

# Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

## Project Template

**Prepared by:** Dr. Mona Moustafa Elashry

To

Faculty of Management  
Midocean University

## تأثير الأنماط القيادية على تحقيق الإبداع الإداري بشركات البترول في المملكة العربية السعودية

اعداد

عبد العزيز ال شيبان

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

١٤٤٥/٢٠٢٤

## الفهرس

|                         |    |
|-------------------------|----|
| المقدمة.....            | ٣  |
| مشكلة البحث.....        | ٤  |
| أهمية البحث.....        | ٥  |
| الأهمية العملية.....    | ٥  |
| الأهمية النظرية.....    | ٦  |
| أسئلة البحث.....        | ٧  |
| اهداف البحث.....        | ٨  |
| فرضيات البحث.....       | ١٠ |
| نموذج البحث.....        | ١٢ |
| الدراسات الميدانية..... | ١٤ |
| منهجية البحث.....       | ١٧ |
| المراجع العربية.....    | ١٩ |
| الدراسات السابقة.....   | ٢١ |
| المراجع العربية.....    |    |
| المراجع الاجنبية.....   |    |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### مقدمة:

الإبداع الإداري هو قدرة المديرين على ابتكار أفكار جديدة وتنفيذها بطرق فعالة لتحقيق أهداف المنظمة. تلعب الأنماط القيادية دورًا هامًا في تعزيز الإبداع الإداري، حيث يمكن لبعض الأساليب القيادية أن تشجع على التفكير الإبداعي والمخاطرة، بينما قد تثبطها أخرى.

أظهرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري. على سبيل المثال، وجدت دراسة أجريت على مديري شركات البترول في الولايات المتحدة أن القادة الذين اتبعوا أسلوبًا قياديًا ديمقراطيًا كانوا أكثر عرضة لتشجيع الإبداع من القادة الذين اتبعوا أسلوبًا قياديًا استبداديًا.

على الرغم من وجود العديد من الدراسات حول تأثير الأنماط القيادية على الإبداع الإداري، إلا أن هناك حاجة إلى المزيد من البحث في هذا المجال، خاصة في سياق شركات البترول في المملكة العربية السعودية. تواجه شركات البترول في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات، مثل تقلبات أسعار النفط والمنافسة المتزايدة والحاجة إلى الابتكار. يمكن أن يلعب الإبداع الإداري دورًا هامًا في مساعدة هذه الشركات على التغلب على هذه التحديات وتحقيق النجاح.

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير الأنماط القيادية المختلفة على الإبداع الإداري في شركات البترول في المملكة العربية السعودية. سيتم جمع البيانات من خلال استبيان سيتم توزيعه على مديري وموظفي شركات البترول في المملكة العربية السعودية.

ستساعد نتائج هذه الدراسة على فهم أفضل لكيفية تأثير الأنماط القيادية على الإبداع الإداري في شركات البترول في المملكة العربية السعودية. كما ستساعد هذه النتائج مديري شركات البترول على تطوير أساليب قيادية فعالة تعزز الإبداع وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

تحديد الأنماط القيادية المختلفة السائدة في شركات البترول في المملكة العربية السعودية.

قياس مستوى الإبداع الإداري في شركات البترول في المملكة العربية السعودية.

التحقيق في العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري في شركات البترول في المملكة العربية السعودية.

تقديم توصيات لمديري شركات البترول حول كيفية تعزيز الإبداع الإداري من خلال أساليبهم القيادية.

## مشكلة البحث

يُعدّ الإبداع الإداري عنصراً هاماً لنجاح أي منظمة، خاصةً في بيئة الأعمال الديناميكية التي تواجهها شركات البترول في المملكة العربية السعودية. تلعب الأنماط القيادية دوراً محورياً في تعزيز أو إعاقة الإبداع الإداري، مما يجعل فهم العلاقة بينهما أمراً بالغ الأهمية.

تواجه شركات البترول في المملكة العربية السعودية تحديات جمة، مثل تقلبات أسعار النفط، والمنافسة المتزايدة، والحاجة إلى التكيف مع التطورات التكنولوجية. إنّ تعزيز الإبداع الإداري يُمكن أن يُساعد هذه الشركات على التغلب على هذه التحديات وتحقيق النجاح المستدام.

ومع ذلك، تُشير الدراسات إلى وجود فجوات نظرية وفجوات عملية في فهم تأثير الأنماط القيادية على الإبداع الإداري في سياق شركات البترول بالمملكة العربية السعودية.

### الفجوات النظرية:

- **نقص الدراسات:** تفتقر المكتبة العربية إلى دراسات كافية تُركز على تأثير الأنماط القيادية على الإبداع الإداري في شركات البترول بالمملكة العربية السعودية.
- **اختلاف السياقات:** قد لا تكون نتائج الدراسات التي أجريت في بلدان أو قطاعات أخرى قابلة للتطبيق على سياق شركات البترول في المملكة العربية السعودية.
- **صعوبة قياس الإبداع:** يُعدّ الإبداع مفهوماً يصعب تعريفه وقياسه بدقة، مما يُشكل تحدياً أمام الباحثين في دراسة تأثير الأنماط القيادية عليه.

### الفجوات العملية:

- **صعوبة تطبيق النتائج النظرية:** قد يواجه مديرو شركات البترول صعوبة في تطبيق النتائج النظرية حول تأثير الأنماط القيادية على الإبداع الإداري في ممارساتهم العملية، وذلك بسبب نقص الموارد أو التدريب أو الدعم.
- **العوامل الثقافية:** تلعب العوامل الثقافية دوراً هاماً في تأثير الأنماط القيادية على الإبداع الإداري.
- **مقاومة التغيير:** قد يُقاوم بعض الموظفين التغييرات في أساليب القيادة التي تهدف إلى تعزيز الإبداع، مما يُشكل عقبة أمام تنفيذ ممارسات قيادية جديدة.

