

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific
Research

Abbas Laghrour University of Khenchela
Faculty of Economics, Commercial and
Management Sciences

Department of Management Sciences
Specialization: Business Administration



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات نيل شهادة الأكاديمي بعنوان:

دور القيادة في تعزيز الابتكار في المؤسسات
المصرفية

دراسة حالة مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية _ قاييس _

إشراف الأستاذ(ة):

بيبي وليد

من إعداد الطالب(ة):

_نعيمة حراث

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الاصلية	الرتبة	الاستاذ
رئيسا	خنشلة	أستاذ محاضر	عدنان حسام
مشرفا	خنشلة	أستاذ التعليم العالي	وليد بيبي
مناقشا	خنشلة	أستاذ مساعد	زرقان سهام

السنة الجامعية: 2025/2024

شكر وتقدير:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر ومعظيم الامتنان إلى أستاذي المشرف بيبي وليد الذي لم يبخل عليّ بالنصح والتوجيه والدعم طيلة مراحل هذا البحث. فله مني كل الشكر والتقدير.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى كافة أساتذة قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة لما قدموه من علم ومعرفة، كان لها الأثر الكبير في تكويني الأكاديمي

الإهداء:

الحمد لله الذي أنار دربي بنور العلم وثبت خطاي وأمدني بالصبر لأتمم هذا المشوار

اهدي هذا العمل الى

من ساندتني في صلاتها ودعائها الى من سهرت الليالي تنير دربي الى من شاركتني افراحي
واساتي الى نبع العطف والحنان الى أجمل ابتسامة في حياتي واروع امرأة في الوجود...

امي الغالية

الى من علمني ان الدنيا كفاح.... وسلاحها العلم والمعرفة ... الى من لم يبخل عليا باي شيء وسعى لأجل
راحتي ونجاحي الى أعظم رجل في الكون ... اطال الله في عمره

ابي العزيز

الى جدي اطال الله في عمرها...

والي اخوتي واخواتي ...

الى زوجي الذي ساندني في هذا المشوار ...

الى رمز الصداقة والوفاء الى صديقاتي عبير، ملاك، لامية، يسرى، وهيبة، بثينة، اميرة، بشرى.

الى من ساندني دون استثناء والى اساتذتي الكرام ...

بالخصوص الأستاذ: وليد بيبي

زعيمة

الفهرس

الصفحة	البيان
	الشكر والتقدير
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الاشكال
VI	قائمة الملاحق
ا	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة
3	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للقيادة
3	المطلب الأول: مفهوم القيادة
7	المطلب الثاني: خصائص القيادة
8	المطلب الثالث: أهمية القيادة ومبادئها
10	المبحث الثاني: نظريات القيادة ومستويات ممارستها في المؤسسات
10	المطلب الأول: نظريات القيادة
12	المطلب الثاني: أنماط القيادة
12	المطلب الثالث: مستويات القيادة
14	المبحث الثالث: تحديات القيادة ومقومات نجاحها والعوامل المؤثرة فيها
14	المطلب الأول: معوقات القيادة
15	المطلب الثاني: شروط نجاح القيادة
16	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في إختيار أسلوب القيادة
20	الفصل الثاني: الإبتكار في المؤسسات المصرفية
21	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للإبتكار
21	المطلب الأول: مفهوم الإبتكار وأهم خصائصه
24	المطلب الثاني: أهمية الإبتكار ومبررات ابتكار المنتجات الجديدة
25	المطلب الثالث: نظريات الإبتكار وأهم مراحل العملية الإبتكارية
28	المبحث الثاني: المبادئ المؤسسة للإبتكار وأشكاله المتعددة
28	المطلب الأول: مبادئ الإبتكار ومجالاته
29	المطلب الثاني: انواع الإبتكار ومتطلباته
31	المطلب الثالث: مستويات الإبتكار ومعوقاته والعوامل المؤثرة فيه
35	المبحث الثالث: أثر القيادة على الإبتكار والعلاقة بينهما

35	المطلب الأول: تطوير مهارات القيادة اللازمة لتعزيز الابتكار
36	المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة والابتكار
37	المطلب الثالث: اثر القيادة على الابتكار
40	الفصل الثالث: دراسة حالة
41	المبحث الأول: تقديم مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
41	المطلب الأول: تعريف وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
43	المطلب الثاني: لمحة عن وكالة قاييس
45	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
46	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
46	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة للدراسة الميدانية
47	المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
48	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
48	المبحث الأول: اختبار الاستبيان
52	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
56	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات
62	خاتمة
65	قائمة المصادر والمراجع
69	الملاحق
92	الملخص

فهرس الجداول:

