين الدراسات:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تخصصها في مؤسسة حيوية محددة (سونلغاز) ضمن قطاع الطاقة، بينما ركزت الدراسات السابقة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو المؤسسات التعليمية أو السياق الاقتصادي العام. كما اختلفت في تحليلها لأنماط قيادية أكثر تحديداً

(الديمقراطية، الديكتاتورية، الحرة) مقارنة بالدراسات السابقة التي تناولت أنماطاً مثل القيادة التحولية والتحفيزية والتشاركية.

القيمة المضافة للدراسة الحالية:

تمثل القيمة المضافة للدراسة الحالية في تخصصها الفريد بتحليل أنماط القيادة وتأثيرها على الابتكار داخل مؤسسة استراتيجية هي سونلغاز، مما يوفر تحليلاً مقارناً واضحاً للأنماط القيادية مع تقديم نتائج قابلة للقياس والتطبيق في السياق المحلي، ويربط بين الإطار النظري والتطبيق العملي في قطاع حيوي يمثل عمود الاقتصاد الجزائري مؤسسة الكهرباء والغاز.

2.اساسيات حول القيادة

1.2 تعريف القيادة :

القيادة من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، حيث تحتل مكانة بارزة في مختلف المؤسسات لما لها من تأثير مباشر على سير العمل وتحقيق الأهداف. ومن الضروري في هذا السياق الوقوف على تعريف القيادة من خلال ما ورد في الأدبيات؛ فيما يلي: (نخلة، 2015، صفحة 50)

- عرفها " محمد مرسي" القيادة بمثابة السلوك الذي يقوم به فرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك". (القحطاني، 2001، صفحة 8)

- عرف ليكرد (likerd) أن القيادة هي المحافظة على الروح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق اهدافها المشتركة. (عموم، 2014، صفحة 47)

- وعرفها كونتز (koontz) واودونيل (odonnel) بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيادة بنشاط متعاون. (بوبكر، 2008، صفحة 180)

ونظرا لسعة وحيوية القيادة تعددت تعاريفها إلا أن أكثر العناصر اشتراكا في تلك التعاريف هو أن القيادة عملية تفاعل بين القائد ومرؤوسيه من خلال التأثير على سلوكهم مع المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة.

2.2 أهمية القيادة:

تعتبر القيادة عنصراً حاسماً في نجاح أي مؤسسة أو منظمة، حيث تلعب دوراً محورياً في تحقيق الأهداف وتعزيز الإبداع والابتكار. فيما يلي أبرز الجوانب التي توضح أهمية القيادة: (Blomberg,A, 2017, p. 104)

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم ؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة. (عزة، 2024، صفحة 12)

3.2 الأنماط القيادية

إن التقسيم الذي يقسم القادة بناء على سلوك القيادة ، وطريقتهم في التأثير، يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً حيث تندرج تحته جميع تقسيمات الآخرين للقيادة ، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة على النحو التالي: (الحريري، 2007، صفحة 17)

أ. القيادة الديمقراطية: تستند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار وتحقيق الاندماج بين العاملين. (رميلة، 2009، صفحة 9)

ب. القيادة الديكتاتورية: فهي القيادة التسلطية، وتدور حول محور وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقوم المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التهديد والتخويف. (العجمي، 2008، صفحة 57)

ت. القيادة الحرة: يطلق عليها القيادة الغير الموجهة وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل المتحررة من سلطة القائد. (Daft, 2001, p. 357) وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد الكامل الحرية في أن يفعل ما يشاء وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم

المستشار ولا يمارس اي سلطة على مرؤوسيه، ولا يحاول إن يؤثر فيهم. (جاسم، 2018، صفحة 23)

3. الإبداع والابتكار

1.3 تعريف الإبداع والابتكار:

يعد الإبداع من المفاهيم المحورية التي لا طالما شغلت الباحثين والمفكرين عبر العصور وسنقدم تعريفه فيما يلي: (المصري، 2007، صفحة 236)

تعريف الإبداع: إحداه شيء جديد على غير مثال سابق (الشيخ، 2004، صفحة 74)

-اصطلاحاً: عملية تشبه البحث العلمي، تساعد الفرد على الإحساس والوعي بالمشكلة، ومواطن الضعف والثغرات والبحث عن الحلول والتنبيؤ، ووضع الفرضيات واختبار صحتها، وإجراء تعديل على النتائج؛ حتى يتم الوصول إلى سلوك الإنتاج الإبداعي. (الوزير، 2020، صفحة 8)

