

## قياس اثر الانماط القيادية في الابتكار

### باستخدام نمذجة المعادلة البنائية في شركة نفط الشمال

أ.م. سامر محمد فخري  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

أ.م. كفاح عباس محييد  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

م.م. كمال مجيد وهاب  
كلية علوم الحاسوب والرياضيات  
جامعة تكريت

Measuring the impact of leadership styles on innovation  
Using structural equation modeling in the north oil company

Assis. Lec. Kamal Majeed W.  
College of computer science & math  
Tikrit University

Assis. Lec. Kefah Abbas M.  
College of Admin. & Eco.  
Tikrit University

Assis. Lec. Samer Mohamed Fakhry  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

تاريخ قبول النشر ٢٠٢١/٦/٩

تاريخ استلام البحث ٢٠٢١/٤/٢

## المستخلص

تناولت الدراسة بناء نموذج يفسر ويشخص اثر الانماط القيادية في تعزيز الابتكار في شركة نفط الشمال، واعتمدت الدراسة على منهج نمذجة المعادلة البنائية وفقاً لبرنامج (smart pls3) ويهدف البحث الى التعرف على خصائص الانماط القيادية واهم الاستراتيجيات السائدة في شركة نفط الشمال، وقدم الباحثين عرضاً نظرياً لما كتب حول مفهومي (الانماط القيادية والابتكار) بعد التنظيم المنهجي لفرضيات منطقية للبحث باستخدام الفا كرو نباخ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات ارتباط معنوي بين النمط القيادة الاوتوقراطية والابتكار وكذلك ان نمط القيادة الاوتوقراطية لها دور وتأثير معنوي في تعزيز الابتكار، وأوصت الدراسة الى ضرورة الاهتمام القيادات الادارية بالأفكار الابتكارية واشراك العاملين في دورات التدريبية لرفع مهاراتهم القيادية فضلاً عن الاهتمام بالأنماط القيادة الحرة والديمقراطية.

**الكلمات المفتاحية:** الانماط القيادية، الابتكار، نمذجة المعادلة البنائية.

## Abstract

The study dealt with building a model that explains and diagnoses the impact of leadership styles in promoting innovation in the North Oil Company, and the study relied on the structural equation modeling approach according to the (smart pls3) program. When he wrote about the two concepts (leadership patterns and innovation) after the systematic organization of logical hypotheses for research using Alpha Crohnbach, and the study concluded that there is a significant relationship between the autocratic leadership style and innovation, as well as that the autocratic leadership style has a significant role and impact in promoting innovation, and the study recommended the necessity of Administrative leaders pay attention to innovative ideas and involve workers in training courses to raise their leadership skills, as well as pay attention to free and democratic leadership styles.

**Keywords:** Structural equation modeling, leadership styles, innovation.

## المقدمة

اليوم بيئة الأعمال العالمية، غالبًا ما تكون القرارات المنظمة مدفوعة بتغيرات خارجية غير متوقعة، ومن المهم أن نلاحظ أن المنظمات تستجيب لهذا البيئة الدائمة التغير جزئيًا عن طريق تغيير ممارساتها لتصبح أكثر مرونة وقدرة على التكيف، لكن الحفاظ على كفاءة العمليات وسط التغيير المستمر يتطلب التخطيط الاستراتيجي المستمر، وان التخطيط الاستراتيجي المستمر يتطلب قادة فعالين يساعد المنظمات على البقاء على المسار الصحيح لتحقيق أهدافها، مع الاخذ بنظر الاعتبار التحديات التي تواجه المنظمة اذ لا يمكن معالجة المشكلات باستخدام نفس اساليب التفكير التقليدية والحاجة إلى الاستراتيجية لمواكبة التطورات التكنولوجية في عالم المعلومات والاتصالات.

ان النمط القيادة الادارية هو أكثر بكثير من مجرد فكرة عن كيفية تنفيذ سياسات أو عمليات معينة و من الضروري أن نفهم أن القيادة الادارية ليست مجرد أداة لتنظيم مجموعة أو إدارة الجانب العملياتي للمنظمة بل ينطوي على تغيير أو إنشاء هيكل تنظيمي، وهو أفضل تجهيزًا لتحقيق أهداف المنظمة لذلك، فإن هدف القيادة الاستراتيجية يتضمن التحول بإنشاء رؤية تقود المنظمة من حال الى اخر.

ولعل موضوع القيادة الادارية من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة اليوم، حيث أصبح المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم ادائي، فغالبًا ما يعزى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق اهدافها إلى كفاءة قيادتها من عدمها. واستناداً الى ما تقدم يمكن تقسيم البحث الحالي الى اربعة محاور هي:

المحور الاول: الجانب المنهجي

المحور الثاني: الجانب النظري

المحور الثالث: الجانب الميداني

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

## المحور الاول: الجانب المنهجي

### أولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات العراقية في ظل التغيرات البيئية العديد من التحديات التي تدعوها للتفكير في مستقبلها، الاستجابة والتكيف لتلك التحديات الامر الذي يلقي بضلاله على قيادتها الادارية. وتعد شركة نفط الشمال احدى المنظمات التي تتصل اتصالاً وثيقاً بكل ما في البيئة المحيطة من تحديات، الامر الذي مثل تحدي لقيادات الادارية في الشركة وحماية كوادرها ومكتسباتها من

المخاطر والتهديدات التي قد تتعرض لها ومحاولة درء المخاطر، ان قدرة الشركة في مواجهة هذه التحديات يتطلب ابتكار الحلول المناسبة وهذا يعتمد على كفاءة قياداتها الإدارية وعلى ما تمتلكه من خصائص القيادية.

لذا تسعى الدراسة الحالية الى بيان الانماط القيادية وأثرها في الابتكار ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال اثارة عدد من التساؤلات:

- ١- ما مدى ممارسة القيادات للأنماط القيادية المتمثلة بالنمط القيادة الاوتوقراطية والنمط القيادة الديمقراطية والنمط القيادة الحرة في شركة نفط الشمال؟
- ٢- ما مدى توافر قدرات الابتكار لدى القيادات في شركة نفط الشمال؟

### ثانيا: الفرضيات

- ١- توجد علاقة ارتباط معنوي بين ابعاد الانماط القيادية وتعزيز قدرات الابتكار؟
- ٢- يوجد تأثير لأبعاد انماط القيادة وتعزيز قدرات الابتكار في الشركة المبحوثة؟

### ثالثا: أهمية البحث

- تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الدور الذي تضطلع بها القيادات الادارية من مهام ومسؤوليات لإدارة المنظمات والمؤسسات الصناعية في عصر المعرفة في تعزيز قدرات الابتكار. وعليه فان أهمية هذه البحث تكمن فيما يلي:
- ١- تكمن أهمية الدراسة في تركيزها على شريحة مهمة ذات قرارات مصيرية وهم القيادات الادارية وما تحققها من الفائدة للشركات الصناعية.
  - ٢- تأتي أهمية الدراسة كون الانماط القيادية من العوامل الهامة المحددة لسلوك الفرد للقيام بالتصرف الصحيح عند تعرض الشركة الى مشكلة معينه.
  - ٣- يؤمل ان تغيد نتائج هذه الدراسة القيادات الادارية في شركة نفط الشمال وبقية المؤسسات العراقية من خلال التعرف على أهمية خصائص الانماط القيادية بأبعادها المتمثلة:

- ❖ نمط القيادة الادارية الاوتوقراطية (الدكتاتورية)
- ❖ نمط القيادة الادارية الديمقراطية
- ❖ نمط القيادة الادارية الحرة (عدم التدخل)

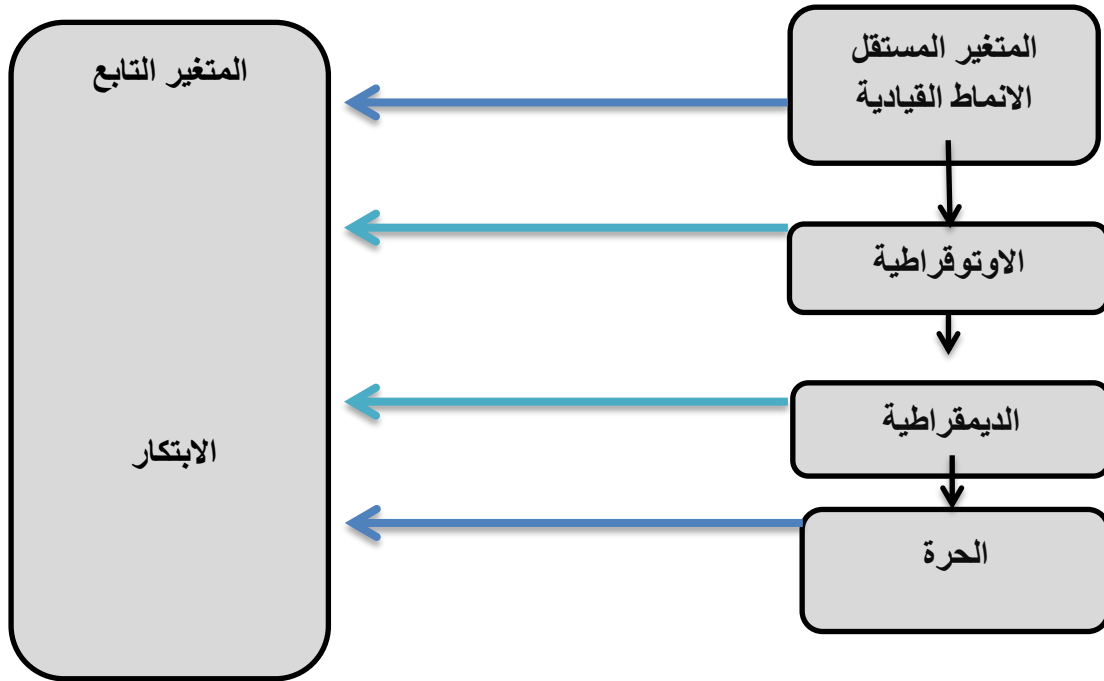
### ثالثا: اهداف البحث

- في ضوء مشكلة الدراسة تسعى الدراسة لتحقيق الاهداف الاتية:
- ١- التعرف على اهم المفاهيم المتعلقة بخصائص الانماط القيادة الإدارية وقدرات الابتكار وعلاقتها بمفاهيم اخرى ذات علاقة.

- ٢- تحديد خصائص الانماط القيادة الادارية السائدة في شركة نفط الشمال.  
٣- تحديد قدرات الابتكار وابعادها في شركة نفط الشمال.

### رابعاً: مخطط البحث ومتغيراتها

بالاستناد الى الاطار الفكري لأدبيات انماط القيادة الإدارية وقدرات الابتكار وفي ضوء مشكلة الدراسة واهدافها تم تصميم نموذج فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة. ويبين الشكل (١) النموذج المستخدم في الدراسة للمتغير المستقل المتمثل في خصائص القيادة الإدارية وابعاده (نمط القيادة الادارية الاوتوقراطية (الدكتاتورية) ونمط القيادة الادارية الديمقراطية ونمط القيادة الادارية الحرة (عدم التدخل) (جبريني، ٢٠١٦، ٢٦) والمتغير المعتمد المتمثل بقدرات الابتكار (التكنولوجي و السوقي و الاداري) (popadiuk&Choo, 2006, 303).



شكل رقم (١) مخطط البحث

### المحور الثاني: الجانب النظري

#### أولاً: القيادة الادارية

##### ١- مفهوم القيادة:

القيادة ظاهرة واكبت الانسان منذ نشأة المجتمعات الانسانية. لاشك ان الوجود الانساني المشترك لشخصين او اكثر يتطلب نوعاً من التنظيم العلاقات بينهم فيتولى احدهم القيادة ويكون الاخر او الاخرين تابعين (رشوان، ٢٠١٠، ٣). القيادة مفهوم غير ملموس ويأتي بنتائج ملموسة

وقد ينظر اليها على انها علم، بينما ينظر اليها الاخرون على انها فن ولكن واقع هي علم وفن وممارسة (جمعة و نوري، ٢٠١١، ٣٠٥). فالقيادة كلمة مشتقة من الفعل (قاد) اي قام بفعل للوصول بالجماعة الى تحقيق الهدف المنشود وهي عبارة عن علاقات بين الرئيس والمرؤوسين فالقائد هو الذي يصدر التوجيهات والمرؤوسين هم الذين ينفذون امر القائد في العمل الذي يوصلهم لتحقيق الاهداف المنظمية التي يسعون اليها (الاعا، ٢٠١٠، ٣٠٣). ويعرف (tunowski, 2017, 109) القيادة عملية تأثر اجتماعي على سلوك المرؤوسين للعمل بجد ورغبة لتحقيق اهداف مشتركة ومرغوبة . ويرى (nabil,et,al, 2017, 58) ان القيادة هي القدرة على الهام الاخرين وتحفيزهم وتوجههم نحو تحقيق اداء وظيفي اعلى للمنظمة. واعتبر (صالح واخرون، ٢٠٠٩، ١١٦) القيادة نوع من المهارة والقدرة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في اداء وانجاز ما يحدده القائد واستمالتهم للتعاون في تحقيق الاهداف المؤسسة وعلى ذلك فالقيادة اي كان نوعها تسعى نحو تحقيق اهداف معينة فهي توجيه السلوك المرؤوسين نحو غرض معين مما يعني ان القيادة مسؤولة عن تنسيق مجهودات ونشاطات اعضاء الجماعة التي يقودها. ويرى (قورين، ٢٠١٥، ٧) القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها انماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة.

## ٢- مفهوم القيادة الادارية:

اليوم لم تعد ادارة المنظمات مجرد عمل روتيني يطبقه المدير بدون تفكير او تدبير، فلقد اصبحت قيادة المنظمات من وسائل تحقيق التنمية، لذلك فان قادة المنظمات مطالبون بالمبادأة والابداع والتطوير واعتبر ذلك من مسؤوليتهم لان المنظمات التي لا تتقدم تتقدم، لذلك من المتوقع ان يكون القائد مبتكراً وصاحب افكار جديدة، وهذا ما يجعله ينشط ويبادر والمبادأة تأخذ شكل برامج التطوير والتحسين والتقوية الادارة (جبريني، ٢٠١٦، ١٩).