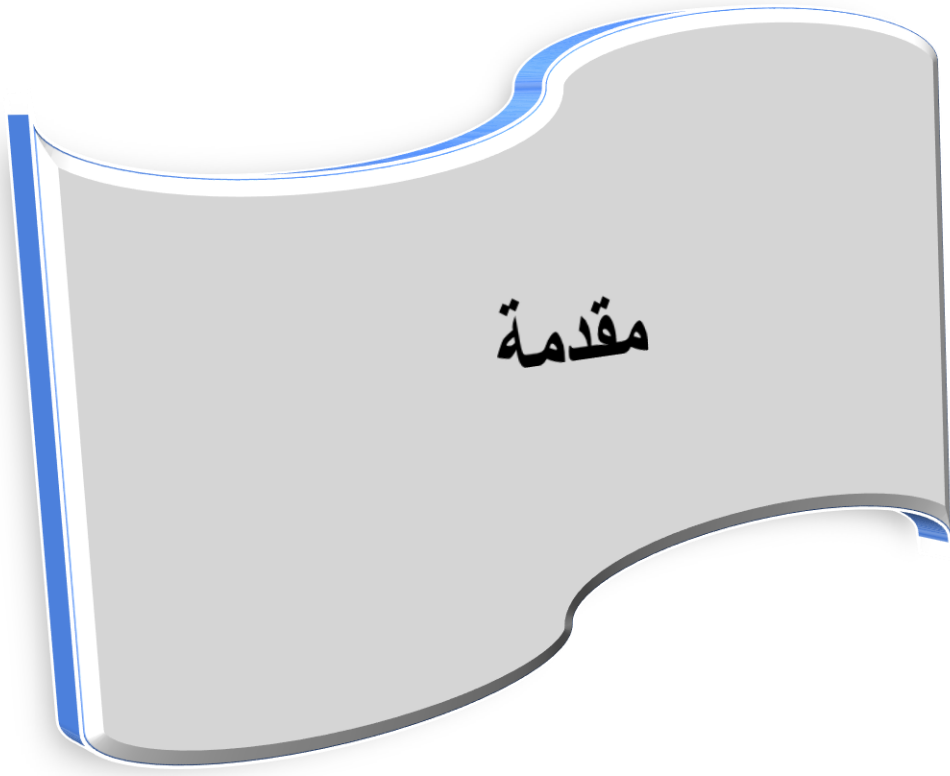
رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين القيادة والإدارة	4
02	الفرق بين الابتكار والابداع	22
03	الفرق بين الابتكار والاختراع	22
04	عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة	47
05	مقياس ليكارث	47
06	نتائج معامل الثبات لمحور القيادة	48
07	نتائج معامل الثبات لمحور الابتكار	48
08	نتائج معامل الثبات لدرجة الكلية	49
09	نتائج معامل الارتباط بيرسون محور القيادة للمؤسسة المصرفية	49
10	نتائج معامل الارتباط بيرسون محور الابتكار للمؤسسة المصرفية	50
11	سلم مستويات الموافقة	51
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	52
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	53
14	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	54
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في المؤسسة	55
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير التوظيف في مجال التخصص	56
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات أفراد البحث عن العبارات (محور القيادة)	57
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات أفراد البحث عن العبارات (محور الابتكار)	58
19	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى	59
20	تبين علاقة ارتباط بيرسون بين القيادة والابتكار في المؤسسات المصرفية	60

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
7	وظائف القيادة	01
13	مستويات القيادة	02
27	مراحل العملية الابتكارية	03
45	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	04
52	توزيع افراد العينة حسب الجنس	05
53	توزيع افراد العينة حسب العمر	06
54	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
55	توزيع العينة حسب الاقدمية في المؤسسة	08
56	توزيع افراد العينة حسب التوظيف في مجال التخصص	09

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
70	استمارة استبيان	01
75	مخرجات نظام spss	02
89	استمارة تقييم تربص	03
91	اذن بالإيداع	04



ان العصر الحالي، تتزايد فيه أهمية القيادة في ظل التغييرات المستمرة في المجالات المختلفة مثل الأعمال، السياسة، التعليم. والقيادة التي تتسم بالرؤية المستقبلية والقدرة على التأثير الإيجابي يمكن أن تقود الفرق والمجتمعات نحو تحقيق التميز والتطور المستدام.

القيادة هي عملية توجيه وتحفيز الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة، وهي تعد من أبرز المهارات التي يمكن أن يكتسبها الفرد في حياته المهنية والشخصية. القائد الناجح ليس مجرد شخص يتحكم في الآخرين، بل هو شخص يمتلك القدرة على إلهام وتوجيه فريقه لتحقيق النجاح والتفوق. وتعتبر القيادة مزيجاً من المهارات الشخصية مثل التواصل الفعال، اتخاذ القرارات الحكيمة، وامتلاك رؤية واضحة للمستقبل. وكذلك تعتمد القيادة على مجموعة من المبادئ الأساسية مثل: النزاهة، التحفيز، القدرة على التحليل وحل المشكلات، وتعزيز التعاون بين أفراد الفريق. كما أن القيادة ليست محصورة في المناصب العليا أو السلطات الرسمية، بل يمكن أن تظهر في أي مكان يتطلب اتخاذ قرارات جماعية، سواء في العمل، في المدرسة، أو في الحياة اليومية. ومن خلال القيادة، يستطيع القائد تفعيل الطاقات الكامنة في فريقه، وزرع الثقة بينهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف بسرعة وكفاءة.

الابتكار هو عملية إنشاء أفكار جديدة أو تحسين الأفكار الموجودة بهدف إيجاد حلول فعّالة ومبدعة للتحديات المختلفة. يُعتبر الابتكار محرّكاً رئيسياً للتقدم والتطور في جميع مجالات الحياة، سواء في التكنولوجيا، الأعمال، العلوم، أو حتى في الجوانب الاجتماعية والثقافية. لا يقتصر الابتكار على اختراع أشياء جديدة فقط، بل يشمل أيضاً تحسين العمليات الحالية، تقديم حلول أكثر كفاءة، أو دمج أفكار متعددة لتشكيل شيء مميز ومختلف، ويتطلب الابتكار التفكير النقدي، والقدرة على المخاطرة، والرغبة في الخروج عن المألوف. يشجع على استكشاف آفاق جديدة ويسهم في خلق بيئات قادرة على التكيف مع التغييرات السريعة. كما يُعتبر الابتكار عاملاً حاسماً في تطوير الشركات والمجتمعات، حيث يساهم في تعزيز التنافسية وتحقيق النمو المستدام، من خلال الابتكار، يمكن تحسين جودة الحياة، تقديم حلول مستدامة للمشاكل العالمية، والتأثير بشكل إيجابي على الاقتصاد والمجتمع.