تعريف الابتكار:

- الابتكار لغة: البُكرة الغدوة، وكلّ من بادر إلى شيء فقد أكر إليه في أي وقت كان. فمن ألف كتاباً لم يُسبق إليه، أو اخترع شيئاً سمي مبتكراً. (حق، 2023)

-اصطلاحاً: القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة تقوم على ربط عناصر مألوفة بطرق غير تقليدية، بهدف إنتاج أشياء أو مفاهيم أو حلول تتميز بالتجديد والتفرد. (الكردي، 2010، صفحة 2)

هناك علاقة وطيدة بين الإبداع والابتكار (Innovation Vs Creativity) الى الحد الذي يجعل رواد الأعمال يستخدمون المصطلحين نفسه فالإبداع نشاط تفكيري ديناميكي يتعلق بعمليات ذهنية لإنتاج الأفكار، "فالإبداع مفهوم أوسع من الابتكار فكل ابتكار هو ابداع ولكن ليس كل ابداع هو ابتكار".

أما الابتكار فيمكن ان ينظر اليه على انه التطبيق العملي للإبداع في المنظمة فهو يعكس قدرة المؤسسة على تنفيذ الأفكار بأسلوب جديد. (القضاه، 2014، صفحة 183)

كما نلخصها على ان الفرق بينهما:

- الإبداع: هو الخطوة الأولى في عملية الابتكار.
- الابتكار: هو الخطوة الثانية في عملية الابتكار، حيث يتم تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع ملموس. (الوزير، 2020، صفحة 18)

2.3 العوامل المؤثرة على الإبداع والابتكار:

يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي إما أن تعزّزه أو تعيقه، وتُعد القيادة الفعّالة والحوافز المناسبة من أبرز هذه العوامل. (نجم، 2006، صفحة 229)

أ. تأثير القيادة على الإبداع والابتكار

إن للربط بين القيادة والإبداع أهمية في نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل المجتمع وفي تنمية وبيئة المناخ الإبداعي، فالقادة المبدعين لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم للسعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل. (محمد، 2020، صفحة 15)

يستطيع القائد تنمية وتعزيز الإبداع لدى الأفراد والعاملين معه من خلال الوسائل الآتية: التأثير الكاريزماتيكي، تشجيع الأفكار الجديدة، تفويض السلطات، تحقيق التفاعل بين القائد والجماعة.

العلاقات الإنسانية الطيبة، الاعتراف والتقدير زرع ثقافة التغيير. (الجمال، 2014، صفحة 160)

ب. تأثير الحوافز على الإبداع والابتكار

تعمل الحوافز على أداء العاملين لمهامهم وواجباتهم بشكل ايجابي وذلك مما تتركه لديهم من انطباعات جيدة كرضاهم عن إدارة العمل وبالأخص عمد شعورهم بأنهم قد تم تقديم التقدير لهم وهي لها العديد من النتائج الايجابية المؤسسة ومنها تشجيع العاملين على الإبداع ؛ وذلك يأتي من خلال توفيرها للبيئة المناسبة لهم من أجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية الجديدة مما يدفع بقوة إلى تطور كبير في بيئة العمل، كوسيلة للحد من تأثير القيود والتحديات. (حياة، 2017، صفحة 233)

4. الدراسة الميدانية

1.4 طريقة الدراسة والأدوات المستخدمة

اعتمدنا في دراستنا على وسيلة واحدة لجمع المعلومات، هي الاستبيان كالتالي:

الاستبيان: حيث يعتبر الأداة الأكثر استخداما في البحوث الإنسانية والإدارية، حيث قمنا بتقسيم أسئلة الاستبيان إلى جزئين، هي كالتالي:

الجزء الأول: ويتناول البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمبحوثين

الجزء الثاني: وقد اشتمل على محورين كما يلي: اشتملت الدراسة على محورين تضمنت 19 عبارة، وكانت المحاور على النحو التالي:

المحور الأول (المتغير المستقل): ويتناول أنماط القيادة، ويتكون من 12 عبارة.

المحور الثاني (المتغير التابع): ويتناول الإبداع والابتكار، ويتكون من 07 عبارات..