وعلى الرغم من الاهتمام الواسع بالقيادة الادارية من قبل المفكرين الا ان المفاهيم اختلفت ولم يتم الاتفاق على مفهوم واحد لاختلاف المدراس الادارية، وعرفه (حنان، ٢٠١٥، ٣) القيادة الادارية بانها قيام المدير بتوجيه المرؤوسين وتنسيق جهودهم والاشراف عليهم للإنجاز العمل. ويرى (السويدي، ٢٠١٨، ٢٥٨) ان القيادة الادارية هي فن الذي يمارسه المدير لجعل المرؤوسين يقومون بعمل بشكل فعال.

القيادة الادارية هي وظيفية ديناميكية في الادارة وهي ليست سلطة على الافراد العاملين ولكنها موضوعة للتأثير فيهم (جمعة ونوري، ٢٠١١، ٣٠٦). ويعتبر النشاط الاداري لتعظيم الانتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشاكل ورفع الروح المعنوي وتحقيق الرضا الوظيفي (صالح واخرون، ٢٠٠٩، ١١٧).

## ٣ - أنماط القيادة الادارية:

يؤثر النمط القيادي في سلوك المرؤوسين ويوفر المناخ الملائم بالقدر التي يقوم به القائد بأداء مهماته، وحفز المرؤوسين للعمل برح الفريق الواحد ليكون قادراً على تحقيق اهداف الشركة، وفتح افاق التي تعمل على تطوير الجوانب الإيجابية، ومعالجة الجوانب السلبية بالتدريب اللازم للوصول بالشركة الى المستوى المطلوب (جبريني، ٢٠١٦، ٢٦). نمط القيادة هو تعبير عن سلوك القائد تجاه جميع الاطراف الموقف الذي يجابههم وكذلك الاهداف المرتبطة بهذا الموقف، والشخص لن يصبح قائداً لمجرد ان يمثل نمطاً خاصاً من سمات الشخصية بل ان هذا النمط يجب ان يكون مرتبطاً بأهداف الجماعة التي هو قائدها (الصيرفي، ٢٠٠٦، ١٣٠). ان العلاقة بين المدير والمرؤوسين تأثرت بظهور مفاهيم مختلفة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين المدير والمرؤوسين هل هي علاقة تسلط وسيطرة، ام هي علاقة تعاطف وتأخي، ام هي علاقة حرة ومتسببة، لذلك ظهرت انماط واساليب القيادة الادارية ومنها (جبريني، ٢٠١٦، ٢٦):

- النمط القيادة الادارية الاوتوقراطية (الدكتاتورية)
- النمط القيادة الادارية الديمقراطية
- النمط القيادة الادارية الحرة (عدم التدخل)

## أ- النمط القيادة الادارية الاوتوقراطية (الدكتاتورية):

يقوم القائد وفق هذا النمط باستغلال الصلاحيات الممنوحة له ليجعل المرؤوسين على القيام بالأعمال وفقاً لا هوائه ورغباته ولا يهتم لأرائهم وافكارهم وعادة ما يستخدم اسلوب التهديد والعقاب لتحقيق ذلك، ويؤدي هذه النوع من القيادة الى انتظام العمل وزيادة الانتاجية خوفاً من العقاب ولكن في المدى القصير فقط، ويظل تماسك المرؤوسين والجماعة مرهوناً بوجود هذا القائد الا انه في المدى الطويل سرعان ما يظهر التذمر وعدم الرضا وبالتالي تخفيض الروح المعنوي لدى المرؤوسين (حنان، ٢٠١٥، ٢٤). القيادة الاوتوقراطية هو الشخص الذي لا يشرك معه احد في مباشرة في الوظيفة فهو يتخذ القرارات المركزية المطلقة نمطاً في العمل فهو لا يفوض سلطاته الى المرؤوسين حتى البسيطة منها، بل يسعى الى توسيع دائرة صلاحياته وسلطاته (حمد، ٢٠١٧، ٣٣١). القيادة الاوتوقراطية انها عملية اجتماعية تتركز بواسطتها اتخاذ القرارات بيد فرد واحد يفترض درجة معرفته اكبر من معرفة الاخرين وانه يفهم ما يجب عمله موجهاً الى تحقيق الاهداف التي قررت من قبله (الالوسي واخرون، ٢٠١٧، ٦١). ويرى (Levin) يتخذ القادة الأوتوقراطيين القرارات دون استشارة اعضاء فريقهم حتى لو كانت مساهمتهم مفيدة، يمكن ان يكون هذا النمط مناسباً عندما نحتاج الى اتخاذ القرارات سريعة وعندما لا تكون هناك حاجة لتدخلات فريق، وايضا عندما لا تكون اتعاق الفريق ضرورياً لتحقيق النجاح، ومع ذلك يكون هذا النمط

محبطاً ويمكن ان يؤدي الى مستويات مرتفعة من التغيب ودوران العمل (gandolfi&stone, 2017, 25).

#### أ- النمط القيادة الادارية الديمقراطية:

تقوم فلسفة هذه النمط من القيادة تقوم على مبدأ التفاعل والمشاركة وتفويض السلطات للقائد الديمقراطي يتفاعل مع المرؤوسين ويشركهم في عملية اتخاذ القرار ويتوسع من دائرة التفويض الصلاحيات والسلطات للمرؤوسين فهو يباشر في وظيفته من خلال التنظيم الجماعي فالاستراتيجيات المنظمة تحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لا عشاء الجماعة، وتعلب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من اراء ومقترحات الى افكار وسياسات فالقرار النهائي يأتي من تفكير ومبادرة الجماعية (جبريني، ٢٠١٦، ٢٧). ان القيادة في ظل هذه النمط تتم من خلال الترغيب وليس التخويف او من خلال اعتماد مشاركة المرؤوسين وليس احتكار السلطة والصلاحيات لا صدار القرارات للقائد في ظل هذه القيادة يأخذ براي المرؤوسين ويشركهم في القرارات (الالوسي واخرون، ٢٠١٧، ٦٠). ان النمط القيادة الديمقراطية بانه السلوك القيادية التي يقوم على احترام وتقدير المرؤوسين والتشاور معهم والمشاركة في رسم الخطط واتخاذ القرارات والاخذ برأي الاغلبية (حمد، ٢٠١٧، ٣٣١). وبذلك يكون مستوى الاداء المرؤوسين جوده حتى بغياب القائد في الاشراف عليهم (شريف وسعيد، ٢٠١١، ٢٥٤). مما يحقق من الرضا والدافعية في اداء جميع الاعمال المؤكده اليهم وتحقيق الاهداف المعلنة (ناصر، ٢٠١٠، ٤٦).