عند دمج القيادة الفعّالة مع ثقافة الابتكار، تتشكل بيئة قوية قادرة على التكيف مع التحديات المتجددة وتحقيق تطور مستدام. القائد الذي يعزز الابتكار داخل فريقه يساهم في تطوير أفكار جديدة وممارسات مبتكرة، مما يعزز قدرة المنظمة على التميز في مجالاتها. القيادة المبدعة يمكن أن تكون هي القوة الدافعة وراء التغيير المستدام والنجاح المستمر.

ويعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من المؤسسات التي ليست مأمّن عما يحدث من التغييرات والتطورات السريعة والهامة ولكن وجب عليها التطوير وذلك من اجل إرضاء الزبائن وتلبية احتياجاتهم، ومن المنطق ان القائد الناجح يمثل احدى الطرق والركائز الأساسية المهمة في نجاح واستمرار المؤسسة مما يؤدي الى زيادة الابتكار وهو الهدف الأساسي لاي مؤسسة، وهذا ما يقودنا في الدراسة المتمثلة في دور القيادة على الابتكار في المؤسسة المصرفية.

اولا _ اشكالية الدراسة:

من خلال ما تم تقديمه تتبلور الاشكالية التي سنحاول الاجابة عنها في هذه الدراسة فيما يلي:

_ كيف تأثر القيادة على تعزيز الابتكار في المؤسسات المصرفية (مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قايس)؟

الاسئلة الفرعية:

ويندرج هذا السؤال الرئيسي الي عدة تساؤلات فرعية والمتمثلة في:

_ ما علاقة القيادة بالابتكار في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قايس؟

_ فيما تتمثل تأثير القيادة على الابتكار في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قايس؟

ثانيا _ فرضيات الدراسة:

من اجل معالجة الاشكالية والتساؤلات الفرعية تم وضع فرضيات تعتبر الاكثر احتمالا للإجابة على التساؤلات السابقة كأساس ومنطلق لمناقشة موضوع البحث تمثلت فيما يلي:

_ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة والابتكار في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

_ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة والابتكار في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ثالثا _ اهمية الدراسة:

تتمثل اهمية الدراسة في الكشف عن مفهوم القيادة واثراها وتنمية وتطوير الابتكار في المؤسسات المصرفية، لان تحقيق الابتكار يمكن للمؤسسة من البقاء والاستمرار ويمنحها القيادة في مختلف الخدمات التي تنتمي اليها، لإبراز قيمة الدراسة.

_ خلق بيئة عمل محفزة على الابتكار فالقادة الناجحون يوفرون مناخا يشجع على الابتكار دون الخوف من الفشل وهو عنصر أساسي لتعزيز الابتكار.

_ التحفيز المادي والمعنوي.

رابعا _ اهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث الى الاجابة عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية وزيادة الى ذلك يهدف الى:

-لقاء الضوء على مفهوم القيادة واهميتها ونظريتها المختلفة.

- التعرف على القيادة في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال وجهت الموظفين.
- التعرف على الابتكار لدى مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال وجهة نظر الموظفين.
- الكشف عن وجود اثر القيادة على الابتكار لمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات لمتخذي القرار لدى مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

خامسا _ منهج الدراسة:

اعتمادا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث استخدمنا المنهج الوصفي في الدراسة النظرية والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لتبسيط ومعرفة الحقائق وتحليلها للوصول الى ابداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة. ولتحقيق منهجية الدراسة تم استخدام الأدوات والبيانات الآتية:

- المسح المكتبي للاطلاع على مختلف المراجع والمصادر التي لها علاقة بجوانب الموضوع.
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- مقابلات وزيارات الميدانية.

سادسا _ نموذج الدراسة:

تناولت هذه الدراسة متغيرين وهما:

- المتغير المستقل : القيادة في المؤسسة المصرفية.
- المتغير التابع : الابتكار في المؤسسة المصرفية.

سابعا _ حدود الدراسة:

يشمل نطاق الدراسة الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية : تناولت الدراسة دور القيادة في تعزيز الابتكار دون غيره من الابعاد التي يمكن ان تؤثر على القيادة في المؤسسة محل الدراسة عن باقي المؤسسات الأخرى.

- الحدود الزمنية : تم حصر الحدود الزمنية لدراسة من 2025/04/6 الى 2025/04/10

- الحدود المكانية : تم اسقاط الدراسة في احدى المؤسسات المصرفية والمتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على موظفين بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ثامنا _ دوافع اختيار الموضوع:

توجد عدة اسباب ودوافع مختلفة ادت بنا الى الي اختيار هذه الموضوع:

الأسباب الذاتية: وتتمثل في:

- ✓ الرغبة في التعرف وتعميق المعارف حول هذا الموضوع
- ✓ الميول الشخصي للمثل هذه المواضيع (القيادة، الابتكار، التطوير، التحسين المستمر)
- ✓ محاولة معرفة مدى اهتمام مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموظفيها

الأسباب الموضوعية: وتتمثل في:

- ✓ كون أن الموضوع يندرج ضمن إطار التخصص
- ✓ قلة البحوث التي تناولت موضوع دور القيادة في تعزيز الابتكار

تاسعا _ صعوبة الدراسة:

بخصوص الصعوبات التي وجدها عند انجاز هذا البحث نلخصها على العموم فيما يلي:

_ صعوبة الوصول الي بعض المراجع المتخصصة ذات صلة بالموضوع.