2.4 خصائص عينة الدراسة وقيم متوسطات الدراسة

خصائص عينة الدراسة

ثم تطبيق دراسة مسحية عشوائية على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 170 موظف وموظفة (ذكورا وإناثا)، وقد تم توزيع أداة الاستبيان على عينة عشوائية قدرها 50 استبانة، وهذا من خلال الزيارة الميدانية، وبعدها قامت الباحثة باسترجاع الاستبيانات، حيث كانت على النحو التالي: الاستبانة المسترجعة المملوءة: 30: الاستبانة المسترجعة غير المملوءة: 01: الاستبانة غير المسترجعة (الضائعة): 10: الاستبانة المستبعدة (غير صالحة): 09. أما بالنسبة لخصائص عينة الدراسة نوضحها في الجداول التالية:

1- الجنس: جدول 1: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة بالمئة%
1	الجنس	الذكور	19	63.3
		الإناث	11	36.7
		المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول السابق 1، يظهر أن نسبة الذكور 63.3% أي تقريبا ضعف نسبة الإناث 36.7% وهنا يمكننا القول بأن مجتمع الدراسة هو مجتمع ذكوري، هذا راجع ربما إلى طبيعة العمل.

2- العمر: جدول 2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة بالمئة%
2	العمر	20-30	2	6.7
		31-40	11	36.7
		41-50	14	46.7
		أكبر من 50	3	10.0
		المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول السابق 2، وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد كانت الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة أعلى نسبة بواقع 46.7% يلي ذلك الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 36.7% من أفراد عينة الدراسة، تم الفئة أكثر م 50 سنة بنسبة 10.0% وأخيرا الذين أعمارهم من 20 إلى 30 سنة بنسبة 6.7% وهنا يمكننا القول بأن مجتمع الدراسة هو مجتمع كهولي نوعا ما.

3- المنصب الوظيفي:

جدول 3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة بالمائة%
3	المنصب الوظيفي	إطار	23	76.7
		عون تحكم	6	20.0
		عون تنفيذ	1	3.3
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول السابق، وبالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (76.6%) من أفراد العينة هم إطارات ونسبة (20.0%) هم أعوان تحكم، ونسبة (3.33%) فقط هم أعوان تنفيذ. إذن مجتمع الدراسة هو مجتمع مثقف وذو معارف أغلبهم إطارات، ويبرر هذا بأن القبول لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز هو للذين لديهم مؤهلات علمية.

4- المؤهل العلمي:

جدول 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة بالمائة%
4	المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	4	23.3
		جامعي	18	40.0
		دراسات عليا	8	36.7
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تأثير أنماط القيادة على الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة سونلغاز بشار)

من الجدول السابق، وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (40%) من أفراد العينة هم ممن مستواهم الدراسي جامعي ونسبة (36.7%) لديهم مستوى دراسات عليا، ونسبة (23.33%) مستواهم ثانوي أو أقل. إذن مجتمع الدراسة هو مجتمع مثقف وذو معارف.

5-الخبرة:

جدول 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة بالمئة
5	الخبرة	أقل من 05 سنوات	04	10.0
		من 06 إلى 10 سنوات	04	13.3
		من 11 إلى 15 سنة	8	26.7
		أكثر من 15 سنة	15	50.0
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول السابق، وفيما يخص متغير سنوات الخبرة تحصلت فئة أكثر من 15 سنة على أعلى نسبة بواقع (50%)، ثم الفئة من 11 إلى 15 سنة على نسبة (26.7%)، ثم تليها فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة (13.3%)، وأخيرا فئة أقل من 5 سنوات (10%)، وهنا نقول إن مجتمع الدراسة هو مجتمع ذو خبرة.

-نطاق الراتب

جدول 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نطاق الراتب

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة بالمئة
6	نطاق الراتب	أقل من 50.000	3	10.0
		من 50.000 إلى 70.000	2	6.7
		من 70.000 إلى 10.000	12	40.0
		من 10.000 أو أكثر	13	43.3
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول السابق، وفيما يخص متغير نطاق الراتب تحصلت الفئة التي تتقاضى أكثر من 10.000 دج على أعلى نسبة بواقع (43.3%)، ثم الفئة ما بين 70.000 إلى 10.000 دج على نسبة (40.0%)، ثم تليها فئة أقل من 50.000 دج بنسبة (10.0%)، وأخيرا فئة ما بين 50.000 إلى 70.000 دج بنسبة (6.7%)، ومن هنا نقول إن أغلب مجتمع الدراسة ذو نطاق راتب مناسب.