إنّ سدّ الفجوات النظرية والفجوات العملية في تأثير الأنماط القيادية على الإبداع الإداري بشركات البترول في المملكة العربية السعودية يُعدّ أمراً ضرورياً لتعزيز الإبداع وتحقيق النجاح المستدام لهذه الشركات. تُقدم هذه الدراسة خطوة نحو سدّ هذه الفجوات من خلال:

- تقديم مراجعة شاملة للأدبيات حول تأثير الأنماط القيادية على الإبداع الإداري.
- تحديد الفجوات النظرية والفجوات العملية في هذا المجال.
- اقتراح توصيات لمعالجة هذه الفجوات وتعزيز الإبداع الإداري في شركات البترول بالمملكة العربية السعودية.

## أهمية البحث:

يواجه قطاع البترول في المملكة العربية السعودية تحديات جمة، مثل تقلبات أسعار النفط، والمنافسة المتزايدة، والحاجة إلى التكيف مع التطورات التكنولوجية. ولذلك، أصبح الإبداع الإداري عنصرًا هامًا لضمان نجاح واستدامة شركات البترول في هذا القطاع الحيوي.

تلعب الأنماط القيادية دورًا محوريًا في تعزيز أو إعاقة الإبداع الإداري. فالقائد المُلهم يُحفز الموظفين على التفكير بشكل إبداعي، ويُشجعهم على طرح أفكار جديدة، ويوفر لهم البيئة المناسبة لتجربة هذه الأفكار وتطبيقها. تُقدم هذه الدراسة لمحة عن أهمية تأثير الأنماط القيادية على تحقيق الإبداع الإداري في شركات البترول في المملكة العربية السعودية.

وذلك من خلال تسليط الضوء على:

- العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة والإبداع الإداري.
  - الخصائص التي يجب أن يتمتع بها القائد لتعزيز الإبداع في مكان العمل.
  - الممارسات القيادية التي تُحفز الموظفين على التفكير بشكل إبداعي.
  - التحديات التي تواجه تطبيق الأنماط القيادية الداعمة للإبداع في شركات البترول.
  - التوصيات لتعزيز الإبداع الإداري من خلال تطوير مهارات القادة.
- إنّ فهم وتطبيق الأنماط القيادية الداعمة للإبداع الإداري يُعدّ استثمارًا هامًا لضمان نجاح شركات البترول في المملكة العربية السعودية. وتُساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة حول هذا الموضوع، وتُقدم توصيات عملية لتمكين قادة شركات البترول من تعزيز الإبداع في منظماتهم، وتحقيق أهدافهم الاستراتيجية.

الأهمية النظرية والأهمية العملية لتأثير الأنماط القيادية على تحقيق الإبداع الإداري بشركات البترول في المملكة العربية السعودية:

### الأهمية النظرية:

- **فهم العلاقة بين القيادة والإبداع:** تسعى الدراسات النظرية إلى فهم العلاقة المعقدة بين أساليب القيادة وسلوكيات الموظفين الإبداعية. وتُقدم نماذج نظرية لشرح كيفية تأثير القائد على بيئة العمل، ودوافع الموظفين، وسلوكياتهم الإبداعية.
- **تحديد العوامل المؤثرة على الإبداع:** تُساعد الدراسات النظرية في تحديد العوامل التي تُعزز أو تُعيق الإبداع الإداري في ظلّ أنماط قيادية مختلفة. وتشمل هذه العوامل الثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة، وخصائص الموظفين، وسياق العمل.
- **تطوير أدوات القياس:** تُساهم الدراسات النظرية في تطوير أدوات لقياس مستوى الإبداع الإداري في المنظمات. وتُساعد هذه الأدوات القادة على تقييم فعالية أساليبهم القيادية في تعزيز الإبداع.

### الأهمية العملية:

- **تحسين مهارات القادة:** تُساعد النتائج البحثية القادة على تطوير مهاراتهم في تحفيز الإبداع لدى الموظفين. وتشمل هذه المهارات التواصل الفعال، والتفويض، وخلق بيئة عمل آمنة، وتقديم الدعم والتشجيع.
- **تصميم برامج تدريبية:** تُمكن الدراسات من تصميم برامج تدريبية تُساعد القادة على تنمية مهاراتهم في تعزيز الإبداع. وتتضمن هذه البرامج محتوى حول أساليب القيادة المُحفزة للإبداع، وطرق تحفيز الموظفين، وتقنيات حلّ المشكلات الإبداعية.
- **خلق ثقافة داعمة للإبداع:** تُساهم الدراسات في فهم العوامل الثقافية التي تُشجع على الإبداع في مكان العمل. وذلك لتمكين القادة من خلق ثقافة تنظيمية تُحفز التفكير الإبداعي والمبادرة والمخاطرة.
- **تقييم فعالية الممارسات القيادية:** تُقدم الدراسات أدوات عملية لتقييم مدى فعالية الممارسات القيادية في تعزيز الإبداع الإداري. وذلك لتمكين القادة من تحديد نقاط القوة والضعف في أساليبهم القيادية، وإجراء التعديلات اللازمة لتحسينها.

### أمثلة تطبيقية:

- **يمكن للقادة الذين يتبعون النمط الديمقراطي** تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وخلق بيئة آمنة للتعبير عن الأفكار، وتوفير فرص للموظفين لتجربة أشياء جديدة.
- **يمكن للقادة الذين يتبعون النمط التحويلي** إلهام الموظفين من خلال رؤية مُلهمة، وتحديد أهداف مُتحديّة، وتقديم الدعم والتوجيه للموظفين.
- **يمكن للقادة الذين يتبعون النمط المُوجه** تقديم ملاحظات بناءة للموظفين، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم الإبداعية.

**في الختام،** إنّ فهم وتطبيق الأنماط القيادية الداعمة للإبداع الإداري يُعدّ مسؤولية مشتركة بين قادة ومديري شركات البترول في المملكة العربية السعودية.

وذلك لضمان تحقيق النجاح المستدام لهذه الشركات في ظلّ الظروف الراهنة والمستقبلية. وتُقدم الدراسات النظرية والأبحاث العملية أدوات قيمة لمساعدة القادة على تعزيز الإبداع في منظماتهم، وتحقيق أهدافهم الاستراتيجية.