_الموضوع بحد ذاته، يضم عدد كبيرا من المفاهيم المتشابهة والمختلفة في بعض الاحيان.

عاشرا _ دراسات السابقة:

1_ دراسة تونسي محمد، "أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة:

_ ما طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام الوظيفي لدى عمال "لوراس بلاتير"؟

_ ومن خلال الدراسة توصلت الى النتائج التالية:

_ هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والالتزام الوظيفي.

_ مساعدة القادة على فهم أفضل لأنماط السلوك القيادي وعلى كيفية التواصل والتعامل مع بعضها البعض في محيط العمل.

2_ دراسة بن عبد الله بن الذهبية بن أرسلان، قطاف مديحة، "أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة النشطة في قطاع صناعة الادوية في الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة:

ما هو أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الازمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النشطة في قطاع صناعة الادوية؟

ومن خلال الدراسة توصلت الى النتائج التالية:

تعمل المؤسسات النشطة في صناعة الادوية على تبني القيادة الاستراتيجية.

تعمل المؤسسات النشطة في صناعة الادوية على إدارة الازمات وفق الأسس العلمية.

3_ لطفي بوعزة، "أثر الابتكار التسويقي على قيمة المؤسسة الخدمية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خنشلة، 2020_2021، ص 82. حيث تمحورت إشكالية الدراسة:

هل للابتكار التسويقي أثر على قيمة المؤسسة الخدمية الجزائرية اتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبليس"؟

ومن خلال الدراسة توصلت الى النتائج التالية:

يعتبر قطاع الخدمات من بين اهم القطاعات الاقتصادية في اغلب دول العالم.

ان الابتكار التسويقي في جوهره لا يختلف عن الابتكار عموما، فهو يهدف الي التجديد والابتكار المستمر في الوظيفة التسويقية.

4_ ليليا بوروية، "دور الابتكار البيئي بالمؤسسات البترولية في تحقيق التنمية المستدامة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020_2021، ص 77. حيث تمحورت إشكالية دراستها:

هل يساهم الابتكار البيئي بالمؤسسات البترولية عامة وفي شركة سوناطراك خاصة في تحقيق التنمية المستدامة؟

ومن خلال الدراسة توصلت الباحثة الى النتائج التالية:

ان الاعتماد على الصناعة البترولية بالاعتماد على التكنولوجيا التقليدية لها تداعيات وخيمة على توازن النظم الايكولوجية والبيئية.

يهدف الابتكار البيئي الى الحفاظ على استدامة استخدام الموارد الطبيعية والتوجه نحو اقتصاد اخضر.

5_ بن جمعة امينة، "حاضنات الاعمال كآلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودراسة تجارب بعض الدول"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خنشلة، حيث تمحورت الإشكالية:

ما إمكانية مساهمة حاضنات الاعمال في دعم الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ومن خلال الدراسة توصلت الى النتائج التالية:

يعتبر الابتكار مهما كان مجاله او تخصصه أساس تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ويعتبر مؤشر الابتكار الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها قياس أداء الابتكار.

تعتبر مصادر الابتكار مكن اهم الاليات التي تساهم في تحقيق الاستدامة للحاضنة.

6_ بوشقيفة حميد، "الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية لشركة اتصالات الجزائر"، أطروحة مقترحة لنسل شهادة دكتوراه، كلية العوم التجارية وعلوم التسيير، سيدي بلعباس، 2020_2021، ص 24_25. حيث تمحورت إشكالية الدراسة:

__ ما مدى مساهمة الابتكار التسويقي في تحسين التنافسية المستدامة لمؤسسات اتصالات الجزائر؟

ومن خلال الدراسة توصلت الى النتائج التالية:

__ الابتكار التسويقي في المؤسسات الخدمية يشمل كافة الممارسات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة من أساليب واليات التي تساهم في خلق حالة تسويقية جديدة في أحد مجالات المزيج التسويقي.

__ يحقق الابتكار التسويقي قيمة مضافة للزبائن وللمؤسسة وكذلك للمجتمع ككل.

احدى عشر _ هيكل الدراسة:

للإجابة على الاشكالية المطروحة حاولنا تقسيم البحث الى فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

__يتعلق الفصل الأول: بالإطار النظري للقيادة، نظرياتها واهم العوامل المؤثرة فيها

__ويتعلق الفصل الثاني: بالإطار المفاهيمي للابتكار وانواعه وكذلك اهم العوامل المؤثرة فيه.

__ في حين يتعلق الفصل الثالث: قمنا بدراسة ميدانية كمحاولة استقطاب الجانب النظري على واقع مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قايس ومن ثم استخلاص بعض النتائج. واخيرا ختمنا هذا البحث ككل البحوث بخاتمة عامة توصلنا فيها الى عدة نتائج مكنتنا من ابداء بعض التوصيات في هذا الموضوع.