3.4 دراسة وتحليل فرضيات الدراسة

أداة صدق وثبات الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وللتأكد من صدق وثبات الاستبيان قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ الذي يدل على الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

جدول 7: معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات
19	0.974	0.986

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين من المؤشرات بالجدول أن ثبات محوري لمستوى أثر أنماط القيادة على الإبداع والابتكار يبلغ قيمته 0.974، كما بلغت قيمة معامل الصدق للمحورين 0.986، مما يعنى وجود ثبات جيد لأداة الدراسة، وبالتالي فإن أداة الدراسة تحقق درجة عالية من الاعتمادية والثبات، وهذا يؤكد مدى صلاحيتها للتطبيق.

4.4 الإحصاء الوصفي:

- اتجاه العينة بالنسبة لأنماط القيادة:

جدول 8: اتجاه العينة بالنسبة لأنماط القيادة

الرقم	تسلسل الفقرة	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4 - 1	النمط الديمقراطي	4,1452	0,48637	مرتفع
2	8 - 5	النمط الديكتاتوري	4,0323	0,62830	مرتفع
3	12 - 9	النمط الحر	3,8968	0,59075	مرتفع
-	12 - 1	أنماط القيادة	0247,4	56840,	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تأثير أنماط القيادة على الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة سونلغاز بشار)

من الجدول السابق أعلاه 8 يتضح ما يلي: أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع متغيرات أنماط القيادة وهذا يدل على وجود أثر لأنماط القيادة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز بشار، ويدل أيضا أن أنماط القيادة المستخدمة في هذا البحث موجودة كلها في المؤسسة. حيث إن النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وهذا يعني أن الممارسات السائدة في المؤسسة هو النمط الديمقراطي، تلاه النمطين الديكتاتوري والحر.

- اتجاه العينة بالنسبة لمتغير الإبداع والابتكار:

جدول 9: اتجاه العينة بالنسبة لمتغير الإبداع والابتكار

الرقم	تسلسل الفقرة	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	19-13	الإبداع والابتكار	4,1567	0,79441	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه 9 يتضح أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع متغيرات الإبداع والابتكار وهذا يدل على وجود الإبداع والابتكار مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز بشار، وأن درجة توافره مرتفعة ويفسر هذا بالعمل المتميز الجيد داخل المؤسسة ولدى طاقم العمل.

جدول 10: ملخص النموذج للمتغيرين النمط الديمقراطي - الإبداع والابتكار

نموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	,685 ^a 0	,4690	,4510	,588810

a. Predictors: (Constant), النمط الديمقراطي,

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج مخرجات برنامج spss.

5.4 اختبار الفرضيات

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H1: الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والإبداع والابتكار.

جدول 11: ANOVA تحليل التباين للمتغيرين النمط الديمقراطي - الإبداع والابتكار

النموذج	مجموع المربعات	Df	مربع المتوسط	المحسوبة	مستوى المعنوية
1	8,878	1	8,878	25,608	,000 ^b 0
Residual	10,054	28	,3470		
البواقي					

			29	18,933	Total المجموع
a. Dependent Variable: الإبداع والابتكار					
b. Predictors: (Constant), النمط الديمقراطي					

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج مخرجات برنامج spss.

جدول 12: Coefficients للمتغيرين النمط الديمقراطي - الإبداع والابتكار

النموذج	المعاملات اللامعيارية		المعاملات المعيارية		T	مستوى الدلالة Sig
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,4800	,9220		,5200	,6070
	النمط الديمقراطي	1,119	,2210	,6850	5,060	,0000

a. Dependent Variable: الإبداع والابتكار

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول 12 أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.685 أي يوجد ارتباط طردي متوسط، كما بلغ معامل التحديد 0.469 مما يعني أن 46.9% من التغير في الإبداع والابتكار يعود إلى التغير في النمط الديمقراطي.

ونلاحظ من الجدول 11 أن قيمة F المحسوبة تساوي 25.608 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفرا وهو اقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر للنمط الديمقراطي في تحقيق الإبداع والابتكار كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي بين النمط الديمقراطي والإبداع والابتكار كما يلي:

$$Y = 1.119 X + 0.480$$

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H1: الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديكتاتوري والإبداع والابتكار.

جداول 13: ملخص النموذج للمتغيرين النمط الديكتاتوري - الإبداع والابتكار

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	,784 ^a 0	,6140	,6010	,501800

a. Predictors: (Constant), النمط الديكتاتوري

تأثير أنماط القيادة على الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة سونلغاز بشار)

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج مخرجات برنامج spss.