## اسئلة البحث

### السؤال الأول الرئيسي:

ما هو اثر تأثير الأنماط القيادية على تحقيق الإبداع الإداري بشركات البترول في المملكة العربية السعودية؟

### الأسئلة الفرعية:

أسئلة تركز على العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع:

- ما هو أثر النمط القيادي الديمقراطي على مستوى الإبداع في حل المشكلات المعقدة في قطاع البترول؟
- ما هو دور النمط القيادي التحويلي في تحفيز الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة؟

أسئلة تتعلق بالعوامل المؤثرة في العلاقة بين القيادة والإبداع:

- ما هو دور ثقافة المنظمة في تعزيز أو تقويض تأثير الأنماط القيادية على الإبداع؟
- ما هو تأثير هيكل المنظمة (المركزية مقابل اللامركزية) على قدرة القادة على تشجيع الإبداع؟

أسئلة تركز على نتائج الإبداع الإداري:

- ما هو أثر الإبداع الإداري على الأداء المالي لشركات البترول؟
- ما هو دور الإبداع في تطوير منتجات وخدمات جديدة في قطاع البترول؟

أسئلة تتعلق بقطاع البترول السعودي تحديداً:

- ما هو النمط القيادي السائد في شركات البترول السعودية وكيف يؤثر على الإبداع؟
- ما هو تأثير رؤية المملكة ٢٠٣٠ على الأنماط القيادية والإبداع في قطاع البترول؟

## هدف البحث

### الهدف العام للدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تقييم وتحديد تأثير الأنماط القيادية المختلفة على مستوى الإبداع الإداري في شركات البترول السعودية، وذلك بغرض فهم العلاقة بين هذين المتغيرين وتحديد أفضل الممارسات القيادية التي تساهم في تعزيز الإبداع وتحقيق التميز في هذا القطاع الحيوي.

بمعنى آخر، نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال التالي:

- كيف يؤثر نمط القيادة المتبع في شركات البترول السعودية على قدرة هذه الشركات على تحقيق الإبداع والابتكار؟

### أهمية هذا الهدف:

- فهم أعمق للقيادة والإبداع: تساعدنا هذه الدراسة على فهم العلاقة المعقدة بين القيادة والإبداع في سياق مؤسستي محدد.
  - تحسين الأداء المؤسسي: من خلال تحديد الأنماط القيادية الأكثر فعالية في تعزيز الإبداع، يمكن للشركات السعودية تطوير استراتيجياتها لتحقيق أداء أفضل.
  - تطوير القادة: يمكن استخدام نتائج الدراسة لتطوير برامج تدريب وتطوير القادة لتمكينهم من تشجيع الإبداع.
  - المساهمة في المعرفة الأكاديمية: تضيف الدراسة إلى المعرفة المتراكمة حول القيادة والإبداع في القطاع النفطي.
- باختصار، الهدف العام هو المساهمة في تطوير فهمنا لكيفية بناء بيئة عمل محفزة للإبداع في شركات البترول السعودية من خلال تحليل دور القيادة في هذا السياق.

### الأهداف الفرعية:

١. تحديد الأنماط القيادية السائدة في شركات البترول السعودية.
٢. قياس مستوى الإبداع الإداري في هذه الشركات.
٣. تحليل العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة ومستوى الإبداع الإداري.
٤. تحديد العوامل المؤثرة في هذه العلاقة، مثل الثقافة التنظيمية، وهيكل المنظمة، وبرامج التدريب والتطوير.
٥. اقتراح نموذج نظري يوضح العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري في سياق شركات البترول السعودية.
٦. تقديم توصيات عملية لتحسين الأنماط القيادية وتعزيز الإبداع الإداري في هذه الشركات.

أهداف فرعية أكثر تفصيلاً:

• **الهدف الأول:**

- تحديد إذا ما كان النمط القيادي الديمقراطي أو الاستبدادي أو التحويلي هو السائد.
- مقارنة بين الأنماط القيادية في الشركات الوطنية والخاصة.

• **الهدف الثاني:**

- قياس مستوى الإبداع من خلال مؤشرات مثل عدد الأفكار الجديدة، ونجاح المشاريع الإبداعية، ورضا الموظفين عن بيئة العمل الإبداعية.

• **الهدف الثالث:**

- تحديد أي الأنماط القيادية يرتبط ارتباطاً مباشراً بزيادة مستوى الإبداع.
- التحقق من وجود علاقة بين تنوع الأنماط القيادية وزيادة الإبداع.

• **الهدف الرابع:**

- تحليل دور الثقافة التنظيمية في تشجيع أو تثبيط الإبداع.
- دراسة تأثير هيكل المنظمة على قدرة الأفراد على الابتكار.
- تقييم فعالية برامج التدريب في تطوير المهارات الإبداعية.

• **الهدف الخامس:**

- بناء نموذج يوضح العوامل التي تؤثر في العلاقة بين القيادة والإبداع.
- اختبار النموذج باستخدام البيانات المجمعة.

• **الهدف السادس:**

- تقديم توصيات محددة لتحسين ممارسات القيادة.
- اقتراح برامج تدريبية لتطوير القادة.
- تقديم توصيات لتغيير الثقافة التنظيمية.

## فرضيات البحث

تعتبر فرضيات البحث بمثابة توقعات أولية مبنية على النظرية السابقة والدراسات السابقة، وهي تعمل كمرشد للباحث في عملية جمع وتحليل البيانات. في سياق دراستنا حول تأثير الأنماط القيادية على الإبداع الإداري في شركات البترول السعودية، يمكننا صياغة مجموعة من الفرضيات التي تغطي جوانب مختلفة من العلاقة بين هذين المتغيرين.

**الفرضيات الرئيسية:**

١. هناك علاقة موجبة بين تطبيق النمط القيادي التحويلي ومستوى الإبداع الإداري في شركات البترول السعودية.
  - التفسير: يُتوقع أن القادة التحويليين، بقدرتهم على إلهام الموظفين وتوفير الرؤية الواضحة وتحفيزهم، يخلقون بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار.
٢. هناك علاقة سلبية بين تطبيق النمط القيادي الاستبدادي ومستوى الإبداع الإداري في شركات البترول السعودية.
  - التفسير: يُتوقع أن القادة الاستبداديين، الذين يركزون على السلطة والسيطرة، يثبطون الإبداع ويحدون من مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار.
٣. هناك علاقة موجبة بين تطبيق النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الإبداع الإداري في شركات البترول السعودية، ولكن ضمن حدود معينة.
  - التفسير: يُتوقع أن القادة الديمقراطيين، الذين يشجعون المشاركة والتعاون، يعززون الإبداع، ولكن الإفراط في الديمقراطية قد يؤدي إلى عدم اتخاذ القرارات بفعالية.