**الفصل الأول: الإطار النظري
للقيادة**

تمهيد:

تعتبر القيادة شكلا من أشكال العمليات الاجتماعية التي وجدت منذ قديم الزمن وتعد شيئا مهما في الحياة لجميع البشر، حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الأفراد ويخططون للعمل، فهي ظاهرة من أعقد الظواهر الإنسانية وأكثرها غموضا ومن هذا المنطق حظيت القيادة باهتمام العديد من العلماء والباحثين والممارسين في الإدارة والكتاب الذين بدأوا بدراستها حتى أصبحت الآن لي العملية الإدارية وقلبها النابض والأساس الذي يتم بواسطته الحكم على نجاح المنظمة وأصبحت في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه من أجل تحقيق هدف ما، وهذا ما يدفعنا من خلال هذا الفصل التطرق لماهية القيادة والمفاهيم

القريبة منها، وظائف القيادة وانماطها، مبادئ القيادة وأهميتها، معوقات القيادة، صفات ومهارات القائد وأنواعها مصادر قوة القائد وتأثيره على مرؤوسيه وأخيرا نظريات المفسرة للقيادة.

ومن هنا قمنا بتقسيم الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الاول: المفاهيم الأساسية للقيادة

المبحث الثاني: نظريات القيادة ومستويات ممارستها في المؤسسات

المبحث الثالث: تحديات القيادة ومقومات نجاحها والعوامل المؤثرة فيها.

المبحث الأول _ المفاهيم الأساسية للقيادة:

تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتعقد اعمالها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يحسن لها الاستمرارية والتميز.

المطلب الأول _ مفهوم القيادة:

ليادة هي القدرة على التأثير في الأفراد لجعلهم يرغبون في أنجاز أهداف المجموعة وفي هذا المطلب سنوضح ذلك:

أولاً _ المفاهيم المتعلقة بالقيادة:

عند استخدام مفهوم القيادة علينا أن تميز بينها وبين المفاهيم الأخرى المتداخلة معها مثل الإدارة، الإشراف، الرئاسة، وتوضيحها كما يلي:

1- القيادة والإدارة:

تعرف الإدارة على أنها نشاط يزاوله فرد او عدد من الافراد في التنظيم التوجيه الجهود البشرية والمادية من خلال سياسات وإجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين تقود في محصلتها الى تحقيق الاهداف المرسومة.

وتعرف القيادة على أنها عملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة وهذه العملية التي تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفية والعقائدي والفني والقيمي

هناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة، ورأي آخر يقول إن القيادة جزء من الإدارة، ورأي ثالث يقول ان الإدارة علم بينما القيادة فن. وفي هذا المجال نذكر ما أشار اليه جيم كار Jim Karr 1985 الكن ليس كل مدير يستطيع أن يكون قائدا ناجحا.

ان الإدارة ترتبط ارتباطاً مباشراً وقويا بالمنظمة فهي لا تعمل الا في ظل اجراءات محددة وقوانين بينما القيادة تهتم بالإشراف والتوجيه وتشجيع العاملين وخلق الحوافز لديهم واقناعهم لا إكراههم الان القيادة هي من صنع القائد نفسه وطريقته في التعامل والتأثير، بينم الإدارة في تجسيدها للبيروقراطية من حيث الارتباطات في الهيكل التنظيمي للمنظمة والتعامل مع المألوف والأمر الواقع الإدارة معنية بالحاضر أما للقيادة فتعني التغيير. من هنا ينظر إلى رجل الإدارة على انه عنصر من عناصر الاتزان والاستقرار، اما القائد فهو داعية تغيير ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء والتنظيم ومن هنا يمكن ان ينظر اليه انه عامل مقلق للأوضاع الراهنة¹

¹ عبد الرحمان سيار، القيادة الفاعلة، الطبعة الاولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2014، ص ص 23_24.

والجدول الآتي يوضح الفرق بين هذين المصطلحين:

الإدارة	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> ● -تركز على الانجاز والاداء في الوقت الحالي. ● تركز على المعايير وحل المشكلات واتقان الاداء. ● قد تكون الطاعة ناتجة عن الخوف لان المدير جاء نتيجة تسلسله الوظيفي الى هذا المنصب ولم يكن نتيجة اقتناع الاتباع. ● المهمة أصعب لأنها تطبيق للأظمة. ● الاهتمام بالعمل أكثر من الاهتمام بتحقيق الهدف 	<ul style="list-style-type: none"> ● تركز على العلاقات الانسانية وتهتم بالمستقبل. ● تهتم بالرؤية والتوجيهات الاستراتيجية ● الرضا التام من قبل الاتباع عن القيادة. ● تنفيذ المهمة أيسر لقناعة الاتباع لها. ● الاهتمام بتحقيق الهدف أكثر من اداء العمل فقط

الجدول 1: بالاعتماد على هايل عبد المولى طشطوش، القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر

والتوزيع، عمان، 2014، ص54.