#### ت - النمط القيادة الادارية الحرة (عدم التدخل):

يسمى هذا النمط بالقيادة المنطلقة على اساس ان المرؤوسين في ظل هذه القيادة متحرره من سلطة القيادة او يطلق عليه البعض الاخر بالقيادة المتخلية او غير الموجهة واما البعض الاخر فيطلق عليها بالقيادة الفوضوية لكونها تقوم على اعطاء الفرد الحرية الكاملة في ان يفعل ما يشاء، في ظل هذه النمط كان تكون القيادة غير موجودة لتتولى التوجيه المرؤوسين او الاشتراك معهم في حلول المشاكل واتخاذ القرارات وبالتالي يتنازل القائد للمرؤوسين عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم مستشار (الالوسي واخرون، ٢٠١٧، ٦٢). ويستند هذه النمط من القيادة الى مبدأ اطلاقات الحريات للمرؤوسين في تنفيذ ما يريدونه وبالأسلوب الذي يعتقدونه صحيحاً دون فرض اي اسلوب عليهم (الاسطل، ٢٠٠٩، ١٩٤). ويرجع استخدام هذه النمط الى الفترة التي ساد فيها النهج الحر اسلوباً لتوجيه نشاطات وجهود العاملين الا ان استخدام هذا النمط لم يصل الى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً (الشحاء، ٢٠٠٣، ٣٥). ان هذه النوع من النمط القيادة يترك حرية كاملة للعاملين في تحديد اهدافهم وتنفيذها واتخاذ القرارات المتعلقة بتلك الاهداف والقائد لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للعاملين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فان تأثيره على



سلوك العاملين يكون محدوداً (شريف وسعد، ٢٠١١، ٢٥٥). ويتبع القائد في هذه النمط سياسة باب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع اسلوب القيادة الحرة يرى ان اسلوب الحرية في الادارة لن يكون مجدياً الا اذا جعل باب مفتوحاً للمرؤوسين وسهل لهم سبل الاتصالات به لتوضيح الآراء وتقديم الافكار الذي يلتبس عليهم امرها (رشوان، ٢٠١٠، ١١٣).

## ثانياً: الابتكار

اصبح الابتكار الكلمة الرائدة الاولى منذ بداية التسعينات من القرن العشرين في البيئات الاكاديمية وكذلك في علم الاعمال، والسبب ذلك بسيط. ففي عالم يزداد فيه المنافسة وفي نفس الوقت ايضا يزداد فيه نقص العملاء على نحو مفرط، تصيح القدرة على توصيل الخدمات ومنتجات جديدة امراً شديداً لاهمية لضمان البقاء لزمنا طويل قد يبدو ذلك بديهياً ولقد اثبت صحة الابحاث الاكاديمية وجد ان معدل الاخفاق السنوي اعلى عدة مرات بالنسبة للشركات التي تتمتع بمعدل الابتكار منخفض مقارنة بالشركات التي تتمتع بمعدل الابتكار مرتفع، فعلى سبيل المثال ففي عام ٢٠١٠ نشرت شركة Arthur D.Lethlr الدولية للاستشارات الادارية تقريراً بشأن كفاءة الابتكار والذي يوضح اكبر المبتكرين لا يقومون فقط بتوسيع نشاطات اعمالهم الحالية لكنهم ايضا اكثر نشاطاً في تطوير المنتجات والاعمال الجديدة (لاندكرين، ترجمة، عجينة، ٢٠١٥، ٤٠).

### ١ - مفهوم الابتكار

يعنى الابتكار هو قدرة المنظمة على التوصل الى ما هو جديد يضيف قيمه اكبر واسرع من المنافسين اي يكون المنظمة الابتكارية هي الاولى مقارنةً بالمنافسين في التوصل الى الفكرة الجديدة او الاولى في التوصل الى المنتج الجديد او الاولى الوصول الى السوق (مسلم، ٢٠١٥، ١٤٩). او هي المبادأة التي يبدها القائد في قدرة على التخلص من السياق العادي او التقليدي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير (عبد الكريم، ٢٠١٨، ١١). ويرى (عقلي وناصر، ٢٠١٢، ١٦١) ان الابتكار هي ادخال التغيرات او تعديلات كبيرة او صغيرة على العمليات او المنتجات الحالية يجعلها بما يجعلها اكثر تنوعاً او كفاءة او ملائمة للاستخدام المستهلكين.

الابتكار يشمل كل ما هو جديد يميز نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة عن المنظمات المنافسة وبهذا يعتبر الابتكار شكلاً من اشكال النشاط العقلي ونوعاً من السلوك القائد لحل المشكلات مستخدماً حصيلة من المعرفة والخبرة والمهارة (سالم، ٢٠١٧، ٣٣٧). الابتكار هو تنمية وتطبيق الافكار الجديدة في المنظمة وهنا كلمة التنمية شاملة فهي تغطي كل شيء في خلق الفكرة الى ادراكها وجلبها للمنظمة ثم تطبيقها (Selima, B., & Rashid, N., 2019, 504). الابتكار عملية تجمع بين العلم والتكنولوجيا

والاقتصاد والادارة حيث انها تحقق الحداثة وتمتد من ظهور الفكرة وتسويقها في شكل انتاج وتبادل الخدمات للمستهلكين (Hoy,et,al, 2019, 2).

الابتكار كمعرفة جديدة مدمجة في المنتجات والعمليات والخدمات ويصنف الابتكار وفقاً للخصائص التكنولوجية والسوقية والادارية كما موضح في الجدول رقم (١):  
\* تصنيف العام للابتكار

### الجدول رقم (١) تصنيف العام للابتكار

الابتكار التكنولوجي	الابتكار السوقي	الابتكار الاداري
المنتج	المنتج	الاستراتيجية
معالجة	السعر	هيكل المنظمة
الخدمات	المكان	الانظمة
		الافراد

Source: Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? International journal of information management, 26(4),p:303.

بينما قدم العالم الالمانى (Mensch) تصنيفاً للابتكار حسب الاهمية وحدد ثلاث انواع رئيسية من الابتكار وكما الجدول رقم (٢):

### الجدول رقم (٢) تصنيفاً للابتكار حسب الاهمية

الابتكار وهامية	تحسين الابتكار	الابتكارات الاساسية
- تعديل المنتجات والعمليات الخارجية التي تؤدي الى تغير خصائص المستهلك .	- التحسينات الصغيرة ولكن مهمة للمنتجات والعمليات والخدمات . - النمو المستمر في الابتكار	- تنشأ على اساس الاختراعات الاساسية مثل علامة بداية المنتجات او عمليات جديدة لم تكن معروفة من قبل على اساس مبادئ علمية جديدة. - توفير اكبر قدر ممكن من متطلبات الاستثمار في تكنولوجيا الجديدة وعملية تطويرها.