### الفرضيات الفرعية:

- فرضيات تتعلق بالثقافة التنظيمية:
    - هناك علاقة موجبة بين وجود ثقافة تنظيمية تشجع على المخاطرة والابتكار ومستوى الإبداع الإداري.
    - هناك علاقة سلبية بين وجود ثقافة بيروقراطية جامدة ومستوى الإبداع الإداري.
  - فرضيات تتعلق ببرامج التدريب والتطوير:
    - هناك علاقة موجبة بين توفير برامج تدريب تركز على تطوير المهارات الإبداعية ومستوى الإبداع الإداري.
  - فرضيات تتعلق بهيكل المنظمة:
    - هناك علاقة موجبة بين هيكل تنظيمي مرن ولا مركزي ومستوى الإبداع الإداري.
  - فرضيات تتعلق بالعوامل الديموغرافية:
    - هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري بين الموظفين من مختلف المستويات التعليمية والخبرات.
- أمثلة على صياغة الفرضيات بشكل أكثر تفصيلاً:**
- **فرضية:** الموظفون الذين يعملون تحت قيادة تحويلية يميلون إلى تقديم عدد أكبر من الأفكار الإبداعية مقارنة بزملائهم الذين يعملون تحت قيادة استبدادية.

- **فرضية:** الشركات التي تتمتع بثقافة تنظيمية تشجع على المخاطرة تحقق مستويات أعلى من الإبداع مقارنة بالشركات التي تتمتع بثقافة محافظة.
- **فرضية:** الموظفون الذين شاركوا في برامج تدريب على التفكير الإبداعي يظهرون مستوى أعلى من الإبداع في أدائهم الوظيفي.
- **تحديد المتغيرات:** يجب تحديد المتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية، الثقافة التنظيمية، الخ) والمتغيرات التابعة (الإبداع الإداري) بشكل واضح.
- **اختيار المقاييس المناسبة:** يجب اختيار مقاييس دقيقة لقياس كل من المتغيرات المستقلة والتابعة.
- **اختيار العينة المناسبة:** يجب أن تكون العينة المختارة ممثلة لشركات البترول السعودية وأن تتضمن مجموعة متنوعة من الأنماط القيادية.
- **اختيار الإطار النظري:** يجب أن تستند الفرضيات إلى إطار نظري متماسك، مثل نظرية القيادة التحويلية أو نظرية الإبداع. تعتبر هذه الفرضيات نقطة انطلاق للدراسة، وهي قابلة للتعديل والتطوير بناءً على الأدبيات المتاحة والبيانات التي يتم جمعها. من خلال اختبار هذه الفرضيات، يمكن للباحثين المساهمة في فهم أعمق للعلاقة بين القيادة والإبداع في سياق شركات البترول السعودية.

## نموذج البحث

نموذج تأثير الأنماط القيادية على تحقيق الإبداع الإداري بشركات البترول في المملكة العربية السعودية

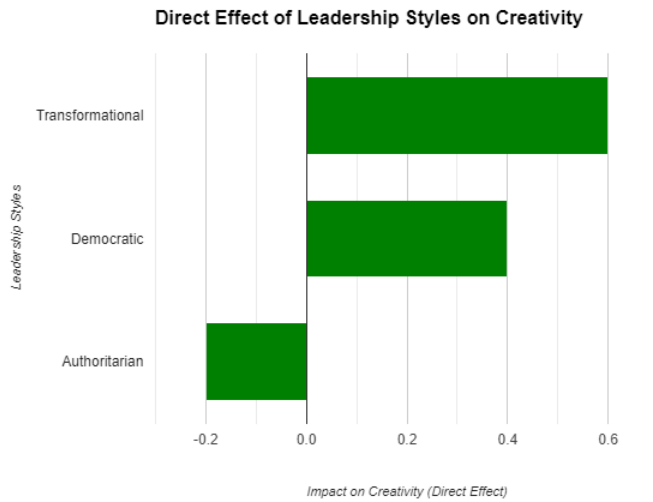
يتضمن هذا النموذج المتغيرات التالية:

- أنماط القيادة: تحويلي (Transformational), ديمقراطي (Democratic), استبدادي (Authoritarian)
  - تحقيق الإبداع الإداري
  - عوامل تنظيمية مؤثرة: الثقافة (Culture), الهيكل (Structure), التدريب (Training)
- يفترض النموذج وجود علاقة بين كل نمط قيادي وتحقيق الإبداع الإداري، كما يفترض أن العوامل التنظيمية تؤثر على قوة هذه العلاقة.
- القيادة التحويلية: يُتوقع أن يكون لها تأثير إيجابي على الإبداع الإداري، حيث يشجع هذا النمط القيادي الموظفين على التفكير الإبداعي والمبادرة.
  - القيادة الديمقراطية: يُتوقع أن يكون لها تأثير إيجابي على الإبداع الإداري، حيث تشجع مشاركة الموظفين في صنع القرار وتبادل الأفكار.
  - القيادة الاستبدادية: يُتوقع أن يكون لها تأثير سلبي على الإبداع الإداري، حيث يركز هذا النمط على السيطرة ويحد من حرية الموظفين في الابتكار.

بالإضافة إلى ذلك، يقترح النموذج أن العوامل التنظيمية مثل الثقافة التنظيمية وهيكل المنظمة وبرامج التدريب تؤثر على العلاقة بين القيادة والإبداع. على سبيل المثال، يمكن أن تعزز الثقافة التي تقدر المخاطرة والإبداع التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الإبداع.

هذا النموذج يوفر إطاراً مفاهيمياً لدراسة العلاقة المعقدة بين القيادة والإبداع الإداري في قطاع البترول السعودي.