2- القيادة والاشراف:

الإشراف هو مجموعة الجهود اللازمة لاختيار الشخص المناسب للوظيفة وإثارة الحماس في الأفراد اتجاه عملهم وأدائهم وعلى المشرف قياس الأداء والعمل للوصول إلى الجودة والإتقان وتصويب الأخطاء والنقل إلى عمل أكثر ملائمة لهم ومكافأة المجتهد وفصل المقصر في العمل وكذلك يجب على المشرف أن يعمل على إشاعة المحبة بين المرؤوسين حيث يتمكن كل فرد من أداء عمله بأفضل صورة.. فالإشراف هو عملية ادارية الهدف منها اختيار الشخص المناسب لكل وظيفة ومصلحة وتوضيح المطلوب منه وتدريبه وتنمية مهاراته وقدراته لان الأشراف عملية ضرورية وتزداد الحاجة لها كلما اتسع المشروع وتشعبت أقسامه ونشاطاته فالإشراف يعتبر بمثابة أداة منسقة ما بين الإدارة العليا والمرؤوسين أي يجب على الرؤساء أن يفهموا طبيعة مرؤوسيههم ومشاكلهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية ومعرفة ظروفهم الصحية حتى يتمكن المشرف من تنظيم عمله وعملهم وفق المعلومات المتوفرة لديه.

فالإشراف الجيد هو حجر الزاوية والركيزة المهمة التي تعمل على الاستفادة من القوى البشرية واستغلالها استغلالاً ناجحاً وهذه هي وظائف المشرف فقد ركز الباحثون والمختصون على الإشراف في المنظمات الإدارية ووضعوا صفات وخصائص وأهداف للإشراف وكذلك عمدوا إلى تعريف عملية الإشراف والمشرف ونطاق الاشراف.

فكلمة يشرف تعني (supervise) يطل من فوق، يراقب، يرشد، يوجه ويقود أما الإشراف (supervision) فن الإرشاد بسلطة أو السلطة أن يطل الإنسان من فوق ويرشد أو يراقب أو يقود.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة

أما المشرف (supervisor) فتعني المطل من فوق المراقب المرشد.

وقد عرف الإشراف على انه القيادة وتوجيه الآخرين وإرشادهم وتقديم المشورة للموظفين حيث اعتبر عند كتاب الإدارة وبعض المؤلفين بأنه علم وفن معالجة شؤون الناس بحيث تم تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية وفن الإدارة المؤدية إلى تحقيق الأهداف الأساسية والحصول على نتائج مرضية.

والقيادة هي تحفيز وتحريك الآخرين نحو رؤية واهداف طويلة الأمد وكذلك تلهم وتوجه وتحدد الاتجاه¹

3 - القيادة والرئاسة:

قد يلتبس على البعض فلا يستطيعون التفرقة بين القيادة والرئاسة وفيما يلي اهم

الفروق بين القيادة والرئاسة:

القيادة تتبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائياً غالباً، وتكون مسبوقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد أعضاء الجماعة والجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد، والتفاعل بين الأفراد شرط اساسي لظهور القيادة الرئاسة، تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة الاعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف

الجماعة، ويختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة نفسها، وتتميز الجماعة بمشاعر مشتركة قليلة أو عمل مشترك ضئيل وهي تسعى لتحقيق هدف الجماعة ويوجد تباعد اجتماعي أكبر بين الرئيس وأعضاء الجماعة، ويحاول الأول الاحتفاظ به كوسيلة للسيطرة على الجماعة ودفعتها لتحقيق مصالحه وتستند الرئاسة إلى السلطة والسيطرة، وهكذا لا يمكن أن نسمي المرؤوسين بدقة.

القائد الناجح هو أنه يجمع صفات الرئيس وصفات القائد والرئيس الناجح هو الذي يقرب في سلوكه مع الجماعة²

ثانياً_ مفهوم القيادة:

تعددت مفاهيم القيادة نظراً لأهمية للعديد من الباحثين ومن اهمها ما يلي:

عرفت القيادة على انها: "هي وظيفة من وظائف السمات والخصائص المكتسبة بالخبرة والتعليم.

ركز هذا التعريف على السمات والخصائص المكتسبة بالخبرة والتعليم. وفان القيادة هنا تكتسب ولا تورث

ويركز ايضا على جانب مهم من جوانب القيادة وهو القدرة على القيام بمهام القيادة في خدمة الجماعة وتحقيق أهدافها³

1 فاتن عوض الغزوي، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص ص.47؛ 48

2 عبد الرحمان سيار، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦

3 د. فهد خليل زايد، فن القيادة (كيف تكون قائدا ناجحاً)، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 13

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة

ويعرفها (درويش، عبد الكريم، ليلي تكلا، 1972): "القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"¹

وكذلك عرفها (فيدلر fiedler) بأنها: "علاقة يستخدم فيها شخص تأثيره لحث أفراد الجماعة على العمل معا لإنجاز مهمة مشتركة" (R. H, fiedler, 1974p315)²

ويعرفها أيضا ورين بنس (Warren bennis) انها، "عملية فن وتوجيه الافراد والتنسيق فيما بينهم والعمل على تشجيعهم وحفزهم من اجل الوصول الى الاهداف المرسومة"³

ومن هذه التعاريف نستنتج ان القيادة هي: سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ اهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الاهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة، وتسيير الموارد للجماعة. والقيادة توجيه لسلوك الافراد وتنسيق جهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم من اجل تحقيق الاهداف بكفاءة عالية وفاعلية.

ثالثا_ وظائف القيادة:

يرى جون ايفانسينف أن القيادة لها وظيفتين اساسيتين هما- :

الأولى: القيام بإنجاز المهام والأعباء تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة من خلال الأفراد والجماعة.

الثانية: تحقيق احتياجات الأفراد والجماعات تحقيق الأهداف الخاصة بهم والوفاء بمتطلباتهم ومحاولة تحقيق توقعاتهم وطموحاتهم.