جداول 14: ANOVA تحليل التباين للمتغيرين النمط الديكتاتوري - الإبداع والابتكار

النموذج	مجموع المربعات	Df	مربع المتوسط	المحسوبة F	مستوى المعنوية Sig
1	11,631	1	11,631	46,189	,000 ^b
البواقي	7,302	28	,2520		
Total المجموع	18,933	29			
a. Dependent Variable: الإبداع والابتكار					
b. Predictors: (Constant), النمط الديكتاتوري					

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج مخرجات برنامج spss.

جداول 15 : Coefficients للمتغيرين النمط الديكتاتوري - الإبداع والابتكار

النموذج	المعاملات اللامعيارية		T	مستوى الدلالة Sig
	B	Std. Error		
1	,1610	,5950	,2700	,7890
النمط_الديكتاتور ي	,9910	,1460	6,796	,0000
a. Dependent Variable: الإبداع والابتكار				

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول 15 أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.784 أي يوجد ارتباط طردي قوي نوعا ما، كما بلغ معامل التحديد 0.614 مما يعني أن 61.4% من التغير في الإبداع والابتكار يعود إلى التغير في النمط الديكتاتوري.

ونلاحظ من الجدول 14 أن قيمة F المحسوبة تساوي 46.189 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفرا وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا: نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود دور دال إحصائيا لأثر النمط الديكتاتوري في تحقيق الإبداع والابتكار.

كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي بين النمط الديكتاتوري والإبداع والابتكار كما يلي:

$$Y = 0.991 X + 0.161$$

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: .

H1: الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر والابداع والابتكار.

جدول 16 : ملخص النموذج للمتغيرين النمط الحر_الابداع والابتكار

Model	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	,916 ^a	,8400	,8340	,323500
a. Predictors: (Constant), النمط الحر,				

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج مخرجات برنامج spss.

جدول 17 : ملخص النموذج للمتغيرين النمط الحر_الابداع والابتكار

النموذج	مجموع المربعات	df	مربع المتوسط	المحسوبة F	مستوى المعنوية Sig.
1 Regression	15,898	1	15,898	151,909	,000 ^b
Residual	3,035	28	,1050		
Total	18,933	29			
a. Dependent Variable: الابداع والابتكار					
b. Predictors: (Constant), النمط الحر,					

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج مخرجات برنامج spss.

جداول 18: Coefficients للمتغيرين النمط الحر-الإبداع والابتكار

مستوى الدلالة Sig.	T	المعاملات المعيارية		النموذج
		Beta	Std. Error	
,1120	1,638		,3940	(Constant)
,0000	12,325	,9160	,1000	النمط الحر
a. Dependent Variable: الإبداع والابتكار				

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج مخرجات برنامج spss.

تأثير أنماط القيادة على الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة سونلغاز بشار)

يبين الجدول 18 أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.916 أي يوجد ارتباط طردي قوي، كما بلغ معامل التحديد 0.840 مما يعني أن 84% من التغير في الإبداع والابتكار يعود إلى التغير في النمط الحر.

ونلاحظ من الجدول 17 أن قيمة F المحسوبة تساوي 151.90 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفراً وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا: نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة القائلة بوجود دور دال إحصائياً للنمط الحر في تحقيق الإبداع والابتكار كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي بين النمط الحر والإبداع والابتكار كما يلي:

$$Y = 1.232 X + 0.645$$

- اختبار الفرضية الرئيسية:

H1: الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والإبداع والابتكار.

جدول 19: ملخص النموذج للمتغيرين بين أنماط القيادة والإبداع والابتكار

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,965 ^a	0,932	0,929	0,21108
a. Predictors: (Constant), أنماط القيادة				

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج مخرجات برنامج spss.

جدول 20: ANOVA تحليل التباين للمتغيرين أنماط القيادة – الإبداع والابتكار

مستوى المعنوية Sig.	المحسوبة F	مربع المتوسط	Df	مجموع المربعات	النموذج	
0,000 ^b	395,949	17,641	1	17,641	Regression الإنحدار	1
		,0450	28	1,292	Residual البواقي	
			29	18,933	Total المجموع	
a. Dependent Variable: الإبداع والابتكار						
b. Predictors: (Constant), أنماط القيادة						

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج مخرجات برنامج spss.