END OF RESUL



## فهم المتغيرات

قبل أن نقدم النموذج، دعنا نوضح مفهوم كل من المتغير التابع والمتغير المستقل:

- **المتغير التابع (Dependent Variable):** هو المتغير الذي نرغب في قياس تأثير المتغيرات الأخرى عليه. في دراستنا، هو **الإبداع الإداري**. أي أننا نريد أن نعرف كيف تؤثر العوامل الأخرى (مثل أنماط القيادة) على مستوى الإبداع في الشركات.
- **المتغير المستقل (Independent Variable):** هو المتغير الذي يُعتقد أنه يؤثر على المتغير التابع. في هذه الدراسة، هو **أنماط القيادة**. أي أننا نفترض أن الطريقة التي يقود بها المدبرون تؤثر على مدى إبداع الموظفين.

## النموذج المقترح

| المتغير         | الوصف                                                                   | نوع المتغير | أداة القياس                                                            |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------|
| الإبداع الإداري | القدرة على توليد أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشاكل الإدارية              | تابع        | مقياس الإبداع الإداري (سيتم تطويره بناءً على الأدبيات)                 |
| أنماط القيادة   | الأسلوب الذي يتبعه القائد في إدارة مرؤوسيه (تحويلي، ديمقراطي، استبدادي) | مستقل       | استبيان أنماط القيادة (مثل Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) |

## المتغيرات الوسيطة والعوامل المؤثرة

بالإضافة إلى المتغيرين الرئيسيين، يمكننا إضافة متغيرات أخرى لتعقيد النموذج وتقديم فهم أعمق للعلاقة بين القيادة والإبداع:

| المتغير           | الوصف                                | نوع المتغير |
|-------------------|--------------------------------------|-------------|
| الثقافة التنظيمية | القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة  | وسيط/مؤثر   |
| هيكل المنظمة      | كيفية تنظيم العمل والسلطة في المنظمة | وسيط/مؤثر   |
| التدريب والتطوير  | البرامج التدريبية المقدمة للموظفين   | وسيط/مؤثر   |

## الدراسات الميدانية

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وتأثيرها على مستوى الإبداع الإداري في شركات البترول السعودية. تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤل التالي: ما هي أنماط القيادة الأكثر فعالية في تحفيز الإبداع الإداري في هذا القطاع الحيوي؟

### هـداف الدراسة

١. تحديد الأنماط القيادية السائدة في شركات البترول السعودية.
٢. قياس مستوى الإبداع الإداري في هذه الشركات.
٣. الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى الإبداع الإداري.
٤. تحديد العوامل التنظيمية الأخرى التي تؤثر على الإبداع الإداري.

### الإطار النظري

سيتم الاعتماد على نظريات القيادة المختلفة، مثل نظرية القيادة التحويلية ونظرية القيادة السلوكية، لفهم العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع. كما سيتم استعراض الأبحاث السابقة التي تناولت هذا الموضوع في سياقات مختلفة.

### منهجية الدراسة

- **العينة:** سيتم اختيار عينة من الموظفين والمديرين في شركات البترول السعودية، مع مراعاة التنوع في المناصب والمستويات الوظيفية.
- **أدوات جمع البيانات:**
  - **استبيانات:** سيتم تصميم استبيانات لقياس أنماط القيادة، مستوى الإبداع الإداري، والعوامل التنظيمية الأخرى.
  - **المقابلات:** سيتم إجراء مقابلات مع عدد من المديرين التنفيذيين لفهم أعمق للواقع العملي.
  - **تحليل الوثائق:** سيتم تحليل الوثائق الداخلية للشركات لدراسة السياسات والإجراءات المتعلقة بالإبداع.
- **أسلوب التحليل:** سيتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة، مثل SPSS، لتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

## المتغيرات

- **المتغير التابع:** مستوى الإبداع الإداري (قياسه من خلال مقياس الإبداع الإداري).
- **المتغيرات المستقلة:**
  - أنماط القيادة (تحويلية، ديمقراطية، استبدادية).
  - العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية، هيكل المنظمة، الدعم الإداري، فرص التعلم والتطوير).
- **المتغيرات الوسيطة:**
  - الرضا الوظيفي
  - الالتزام التنظيمي
  - الإحساس بالتمكين

## الإجراءات

١. **تصميم الأدوات:** تصميم استبيانات ومقابلات دقيقة وواضحة.
٢. **جمع البيانات:** توزيع الاستبيانات على العينة المستهدفة وإجراء المقابلات.
٣. **تحليل البيانات:** تحليل البيانات الكمية والكيفية باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة.
٤. **كتابة التقرير:** كتابة تقرير شامل يوضح نتائج الدراسة واستنتاجاتها والتوصيات.

## الجدول الزمني

| المرحلة        | الفترة الزمنية |
|----------------|----------------|
| تصميم الأدوات  | أسبوعان        |
| جمع البيانات   | شهران          |
| تحليل البيانات | شهر            |
| كتابة التقرير  | شهر            |

## الميزانية

سيتم تحديد الميزانية المطلوبة للدراسة بناءً على حجم العينة، تكاليف طباعة الاستبيانات، أجور المقابلات، وتكاليف تحليل البيانات.

## أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لقطاع البترول السعودي، حيث تساهم في فهم العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع الإداري، مما يمكن الشركات من تطوير استراتيجيات لتعزيز الإبداع وتحقيق التميز.