وتحقيق هذه الوظائف يتوقف على عديد من الاعتبارات منها مدى وجود نظام فعال للاتصالات، ونوعية الجماعات ومدى اقتناعها بالقائد ودوافع القيادة لدى القائد فهل تكون دوافعه ناتجة عن حبه في السيطرة على الآخرين أم دوافعه إيجابية لخدمة الجماعة والمنظمة، ومدى وجود علاقة قوية بين الأفراد والجماعات والقائد، فكلها عوامل تؤدي إلى عرقلة أو نجاح أهداف التنظيم.⁴

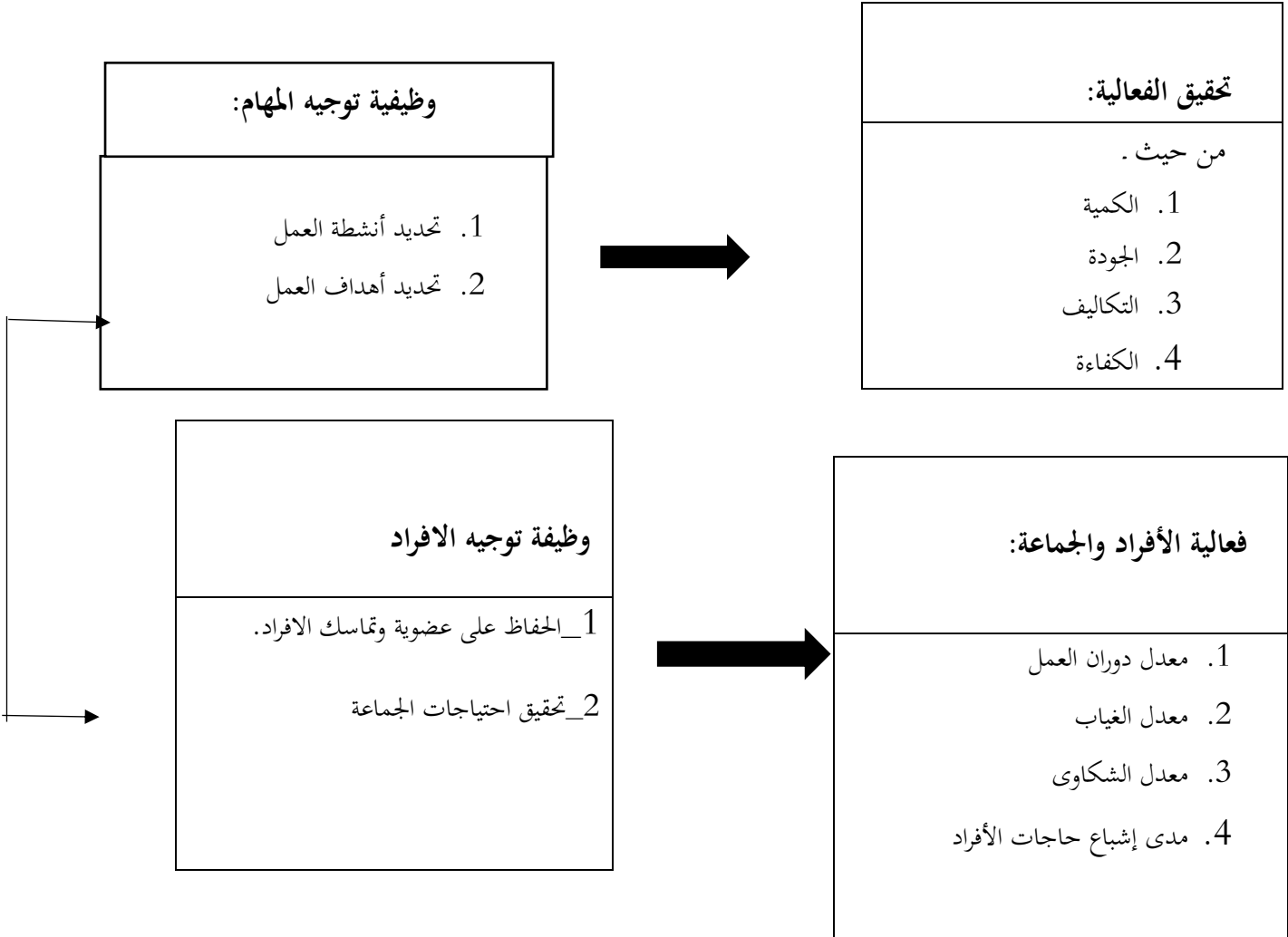
¹ د. ماهر محمد حسن، القيادة (اساسيات ونظريات ومفاهيم)، الطبعة الاولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص19

² أ. د رداح محمود الخطيب واحمد محمود الخطيب، القيادة دراسات حديثة، الطبعة الاولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص 18.

³ فئاتن عوض، مرجع سبق ذكره، ص12

⁴ سيد محمد الراب، القيادة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار الكتب المصرية، جامعة قناة السويس، 2012، ص13

الشكل 1: وظائف القيادة



المصدر: سيد محمد جاد الراب، القيادة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، جامعة قناة السويس، 2012، ص 14.

المطلب الثاني - خصائص القيادة:

سنتناول أبرز خصائص القيادة وتتمثل فيما يلي:¹

الشجاعة: هي القدرة على مواجهة التحديات والمخاطر واتخاذ القرارات الصعبة بثقة وحكمة.

التحكم في النفس: هي القدرة على ضبط المشاعر والانفعالات والرغبات والاندفاع، والتصرف بعقلانية ومسؤولية.