جدول 21: Coefficients للمتغيرين أنماط القيادة – الإبداع والابتكار

مستوى الدلالة Sig.	T	المعاملات المعيارية	المعاملات اللامعيارية		النموذج	
		Beta	Std. Error	B		
0,000	6,786		0,320	2,174	(Constant)	1
0,000	19,89 8	0,965	0,080	1,592	أنماط القيادة	
a. Dependent Variable: الإبداع والابتكار						

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول 21 أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.965 أي يوجد ارتباط طردي قوي، كما بلغ معامل ال تحديد 0.932 مما يعني أن 93.2 % من التغير في الإبداع والابتكار يعود إلى التغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ونلاحظ من الجدول 20 أن قيمة F المحسوبة تساوي 395.94 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي هي 4.1596، وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفرا وهو اقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر لأنماط القيادة في تحقيق الإبداع والابتكار

الإبداع والابتكار كما يلي: بين لأنماط القيادة في تحقيق الخطي الانحدار معادلة إلى الأخير الجدول يشير

$$Y = 1.592 X + 2.174$$

5. خاتمة:

في الختام يمكن القول أن القيادة تلعب دورًا محوريًا في تعزيز أو تقييد قدرات الابتكار والإبداع داخل المنظمات. فقد أظهرت الدراسة أن النمط القيادي الذي تتبناه الإدارة يؤثر بشكل مباشر على المناخ التنظيمي والحوافز المقدمة للموظفين، مما ينعكس إما على ديناميكية الابتكار أو جموده. كما يمكن التأكيد على أن نجاح المؤسسات الاقتصادية، مثل سونلغاز، في تعزيز الابتكار يعتمد بشكل كبير على اختيار أنماط قيادية داعمة للإبداع، مع ضرورة مواكبة التغيرات البيئية وتبني استراتيجيات تحفيزية تُطلق العنان للطاقت الإبداعية لدى الموظفين.

نتائج

- 1- أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي بأن اتجاه العينة الكلي بالنسبة لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من أنماط القيادة (النمط الديمقراطي، النمط الديكتاتوري، النمط الحر)، والإبداع والابتكار يميل إلى درجة مرتفع والتي تعني بأن هناك تطبيق لأنماط القيادة سائد في المؤسسة تقابلها الإبداع والابتكار في المؤسسة لأفراد العينة وهذا ربما يرجع إلى تكوين وآراء أفراد عينة الفحص، أو يرجع إلى العامل الذاتي لأفراد عينة الفحص.
- 2- كما أظهرت نتائج دراسة الارتباط بين أنماط القيادة من جهة والإبداع والابتكار من جهة أخرى أن هناك ارتباط قوي بينهما، وهذا ما يفسر بأن هناك صورة باطنة والتي تتمثل في وجود أثر لأنماط القيادة تقابلها صورة ظاهرة والتي تتمثل في التميز بالإبداع والابتكار.
- 3- بالنسبة لنتائج اختبار الفرضيات فوجدنا بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي بأعلى نسبة ثم تلاه النمط الديكتاتوري ثم في الأخير النمط الحر وكلهم يندرجون تحت مسمى "أنماط القيادة" على الإبداع والابتكار، والسبب يعود كما ذكرنا سابقا في تفسير نتائج الارتباط.
- 4- كما بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل أنماط القيادة من جهة والمتغير التابع الإبداع والابتكار من جهة أخرى بأن هناك علاقة طردية موجبة بينهما الذي يفسرها نموذج المعادلة من الشكل $Y = aX + b$ ، أي كلما كانت هناك ممارسات لأنماط القيادة لدى أفراد العينة كان هناك إبداع وابتكار المؤسسة.
- 5- من خلال تحليل الفرضيات واختبارها إحصائيًا، تم التأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة المختلفة (الديمقراطي، الديكتاتوري، الحر) وبين الإبداع والابتكار داخل

مؤسسة سونلغاز بشار، حيث تبين أن جميع الأنماط لها تأثير إيجابي بدرجات متفاوتة، هذا يعكس أهمية الممارسات القيادية السليمة في تعزيز مناخ الإبداع داخل المؤسسة.

التوصيات : بعد النتائج المتوصل إليها كانت اقتراحاتنا لمؤسسة سونلغاز كالتالي:

أ. تعزيز النمط القيادي الديمقراطي داخل المؤسسة، لما له من أثر إيجابي واضح على الإبداع والابتكار.