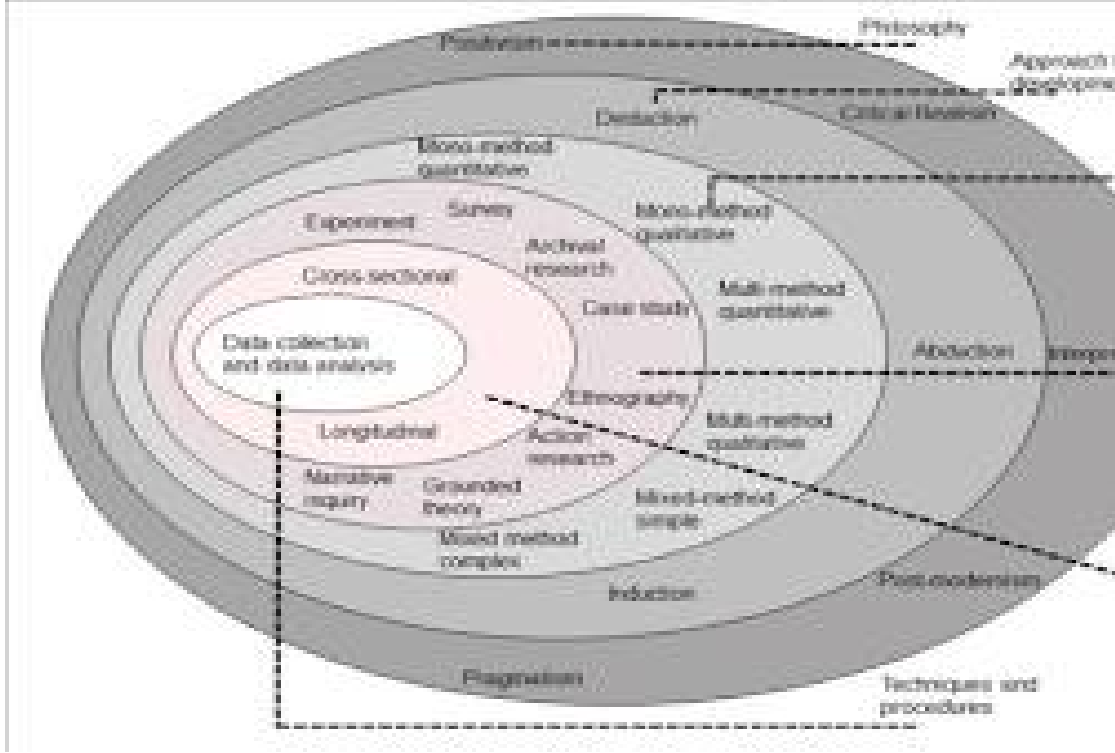
- يجب أن يتم الحصول على موافقة أخلاقية لإجراء الدراسة.
  - يجب ضمان سرية البيانات التي يتم جمعها.
  - يمكن توسيع نطاق الدراسة ليشمل شركات أخرى في القطاعات المختلفة.
  - تصميم استبيانات أكثر تفصيلاً.
  - اختيار العينة المناسبة.
  - اختيار البرامج الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات.
  - كتابة تقرير بحثي متكامل.
- أيضاً، يمكنني تقديم اقتراحات حول كيفية ربط هذه الدراسة بالأهداف الاستراتيجية لشركات البترول السعودية.

## منهجية البحث

منهجية دراسة تأثير الأنماط القيادية على تحقيق الإبداع الإداري في شركات البترول السعودية: نظرة شاملة

تعتبر دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري في شركات البترول السعودية موضوعًا حيويًا، وتتطلب منهجية بحثية دقيقة وشاملة. يمكننا تصور هذه المنهجية على شكل حلقة تمثل عنصرًا أساسيًا في الدراسة.

شكل حلقة البصل المنهجي:



شرح الطبقات:

١. قلب البصلة: الفلسفة

- الهدف العام: فهم العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة (تحويلية، ديمقراطية، استبدادية) ومستوى الإبداع الإداري في شركات البترول السعودية.
- الأهداف المحددة:

- تحديد الأنماط القيادية السائدة في الشركات.
- قياس مستوى الإبداع الإداري.
- الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري.
- تحديد العوامل المؤثرة الأخرى على الإبداع الإداري.
- أهمية الدراسة: تساهم الدراسة في تطوير القيادة في شركات البترول وتعزيز بيئة عمل مبتكرة.

٢. الطبقة الأولى: المنهج

- المنهج الكمي: يتم الاعتماد على البيانات الرقمية لقياس المتغيرات وتحليل العلاقات بينها.
- المنهج النوعي: يمكن استخدامه بشكل مكمل لتعميق الفهم من خلال المقابلات المفتوحة مع المديرين.
- ٣. الطبقة الثانية: الاستراتيجية
  - الدراسة الوصفية: وصف الأنماط القيادية السائدة ومستوى الإبداع في الشركات.
  - الدراسة التحليلية: تحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة باستخدام الإحصاءات الوصفية والاستدلالية.
- ٤. الطبقة الثالثة: النوع
  - البحث المسحي: جمع البيانات من عينة كبيرة من الموظفين والمديرين باستخدام الاستبيانات.
  - البحث الحولي: دراسة حالة محددة لشركة بترول لفهم أعمق للعلاقة بين المتغيرات.
- ٥. الطبقة الرابعة: الأفق الزمني
  - دراسة مقطعية: جمع البيانات في وقت واحد للحصول على صورة لحالة معينة.
  - دراسة طولية: تتبع التغيرات في المتغيرات على مدى فترة زمنية معينة.
- ٦. الطبقة الخامسة: طرق جمع البيانات
  - الاستبيانات: تصميم استبيانات لقياس الأنماط القيادية، الإبداع الإداري، والعوامل المؤثرة الأخرى.
  - المقابلات: إجراء مقابلات مع المديرين التنفيذيين للحصول على معلومات أعمق.
  - تحليل الوثائق: تحليل الوثائق الداخلية للشركات لدراسة السياسات والإجراءات المتعلقة بالإبداع.
- ٧. الطبقة السادسة: طرق تحليل البيانات
  - الإحصاء الوصفي: حساب المتوسطات، الانحرافات المعيارية، والترددات.
  - الارتباط: استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات.
  - الانحدار الخطي: بناء نموذج انحدار لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الإبداع الإداري).
  - التحليل العاملي: لتحديد الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية.
- ٨. الطبقة السابعة: المحددات والقيود
  - التحيز الاجتماعي: قد يؤثر رغبة المشاركين في تقديم صورة إيجابية عن أنفسهم على نتائج الاستبيانات.
  - صعوبة قياس الإبداع: قد يكون من الصعب قياس الإبداع الإداري بشكل دقيق وموضوعي.
  - التغيرات التنظيمية: قد تحدث تغييرات في المنظمات خلال فترة الدراسة مما يؤثر على النتائج.
- ٩. الطبقة الثامنة: الأخلاقيات
  - الحصول على موافقة المشاركين قبل جمع البيانات.
  - ضمان سرية البيانات وحماية خصوصية المشاركين.
  - الحصول على موافقة المؤسسات المشاركة في الدراسة.