Source: Kogabayev, T., & Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation. HOLISTICA–Journal of Business and Public Administration, 8(1), p : 68

**٢- اهمية الابتكار:**

- اصبح الابتكار اليوم في بيئات الاعمال سريعة التغيرات ويعتبر حالة جوهرية من اجل البقاء في دائرة التنافس ولان البقاء هدف استراتيجي، لهذا تعتبر جميع الابتكارات اليوم هي استراتيجية التي تتبعها المنظمات فالتحسين المستمر للمنتجات والخدمات تعد هدف اساس في عملية استراتيجية الابتكار، لذلك يكتسب مبداء الابتكار اهمية كبيرة في تحقيق ما يلي (الامام، ٢٠١٣، ٦٢٩):
- ١- تخفيض النفقات: ابتكار المنتج او الخدمة له تأثير كبير على خفض النفقات سواء في عمليات اكثر جودة او دقة (خفض تكلفة التلف) او التوصل للمنتجات اصغر (مواد اقل في وحدة المنتج).
  - ٢- ارتفاع الانتاجية: الانتاجية هي نسبة المخرجات الى المدخلات والابتكار له دور كبير في زيادة عدد وحدات المنتجة من خلال الابتكار عملية او تقنية جديدة.
  - ٣- تحسين الاداء: يعمل الابتكار على تحسين الاداء في الخدمات والوظائف بشكل كبير مثل التسويق الالكتروني ساعد على عملية تحسين الاداء في ادارة علاقات الزبون وبناء قاعدة البيانات عن الزبائن.
  - ٤- ايجاد فرص العمل الجديدة: اذ تساهم الابتكارات الجديدة اليوم في انشاء الشركات وخطوط انتاج جديدة والتي تطلب من يعمل فيها ويديرها ويتابعها ويقوم بصيانتها وهذا كلها يعتبر فرص عمل جديدة للعاملين الجدد وله دور كبير ايضا في تنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

**٣- خصائص الابتكار:**

- يمكن ان يأخذ الابتكار في المنظمات الخصائص الاتية (خضير، ٢٠١٩، ٦):
- ١- التمييز Differentiation الابتكاري يمثل التميز عن المنافسين هو الايتان بما هو مميز عن الاخرين سواء المنافسين او غير المنافسين.
  - ٢- التجدد Novelty الابتكار هنا الايتان بشي جديد جزئيا او كلياً في مقابل الحالة القائمة (المنتج الحالي او العملية الحالية) التي تمثل القديم قبل الابتكار، والابتكار هنا يمثل مصدر القوة للمحافظة على السوقية للمنظمة.
  - ٣- التوليفة الجديدة New Combiation هنا يكون الابتكار بمثابة وضع الاشياء القديمة ومعروفة في توليفة جديدة في نفس السوق او نقلها الى سوق اخر لم يستخدم فيه من قبل.
  - ٤- القائم الاول في الحركة Tobe First move الابتكار هنا يمثل التمييز لصاحب الابتكار بانه الاول من وصل الى الفكرة والمنتج والسوق قبل الاخرين (المنافسين) اي يكون صاحب الابتكار اسرع من المنافسين في التوصل وادخال كل ما هو جديد.

### ثالثاً: دور القيادة الادارية في الابتكار:

القيادة الادارية في المنظمة تشجع اجواء الابتكار وتسعى من اجل التغيير في الهياكل والسياسات (الابتكار التنظيمي) والتغيير في المنتجات والخدمات (الابتكار الفني) والتغيير في اساليب العمل في السوق (الابتكار التسويقي) والقيادة ايضا لها دور على توليد وجمع افكار جديدة سواء عن طريقها ام عن طريق المرؤوسين معها ام من مصادر خارج المنظمة وتحليل هذه الافكار وتكوين فكرة مفيدة منها ومساندتها وترويجها داخل المنظمة وتنفيذها والبحث عن المصادر التي تؤدي الى تغيير هذه الفكرة وتحويلها الى مجال اقتصادي وتجاري مربح مادياً وتنظيمياً واجتماعياً وتستخدم في ذلك قدرتها الاستطلاعية والاستكشافية و اصالتها الروحية وقدرتها التأثيرية في اثاره حماس لدى بقية المرؤوسين للأبداع والابتكار (ابوعجوة، ٢٠١٨، ٣٤). ان كثير من الاختلافات الموجودة اليوم بين المنظمات في درجة التطوير والتجديد سببها الاختلافات في سلوكيات وقيم القادة اكثر من اي عامل التنظيمي اخر، وان قدرات العاملين الابتكارية تتأثر بنمط القائد، زياده على ذلك فان القادة يمكن ان يساهموا في تنمية قدرات الابتكارية للعاملين ويتم ذلك من خلال تشجيعهم واعطائهم الحرية في المشاركة وابدأ الراي كما ان اسلوب القائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الابداع والابتكار ورفع الحالة المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تواجه اثناء القيام بعمله، اذ ليس من المعقول ان يفكر العاملين تفكيراً ابتكارياً في حين ان قادتهم لا يزال يتشبث بالتقليد ولا يملك روح المخاطرة باتجاه التغيير بل عليه ان يكون هو متجدد الافكار وان يزرع الروح التنافس لدى العاملين حتى يدفعهم الى التوصل الى افكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم المساعدة ويد العون لهم (امال، ٢٠١٨، ٥٤).

تطورت القيادة الادارية من التركيز على المهام الى القيادة القائمة على التركيز على العاملين بعد اصبح العاملين يتمتعون بالقدرات العلمية والفنية في الكثير من المؤسسات ولكن هذا لم يكن كافياً لان تحديات بيئة الاعمال تتسم بالمنافسة الشديدة والمنافسون الذي يأتون بالأساليب والافكار الجديدة من البيئات المختلفة ، وازاء كل هذا كله لا بد من القيادة الادارية الجديدة الاكثر قدرة على التغيير والتعامل بروح الايجابية مع الافكار الجديدة، وان القيادة الادارية مبدعة هي من المستلزمات الاساسية للمنظمة الابتكارية والقائمة على الابتكار وهي الاكثر قدرة على الهام وتحريك الافراد العاملين من اجل تحويل المنظمة التقليدية الى منظمة ابتكارية حيث ان القيادة الادارية المبتكرة تتميز بخصائص جوهرية التي يمكن تحديدها بالاتي (قورين، ٢٠١٥، ٤٥):

- ١- الايمان بان كل فرد من الافراد العاملين لديه القدرة على الابتكار.
- ٢- السماح للأفراد العاملين ان يحلموا ويتخيلوا حتى بالأشياء التي تبدو غير قابلة للتحقيق.

٣- اعطاء فرصة للأفراد العاملين ان يأخذوا وقتاً كافياً للتفكير بطريقة تسمح لهم بإظهار قدراتهم وابتكاراتهم الذاتية في العمل.

٤- انه يتجاوز خرافة ان القيادة المبتكرين هم اشخاص من نوع خاص فقط.