ب. تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل قائمة على الحوار والانفتاح.

الاهتمام بتطوير مهارات القادة الإداريين من خلال برامج تدريبية تُركّز على القيادة التحفيزية والتواصل الفعال. مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة على المدى البعيد.

ت. إطلاق مبادرات داخلية لتحفيز الإبداع، كالمسابقات المهنية أو مكافآت الأفكار الجديدة.

ث. دعم العاملين معنويًا وماديًا، وتوفير مساحة حرة للتعبير عن الأفكار دون خوف من الفشل.

تُوصي هذه الدراسة بتبني استراتيجية قيادية متوازنة تعزز النمط الديمقراطي كخيار أساسي لدوره الفعال في تحفيز الإبداع، مع الاستخدام الواعي للنمط الديكتاتوري في الحالات الطارئة التي تستدعي سرعة اتخاذ القرار، والعمل على تطوير بيئة تنظيمية داعمة من خلال إقامة برامج تدريبية للقيادة على المهارات القيادية المرنة، وتنفيذ أنظمة حوافز للموظفين المبدعين، وتوفير الموارد اللازمة لتحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع ملموسة، مع التأكيد على أهمية إجراء دراسات مماثلة في قطاعات أخرى لتعميم الفائدة.

من خلال تبني هذه التوصيات، يمكن لمؤسسة سونلغاز أن تعزز مكانتها كمؤسسة طاقوية فاعلة، قادرة على مواكبة التغيرات والتطورات، وتحقيق أداء عالي الجودة قائم على الابتكار والمبادرة.

6. قائمة المراجع:

Blomberg,A, K. P. (2017). Antecedents of Organizational creativity: drivers ,barriers or both?

journal of Innovations Management , 1st, 104.

Daft, R. L. (2001). organization theory and design. *south-western college, 7th ed*, p. 357.

احمد السيد الكردي. (2010). <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/139947>.

تاريخ الاسترداد 14 7 2025

احمد حسن حق. (بلا تاريخ). <https://www.alfatihonline.com/articles/Ebtkar.htm>. تاريخ الاسترداد

14 7 2025، من الابتكار في الفقه الإسلامي.

- أسماء أبو عنزة. (2024). دور القيادة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حول كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على معدلات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية* ، 3 (10).
- الحسن علي الوزير. (2020). *الإبداع والابتكار*. المانيا: فكر خارج الصندوق.
- بلعيد حياة. (2017). واقع الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية. *المعيار* ، 20 ، 233.
- بوخرسة بويكر. (2008). *دراسات في تسيير الموارد البشرية: إدارة الافراد* . دار قرطبة للنشر والتوزيع.
- رافدة الحريري. (2007). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. عمان: دار المناهج.
- رفيق محمود المصري. (2007). النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الاقصى كم يراه العاملون في الجامعة. *مجلة الجامعة الاسلامية* ، 15 (1).
- رمضان عمومن. (2014). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع. تأليف اطروحة دكتوراة.
- سالم بن سعيد القحطاني. (2001). *لقيادة الادارية .. التحول نحو نموذج القيادي العالمي* (المجلد 4). مكتبة المتنبي.
- سلمان صدام جاسم. (2018). اثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع . *مجلة دراسات محاسبية* ، 218.
- سمير سليمان الجمل. (2014). الانماط القيادية السائدة لدى مسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل واثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمرؤوسين. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات* ، 2 (32).
- فؤاد نجيب الشيخ. (2004). ثقافة الابتكار في منشآت الاعمال الصغيرة في الاردن. *المجلة العربية للإدارة* ، 1 (24) ، 74.
- لعمور رميلة. (2009). مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية - ولاية غارداية-. *مجلة دراسات اقتصادية* ، 3 (2).
- محمد حسين العجمي. (2008). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد ناجي القضاء. (2014). شهادة الاعتماد الدولية للمستشفيات واثرها في الإبداع الاداري دراسة حالة مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* (40) ، 183.

- منى جعفر عمر محمد. (2020). أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري. مجلة الرماح للبحوث والدراسات ، 47 ، 10.
- نجم عبود نجم. (2006). الابتكار الاداري محاولة من اجل التفسير والتقييم. المجلة الدولية للعلوم الادارية ، 11 (4) ، 229.
- وفيق نخلة. (2015). القيادة الإدارية وفن التحفيز. دار امجد للنشر والتوزيع.