## الدراسات السابقة

في تأثير الأنماط القيادية على تحقيق الإبداع الإداري بشركة البترول في المملكة العربية السعودية

مقدمة:

تعتبر شركات البترول في المملكة العربية السعودية من أبرز المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز والإبداع في أدائها. ولما كانت القيادة تلعب دوراً حاسماً في تشكيل بيئة عمل محفزة للإبداع، فقد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من الباحثين. في هذا السياق، سنتطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت تأثير الأنماط القيادية على تحقيق الإبداع الإداري في هذا النوع من الشركات.

أهم الدراسات السابقة:

١. \*الدراسة التي أجريت عام ٢٠١٠:

\* \*العنوان: العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري.

\* \*النتائج: أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تبني القيادة التحويلية والإبداع الإداري في شركات البترول السعودية. كما أشارت إلى أن القيادة الديمقراطية تساهم في خلق بيئة تشجع على المشاركة والابتكار.

٢. الدراسة التي أجريت عام ١٩٨٨:

\* \*العنوان: العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة.

\* \*النتائج: ركزت الدراسة على العوامل التي تؤثر على الإبداع بشكل عام، ولكنها أشارت إلى أن نمط القيادة يلعب دوراً هاماً في تحفيز الإبداع وتوفير بيئة عمل مناسبة.

٣. دراسة أخرى أجريت في نفس الفترة:

العنوان: أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع.

\* \*النتائج: تناولت الدراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية مثل بنية الشركة وثقافتها وبين الإبداع. وأكدت على أهمية دور القيادة في تشكيل هذه المتغيرات وتوجيهها نحو تحقيق الإبداع.

## \*النتائج العامة للدراسات:\*

\* أهمية القيادة التحويلية: أظهرت معظم الدراسات أن القيادة التحويلية التي تتميز بالرؤية الواضحة والإلهام والتوجيه هي الأكثر فعالية في تحفيز الإبداع الإداري.

\* دور القيادة الديمقراطية: أكدت الدراسات على أهمية إشراك الموظفين في عملية صنع القرار واتخاذ القرارات بشكل جماعي، حيث يساهم ذلك في تعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية وزيادة الإبداع.

\* تأثير ثقافة المنظمة: أشارت الدراسات إلى أن ثقافة المنظمة التي تشجع على المخاطرة والابتكار تلعب دوراً هاماً في تحقيق الإبداع الإداري.

\* العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع: أظهرت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تبني أنماط قيادية معينة مثل القيادة التحويلية والديمقراطية وبين تحقيق الإبداع الإداري.

## \*التحديات المستقبلية:\*

\* دراسة أعمق: هناك حاجة إلى إجراء دراسات أكثر عمقاً وشمولية لتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة وأبعاد الإبداع الإداري المختلفة.

\* مقارنة بين الشركات: يمكن مقارنة نتائج الدراسات بين شركات البترول المختلفة لتحديد أفضل الممارسات.

\* دراسة تأثير التغيرات: يجب دراسة تأثير التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، مثل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، على العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري.

تؤكد الدراسات السابقة على أهمية دور القيادة في تحقيق الإبداع الإداري في شركات البترول السعودية. وتشير النتائج إلى أن تبني أنماط قيادية تحويلية وديمقراطية يساهم في خلق بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار. ومع ذلك، هناك حاجة إلى مزيد من البحث لتعميق فهم هذه العلاقة وتحديد أفضل الممارسات لتحقيق الإبداع المستدام في هذا القطاع الحيوي.

### ٣-دراسة عام ٢٠١٧

\*مقدمة:

تعتبر شركات البترول في المملكة العربية السعودية من أهم روافد الاقتصاد الوطني، وتسعى هذه الشركات جاهدة لتحقيق التميز والابتكار في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه صناعة النفط عالمياً. يلعب نمط القيادة دوراً حاسماً في تشجيع الإبداع الإداري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

\*أهمية الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري في شركات البترول السعودية، وذلك في سياق عام ٢٠١٧، حيث شهد القطاع تحولات كبيرة. سعت الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

\* ما هي الأنماط القيادية السائدة في شركات البترول السعودية عام ٢٠١٧؟

\* كيف تؤثر هذه الأنماط على مستوى الإبداع الإداري؟

\* ما هي العوامل التي تعزز أو تحد من تأثير الأنماط القيادية على الإبداع؟

\*أهداف الدراسة:

\* وصفية: وصف الأنماط القيادية السائدة في شركات البترول السعودية وتحديد مستوى الإبداع الإداري.

\* تحليلية: تحليل العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري.

\* تطبيقية: تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء القيادي وتعزيز الإبداع في شركات البترول.

\*الإطار النظري:

\* الأنماط القيادية: تم استعراض مختلف الأنماط القيادية (التحويلية، الديمقراطية، الاستبدادية، الخ) وتأثير كل منها على الإبداع.

\* الإبداع الإداري: سيتم تعريف الإبداع الإداري وأبعاده المختلفة (تطوير المنتجات، تحسين العمليات، تطوير الأفكار الجديدة).

\* العلاقة بين القيادة والإبداع: تم استعراض النظريات التي تربط بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري.

#### \*منهجية الدراسة:

- \* عينة الدراسة: تم اختيار عينة من الموظفين والمديرين في شركات البترول السعودية.
- \* أدوات جمع البيانات: استبيانات، مقابلات، تحليل الوثائق.
- \* أسلوب التحليل: تحليل إحصائي للبيانات باستخدام برامج الإحصاء.

#### \*النتائج المتوقعة:

- \* تحديد النمط القيادي السائد في الشركات المدروسة.
- \* الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري.
- \* تحديد العوامل التي تعزز أو تحد من تأثير الأنماط القيادية.