### المحور الثالث: الجانب الميداني

تحقيقاً لمتطلبات منهجية البحث وبيان مدى سريان مخططه واختبار فرضياته الرئيسية والفرعية، يسعى هذا المحور إلى تسليط الضوء على قياس تحليل وتفسير مضمون العلاقات الافتراضية بين متغيرات البحث وإبعادها والمعتمدة في مخطط البحث عبر اختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية، ودراسة في مدى صحتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وكالاتي:

#### أولاً : تقييم أنموذج القياس ( Measurement Model Assessment of )

يتطلب اساس اي بحث بدءاً اختبار النموذج القياس المستخدم والمتمثل باختبارات الثبات (Reliability Tests) لأسئلة البحث والتأكد بداية من قدرة البيانات على قياس الشيء التي بنيت من آجلة (الصدق (Validity) ، فضلاً على القدرة على القياس تحت عدة ظروف (Reliability) من خلال الاعتماد على قياس صدق التقارب (Convergent Validity) والصدق التمييزي (Discriminant Validity) وكما الاتي:

#### ١ - اختبارات الثبات (Reliability Tests):

يمكن التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات مقاييس البحث والتأكد من ثبات فقرات اداة القياس قام الباحثين بالتحقق من هذا الاتساق من خلال اختباريتمثل بمعامل (كرو نباخ- الفا) (Cronbach's-Alpha) مع الإشارة الى أن قيم كرو نباخ - الفا يمكن الاعتماد عليها واتسامها بالموثوقية عندما لا تقل عن (70%)، (Hair et al, 2014, 124).

ويستدل احصائياً على ان قيم هذه الاختبار يجب ان تكون واقعة بين (0-1) فاذا كانت القيمة تساوي صفراً دل ذلك على عدم صلاحية المقياس، وإذا كانت تساوي واحداً صحيحاً فإنه يعني إن المقياس يتسم بالثبات التام، كما ان القيم بين (0-1) تشير الى مدى قوة الثبات ومدى امكانية تعميم النتائج، مما يعني ان الاستبانة تعطي نفس النتائج فيما لو طبقت مرة اخرى على مجموعة الأفراد نفسها وفي ظروف مشابهة، وكما في الجدول (٣):

#### جدول رقم (٣) ثبات اداة القياس

المقياس	الفا-كرونباخ (Cronbach's-Alpha)
الابتكار	0.70
القيادة الاوتوقراطية	0.77

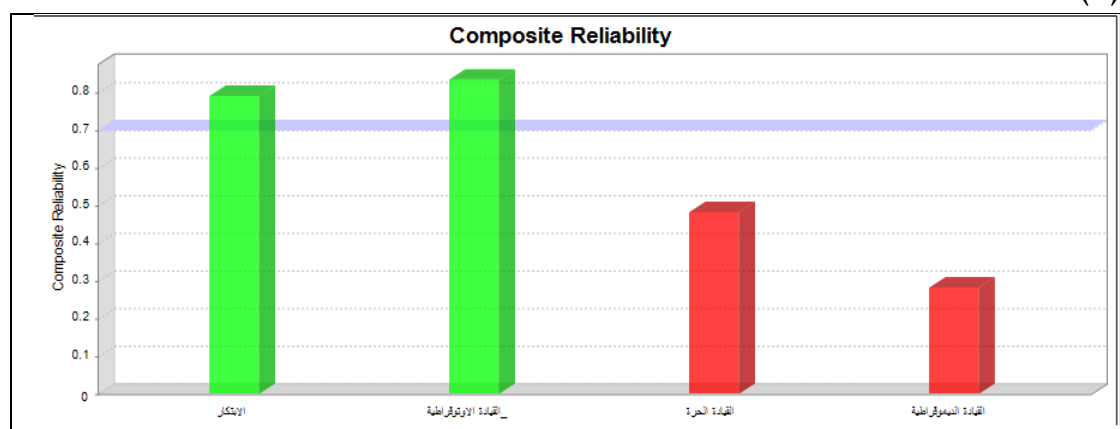
٢- **صدق التقارب (Convergent Validity):** يتطلب تحليل صدق التقارب اتباع نوعين من خطوات للكشف عن الصدق والثبات الذي يتمتع به نموذج القياس في تفسير المراد منه، وهذه الخطوات هي: وثبات التركيب (Composite Reliability)، ومعدل التباين المستخرج (Average variance extracted) وبعد إجراء التحليل ضمن برنامج (SMART PLS,3)، فقد ظهر النتائج كما في الجدول (٤):

**جدول رقم (٤) صدق التقارب لنموذج البحث**

المتغيرات	الثبات المركب Composite Reliability	معدل التباين المستخرج AVE
معياري المقارنة	0.70>	0.50>
الابتكار	0.77	0.51
النمط القيادة الادارية الايوتوقراطية	0.83	0.56

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج (SMART PLS,3)

ومن متابعة الجدول (٤) يتبين أن النموذج حصل على صدق تقارب عالٍ من الناحيتين بالنسبة للابتكار والقيادة الاوتوقراطية مما يعني ان الاسئلة تعبر بشكل دقيق عن ما بنيت من أجله، اما القيادة الحرة والقيادة الديمقراطية فقد من حذفت من التحليل بسبب عدم معنويتها وكما في الشكل (٢):



المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج (SMART PLS,3)

**شكل رقم (٢) مخطط الثبات المركب<sup>١</sup>**

<sup>١</sup> الاعمدة التي باللون الاخضر تمتاز بالصدق وثبات عالين، اما الاعمدة التي باللون الاحمر سوف تحذف من التحليل لعدم دقة بياناتها. اذ لم يتجاوز خط الشروع وهو 70%

٣- **الصدق التمييزي (Discriminant Validity):** يشير الصدق التمييزي إلى تباعد الاسئلة لمتغير ما بشكل منطقي وعدم تداخلها وتكرارها مع متغيرات اخرى، ويمكن الحصول على ذلك من خلال للارتباط المتغيرات (Variable Correlation) والذي يمكن حصول عليه وفق معيار (Formnel and Larker, 1981). اذ بلغ معامل الارتباط بين المتغير نمط القيادة الاوتوقراطية والابتكار للنموذج بشكله الشامل (0.66) كما موضح في الجدول (٥).

#### جدول رقم (٥) مصفوفة الارتباط بين المتغير الابتكار والنمط القيادة الادارية الاوتوقراطية

الابتكار	المط القيادة الادارية الاوتوقراطية	
0.59		الابتكار
0.57	0.66	النمط القيادة الادارية الاوتوقراطية

المصدر: اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج (SMART PLS,3)

واعتماداً على ذلك فان النموذج القياس يكون صالح للاختبار البنائي وفق متغيرين فقط هما القيادة الاوتوقراطية والابتكار.

#### ثانياً: اختبار الانموذج البنائي (Test of Structural Model)

بعد ان تم تقييم النموذج البحث بطريقته القياسية سوف يتم اختبار فرضيات البحث عن طريق اختبار الانموذج البنائي للبحث واعتماداً على البرنامج ذاته (SMART PLS,3)، والانموذج البنائي التي سوف يتم اختباره وفق اسلوبين:

##### ١- معادلة الانحدار (العلاقات التأثير)

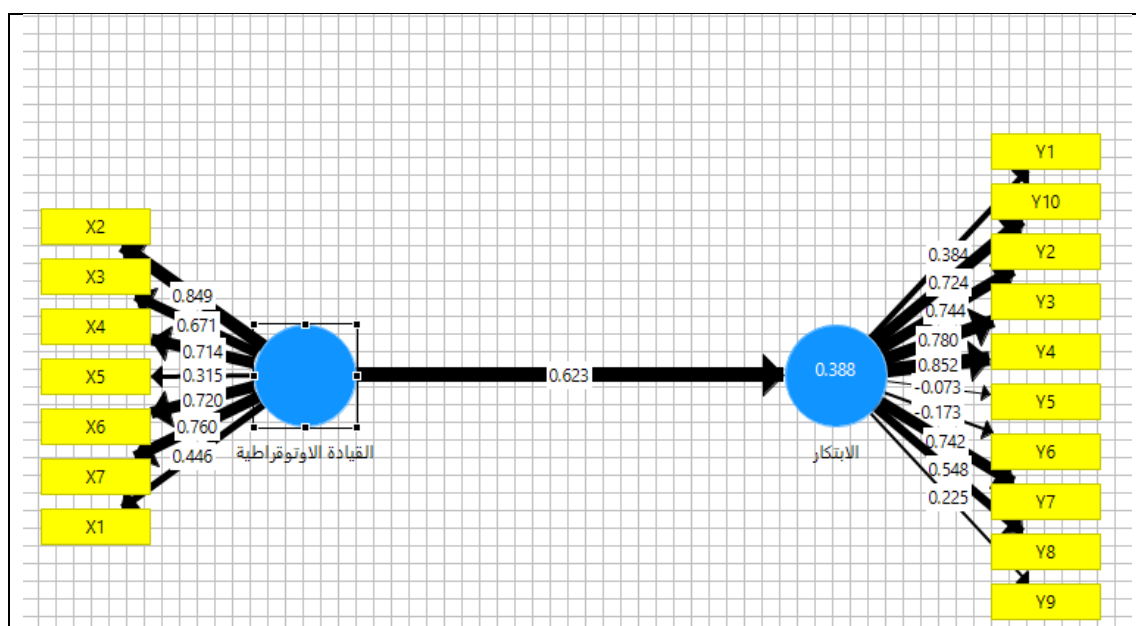
يوضح الجدول (٦) ان البعد النمط القيادة الاوتوقراطية بوصفه متغيراً مستقلاً له تأثير في الابتكار، اذ تشير نتائج تحليل الانحدار الى وجود تأثير معنوي لنمط القيادة الاوتوقراطية في الابتكار بنسبة (0.62) وهذا يعني ان (0.62) من التغير الذي تحدث في الابتكار يعود الى النمط القيادة الاوتوقراطية في الشركة المبحوثة وهي نسبة عالية، ويظهر نموذج الانحدار ان زيادة متغير النمط القيادة الاوتوقراطية بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي الى زيادة في المتغير الابتكار بنسبة (0.62)، وذلك من خلال متابعة قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة قيمته (0.39) حسب نتائج برنامج (spss) وهذا ما يفسر ان القيادات الادارية في الشركة المبحوثة يمارسون سلوكاً اوتوقراطياً ومن اهم مظاهر هذا السلوك هو وضع القائد الخطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذها وايضا حل المشكلات والبت بها، وان ضرورة الالتزام بتنفيذ بنود خطط العمل بالجدول الزمني يعطي دافعاً معنوياً للعاملين لأنها تعطي مؤشر جيد لأداء الشركة كونها تتعامل مع الاجراءات الرسمية بذلك، وكما في الجدول (٦).

## الجدول رقم (٦) اختبار (Bootstrapping) لتقييم معنوية العلاقات

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
الابتكار >>> النمط القيادة الادارية الاوتوقراطية	0.62	0.67	0.05	10.83	0.000

المصدر: اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج (SMART PLS,3)

**(Path Coefficient):** هو اختبار يوضح مساهمة كل نمط من الانماط القيادة الادارية في دعم وبناء المتغير الكلي، وكما اشارة اليها (Hair et. al, 2014, 223) فان اختبار (Bootstrapping) هو الافضل من ناحية القوة الإحصائية، كما يظهره لنا الشكل (٣) معاملات المسار التي تبين ان النمط القيادة الادارية الاوتوقراطية كانت معنوية ليتحقق المجال حول الاجابة على السؤال الثاني بتوافر الابتكار بالشركة المبحوثة:



الشكل رقم (٣)

انموذج البحث لمتغير النمط القيادة الادارية الاوتوقراطية



٢- لبيان الاهمية التنبؤية لأنماط القيادة الأوتوقراطية فان اختبار (Blindfolding) يستعمل لذلك ويرمز له  $(q^2)$  من ثم فان الاهمية التنبؤية لأنماط القيادة قد كانت (0.099) وهذا يعني ان توافر النمط القيادة الأوتوقراطية في الشركة المبحوثة تدعم مستوى قويا (عال) من الابتكار. يتبين من التحليل الابتكار تتوافر في الشركة النفط الشمال وهذا الابتكار تعتمد على الانماط القيادة بنسبة معينة الا ان الاعتماد الاكبر كان متضمن على النمط القيادة الأوتوقراطية والجدول (٧) يوضح اختبار (Blindfolding) لمتغير النمط القيادة الادارية الأوتوقراطية:

الجدول رقم (٧) بيان الاهمية التنبؤية

Q2	Sse	Sso	
0.099	567.384	630.000	الابتكار
	441.000	441.000	القيادة الأوتوقراطية

المصدر: اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج (SMART PLS,3)

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

تركز هذه الفقرة في مضامينها عرض مجموعة من الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثين والتي تنقسم الى:

١- إدراك عينة البحث في الشركة المبحوثة ان توظيف الانماط القيادة يسهم في تعزيز الابتكار ولكن بنسب مختلفة وهذا حالة طبيعة حسب ميدان المبحوث وطبيعة البيئة التي تعمل بها الشركة.

٢- ان النمط القيادة الأوتوقراطية يعد نمط القيادة السائدة في شركة نفط الشمال وهذا النمط في الغالب يتلاءم مع طبيعة الاعمال الشركة التي تحتاج الى حصر الكثير من الصلاحيات لدى الادارة وتدخلها بشكل مباشر ومراقبة كافة الاعمال الشركة لتلافي اي حالة من حالات الاخفاق.

٣- ان النمط القيادة الحرة والنمط القيادة الديمقراطية تمارس بشكل ضعيف في الشركة المبحوثة وهذا يعني ان الادارة لا تترك المجال للاجتهادات الشخصية في ممارسة الاعمال، وايضا الادارة في كثير من الاحيان لا تمنح بعض الصلاحيات الى العاملين.

٤- قدرات الابتكار لدى العاملين كانت جيدة في الشركة المبحوثة وهذا يعني ان ممارسات نمط القيادة لها دور كبير في تعزيز الابتكار من خلال الالتزام بالإجراءات والقواعد الرسمية وتطبيقها بصورة صحيحة.