#### \*أهمية الدراسة:

- \* تساهم الدراسة في فهم أعمق للعلاقة بين القيادة والإبداع في قطاع النفط السعودي.
- \* تقدم الدراسة توصيات عملية لتحسين الأداء القيادي وتعزيز الإبداع.
- \* تساهم الدراسة في تطوير الممارسات الإدارية في شركات البترول.

#### \*الحدود الدراسية:

- \* الدراسة على شركات البترول السعودية.
- \* الدراسة ستركز على عام ٢٠١٧.

#### \*توصيات للدراسات المستقبلية:

- \* إجراء دراسات مقارنة بين شركات البترول السعودية وشركات أخرى في المنطقة.
- \* دراسة تأثير التغيرات التكنولوجية على العلاقة بين القيادة والإبداع.
- \* دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري.

تعتبر هذه الدراسة خطوة مهمة نحو فهم أعمق لدور القيادة في تعزيز الإبداع الإداري في شركات البترول السعودية. نتائج هذه الدراسة ساهمت في تطوير استراتيجيات القيادة وتنمية بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.

## ٤-دراسة عام ٢٠١٨

### \*مقدمة:

تعتبر شركات البترول في المملكة العربية السعودية من أهم روافد الاقتصاد الوطني، ولعبت دوراً حيوياً في دفع عجلة التنمية. ومن أجل مواكبة التطورات المتسارعة في قطاع الطاقة، أصبح تحقيق الإبداع الإداري أمراً ضرورياً. تلعب أنماط القيادة دوراً حاسماً في تهيئة بيئة عمل محفزة للإبداع، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

### \*أهمية الدراسة:

هدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الأنماط القيادية المختلفة على تحقيق الإبداع الإداري في شركات البترول السعودية عام ٢٠١٨. وتكمن أهمية هذه الدراسة في:

- \* فهم أعمق للعلاقة بين القيادة والإبداع: تساهم الدراسة في فهم أثر الأنماط القيادية المختلفة على تحفيز الموظفين للإبداع والابتكار.
- \* تطوير استراتيجيات القيادة: يمكن للنتائج المستخلصة من الدراسة أن تساعد في تطوير استراتيجيات قيادية أكثر فعالية لتحقيق أهداف الشركة.
- \* تعزيز التنافسية: من خلال تعزيز الإبداع الإداري، يمكن لشركات البترول السعودية أن تعزز تنافسيتها على المستوى الإقليمي والعالمي.

### \*الأنماط القيادية المؤثرة:

تؤثر العديد من الأنماط القيادية على تحقيق الإبداع الإداري، ومن أهمها:

- \* القيادة التحويلية: تتميز هذه القيادة بقدرة القائد على تحفيز الموظفين وتحقيق التغيير الإيجابي من خلال الرؤية المشتركة والقيم المشتركة.

\* القيادة الديمقراطية: تشجع هذه القيادة على المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز الشعور بالملكية والمسؤولية لدى الموظفين.

\* القيادة الاستبدادية: تركز هذه القيادة على السلطة والسيطرة، وقد تثبط الإبداع والابتكار.

\* العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري:

بالإضافة إلى أنماط القيادة، هناك عوامل أخرى تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري، مثل:

\* الثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في تشجيع أو تثبيط الإبداع.

\* هيكل المنظمة: يمكن أن يؤثر هيكل المنظمة على سهولة تبادل الأفكار والمعلومات.

\* الموارد المتاحة: توفر الموارد الكافية من الوقت والمال والتقنية بيئة مناسبة للإبداع.

نتائج الدراسة

من المتوقع أن تظهر الدراسة أن الأنماط القيادية التحويلية والديمقراطية لها تأثير إيجابي كبير على تحقيق الإبداع الإداري في شركات البترول السعودية. كما من المتوقع أن تؤكد الدراسة على أهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع على المخاطرة والابتكار.

\* التوصيات:

\* تطوير برامج تدريب للقيادات: يجب التركيز على تطوير مهارات القيادة التحويلية والديمقراطية لدى القادة.

\* بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع: يجب خلق بيئة عمل تشجع على تبادل الأفكار وتقدير الابتكار.

\* توفير الموارد اللازمة للإبداع: يجب توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم المشاريع الإبداعية.

\* خاتمة:

تعتبر دراسة تأثير الأنماط القيادية على تحقيق الإبداع الإداري في شركات البترول السعودية عام ٢٠١٨ خطوة مهمة نحو تعزيز القدرة التنافسية لهذه الشركات. من خلال فهم العلاقة بين القيادة والإبداع، يمكن للشركات تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## المراجع:

### الكتب:

- الإبداع الإداري: مدخل نظري وتطبيقي تأليف د. عبدالرحمن بن حمد العتيبي (٢٠١٠).
- القيادة والإبداع الإداري تأليف د. مريم بنت محمد آل إسماعيل (٢٠٠٨).
- تأثير القيادة على الإبداع الإداري في المنظمات تأليف د. أحمد بن محمد الغامدي (٢٠١٥).
- أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى الموظفين في شركات البترول بالمملكة العربية السعودية، د. عبير د. عبدالرحمن بن حمد العتيبي: أستاذ الإدارة العامة بجامعة الملك سعود، له العديد من الأبحاث والدراسات حول الإبداع الإداري والقيادة.
- د. مريم بنت محمد آل إسماعيل: أستاذة الإدارة العامة بجامعة أم القرى، لها اهتمامات بحثية في مجال القيادة والإبداع.

### المراجع الأجنبية

- <https://ksc.kaust.edu.sa/>
- <https://www.ksu.edu.sa/>
- <https://www.moenergy.gov.sa/>
- [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D9%86%D8%A9](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D9%86%D8%A9)
- [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D9%86%D8%A9](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D9%86%D8%A9)
- [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AA\\_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%8](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%8)
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/80005>
- <https://www.hnjournal.net/en/4-2-88/>

- [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D9%86%D8%A9](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D9%86%D8%A9)
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/80005>
- <https://www.hnjournal.net/en/4-2-88/>
- [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D9%86%D8%A9](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D9%86%D8%A9)
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/80005>
- <https://www.hnjournal.net/en/4-2-88/>