<sup>٢</sup> قيم (2q) الحرجة هي (0.02, 0.015, 0.035) تؤشر مستويات (ضعيفة، متوسطة، قوية) على التوالي طبقاً ل (Hair et. al, 2014)

## ثانياً: التوصيات

تتناول هذه الفقرة عرض مجموعة من التوصيات العامة والمستندة على الاستنتاجات، محاولاً تقديم حلولاً او الآليات حول تفعيل موضوع البحث وكالاتي:

- ١- لكي تتجح القيادة الادارية في تعزيز الابتكار لدى العاملين لابد عليها توفير الاجواء التنظيمية مساعدة على خلق افكار جديدة وكذلك تطبيقها.
- ٢- لابد من تطوير مهارات القيادات الادارية والعاملين في مجال الابتكار الاداري والتكنولوجي وذلك من اجل تعزيز الابتكار في شركة نفط الشمال.
- ٣- استقطاب القيادات ذات الافكار الابتكارية وتشجيع من منهم ضمن الكادر الاداري وحثهم على تقديم الافكار الحديثة التي تسهم في رفع مستوى الاداء الشركة.
- ٤- تطبيق المفاهيم القيادة الديمقراطية والحرية التي يساهم في تعزيز مستويات الابتكار في الشركة

## المصادر العربية:

- ١- الاغا، وفيق حلمي (٢٠١٠)، " القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة" مجلة جامعة الأزهر بغزة، مجلد (١٢)، العدد (٢).
- ٢- السويدي، ثائر محمد علي. (٢٠١٨)، "واقع القيادة الادارية لدى مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة واسط من وجهة نظر المعاونين والمعاونات، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية مجلد (٢)، العدد (٢٨).
- ٣- الألوسي، عبد الوهاب عبد الفتاح، و كريم، لطيف صالح ورشيد، نيان كمال، (٢٠١٧)، "أثر الأنماط القيادية في الإبداع المنظمي - دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لإقليم كوردستان، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد (٧)، العدد (٢).
- ٤- الاسطل، اميمة عبد الخالق عبد القادر، (٢٠٠٩)، " فاعلية ادارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديرية المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية - غزة.
- ٥- الامام، علاء كاظم منصور، (٢٠١٣)، "الابتكار واعادة التصميم"، مجلة الأستاذ، مجلد (٢)، العدد (٢٠٤).
- ٦- ابو عجوة، عبد الله حسين احمد، (٢٠١٨)، " القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي - دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الاقصى بقطاع غزة "، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الاسلامية - غزة.

- ٧- امال، حفصي، (٢٠١٨)، " دور القيادة الادارية في تشجيع الابداع الاداري لدى العاملين - دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - ام البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي.
- ٨- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٦)، "القيادة الادارية الابداعية" ط ١، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية.
- ٩- الشقحاء، عادل بن صالح، (٢٠٠٣)، "علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع الاداري" دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،
- ١٠- جبريني، سماح علي، (٢٠١٦)، " درجة ممارسة القيادة الادارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعات الفلسطينية "، رسالة ماجستير، جامعة الجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس.
- ١١- حنان، رزيق، (٢٠١٥)، " القيادة الادارية ودورها في تنمية الابداع في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور - ولاية برج بوعرييج "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج.
- ١٢- حمد، سعد ابراهيم، (٢٠١٧)، " الانماط القيادية واثرها على الرضا الوظيفي - دراسة حالة ميدانية في عينة من شركات السفر والسياحية (بغداد) " مجلة الدنانير ،مجلد (١١)، العدد (٤) .
- ١٣- خضير، مهدي صالح وعصام، محمد رضا &، شافي حسين علي. (٢٠٠٩). "سمات القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي- دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة كربلاء"، مجلة جامعة كربلاء العملية، مجلد (٧)، العدد (٤).
- ١٤- خضير، منعم احمد، (٢٠١٩)، "قياس وتحليل تأثير مؤشر الابتكار العالمي في النمو الاقتصادي لعينة مختارة من دول العالم للمدة (٢٠١٤-٢٠١٦) " ، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد (٦٥)، مجلد (١٦).
- ١٥- شريف، اثير انور وسعيد، هديل كاظم، (٢٠١١)، " دور الأنماط القيادية في التسيير التنظيمي - دراسة وصفية تحليلية لعينة من إجابات العاملين في مديرية زراعة الانبار " . مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (٤)، العدد (٧).
- ١٦- قورين، كمال، (٢٠١٥)، " دور القيادة الادارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الخزف بالسلاوية (SERAMIS) "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.

- ١٧- ناصر، حسن محمود حسن، (٢٠١٠)، " الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية في الفلسطينية - من وجهة نظر العاملين " رسالة ماجستيرن كلية التجارة، الجامعة الاسلامية - غزة.
- ١٨- عبد الكريم، الطيف، (٢٠١٨)، " ادارة الابداع والابتكار "، محاضرات برنامج ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية - التجارة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.
- ١٩- رشوان، حسين عبد الحميد احمد، (٢٠١٠)، " القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي"، سلسلة الكتب في علم الاجتماع، الكتاب رقم ٧٢، مؤسسة الشباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- ٢٠- محمود حسن جمعة و حيدر شاكر نوري. (٢٠١٢). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الادارة والاقتصاد ٣١٩-٢٩٩، العدد(٩٠).
- ٢١- مسلم، عبد الله حسي، (٢٠١٤)، " الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق"، ط١، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٢٢- ماتس لاندكرين، ترجمة، هبة عجيبة، (٢٠١٥)، " ادارة القرن الواحد والعشرون القيادة والابتكار في الاقتصاد الفكر، ط ١، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- ٢٣- ناصر، محمد ناصر الدين، و عقيلي، عمر وصفي، (٢٠١٢)، " دور الخصائص التنظيمية في دعم الابتكار الإنتاجي ". مجلة تنمية الرافدين، مجلد (٣٤)، العدد (١٠٦).
- ٢٤- سالم، حميد سالم، (٢٠١٧)، " دور الابتكار التسويقي في ادارة العلاقة مع الزبون/ الضيف - دراسة تطبيقية لعينة م شركات السياحية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٥٠)،

### المصادر الاجنبية:

- 1- Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? International journal of information management, vol, (26), no (4), pp, 302-312.
- 2- Nosal Hoy, K., Solecka, K., & Szarata, A. (2019). The application of the multiple criteria decision aid to assess transport policy measures focusing on innovation. Sustainability, vol, (11), no, (5), pp: 2-23.
- 3-Nabil1, Hamadi, &, Guembour Abderraouf, &, Raki Nadira" The Impact of Leadership on Creativity and Innovation", International Journal of Humanities and Social Science Invention, Vol. (6), No. (6), PP .55-62.

- 4- Łukowski, W. (2017). The impact of leadership styles on innovation management. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, vol, (24), no (2), pp, 105-136.
- 5- Gandolfi, F., & Stone, S. (2017). The emergence of leadership styles: A clarified categorization. *Revista De Management Comparat International*, 18(1), 18
- 6- Selima, B., & Rashid, N. (2019). Innovative Strategy of Excellence and Competition in the Market. *Journal of Tikrit, university for humanities*, Vol 26, no (6), pp, 520-502
- 7- Kogabayev, T., & Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation. *HOLISTICA–Journal of Business and Public Administration*, vol, (8), no, (1), pp: 59-72.
- 8- Hair JR, Joseph F., Hult, G. Tomas M. Ringle, Christian M. Sarstedt, Marko.(2014),"A Primer on Partial Least Squares Structural Equation modeling (PLS-SEM)", SAGE Publications, Inc, USA