لإحساس بالعدل: هي القدرة على التعامل مع الآخرين بموضوعية ونزاهة واحترام، وعدم التحيز أو التمييز أو التفضيل.

¹ سالم الغنزي، القيادة (الدليل الشامل)، مرجع الكتروني 8:59/Com, http:// salemalanzi.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة

الثبات في اتخاذ القرارات: هي القدرة على التمسك بالقرارات المتخذة بعد دراسة وتحليل موضوعي، وعدم التراجع أو التغيير بسهولة.

دقة الخطط: هي القدرة على تحديد الأهداف والاستراتيجيات والخطوات المناسبة لتحقيقها، وتوزيع المهام والمسؤوليات على المتبعين.

التعود على فعل أكثر من الآخرين: هي القدرة على إظهار المثابرة والجهد والإبداع في تنفيذ المهام، وأن يكون قائداً بالمثال للآخرين.

شخصية ممتعة: هي القدرة على جذب انتباه وإعجاب الآخرين بطريقة تحادثهم وسلوكهم، وأن يكون لديه حس فكاهي وروح مرحة.

التعاطف والتفهم: هي القدرة على فهم مشاعر وحاجات وظروف الآخرين، وأن يكون لديه رحمة ومساندة لهم.

التواصل الجيد: هي القدرة على التعبير عن الأفكار والآراء والتعليمات بوضوح وسهولة، وأن يكون لديه مهارات استماع وحوار وإقناع.

الاحترام: هي القدرة على تقدير قيمة وكرامة الآخرين، وأن يكون لديه احترام ذاتي وثقة بالنفس.

سعة الأفق: هي القدرة على رؤية الصورة الكبيرة، وأن يكون لديه رؤية استراتيجية وطموحات عالية، وأن يكون مستعداً للتعلم من كل

المصادر.

الدهاء وسعة الحيلة: هي القدرة على استخدام الموارد المتاحة بذكاء وإبداع، وأن يكون لديه حلول مبتكرة ومختلفة للمشاكل، وأن يكون

قادراً على التكيف مع المواقف المختلفة.

المكافأة: هي القدرة على تقدير جهود وإنجازات المتبعين، وأن يكون لديه نظام محفز ومشجع للآخرين، وأن يعطي المجاملات والثناء

بصدق.

المعرفة والخبرة: هي القدرة على امتلاك مستوى عال من المعلومات والمهارات في مجال العمل، وأن يكون لديه خبرات سابقة ناجحة في

القيادة، أو أن يستفيد من خبرات الآخرين.

القابلية والاستعداد للتغيير: هي القدرة على التجديد والتطور في ضوء التغيرات المستمرة في البيئة، وأن يكون مستعداً لتغيير رأيه أو سياسته

أو طريقته إذا كان ذلك في مصلحة العمل.

المطلب الثالث_ أهمية القيادة ومبادئها:

تعتبر القيادة من الأهمية القصوى للصمود المتواصل للمؤسسات والمنظمات وكذلك تعتمد على مجموعة من المبادئ.

أولاً_ أهمية القيادة:

للقيادة أهمية كبيرة وبالغة تتمثل فيما يلي: ¹

¹ تونسي محمد، نماط القيادة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 29.

1. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
2. حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
3. الاختبار الذي تنصهر داخله كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
4. تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
5. السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
6. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
7. هي التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

ثانياً_ مبادئ القيادة:

تعرض فيما يأتي مجموعة مبادئ للقيادة تساعد على تصور ما تستند عليه في تحقيق

أهدافها بفاعلية:¹

- أن يكون القائد بارعا فنيا القائد يجب أن يعرف عمله ومجال عمله وأن يتمتع بالألفة مع المهام التي يقوم بها الأفراد بمحيطه
- إنه يبحث عن المسؤولية ويتحملة في عمله إن القائد هو المسؤول عن توجيه الشركة للرؤى الجديدة، وعندما تكون هذه الرؤى خاطئة عليه أن يلوم الآخرين. إن تحليل الموقف
- واتخاذ النشاط التصحيحي والتحرك نحو تحدي جديد هو من مسؤوليته.
- إنه يتخذ القرارات الصائبة وبالتوقيت الملائم إن القائد يحل المشكلات ويصنع القرارات ويحدد الأهداف المخططة.
- إنه يقدم المثال على القائد أن يكون نموذجا للدور الجيد للعاملين، إن العاملين يجب ألا يسمحوا فقط لما هو مطلوب فعله ولكن يرون القائد القدوة يفعل ذلك.
- معرفة الأفراد والعمل من أجلهم على القات أن يكون متفهما للطبيعة البشرية وأهمية رعاية العاملين بإخلاص.
- إيصال المعلومات اللازمة للعاملين أن يكون ذا مهارة اتصالية ملائمة إيصال المعلومات المهمة للأفراد.

¹ نفس المرجع، ص 36-37.

المبحث الثاني - نظريات القيادة ومستويات ممارستها في المؤسسات:

اصبحت القيادة هي محور نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها فهي تعتمد على مجموعة من النظريات والعديد من المستويات وكذلك العديد من الانماط.

المطلب الأول - نظريات القيادة:

لقد تعددت نظريات القيادة التي تحاول أن تفسر تكثير بعض الأشخاص في الآخرين وبالتالي تحدد الأسباب التي تجعل من شخص ما قائداً، وفيما يأتي فكرة عن بعض نظريات القيادة

1. نظرية الرجل العظيم:

سميت هذه النظرية بهذا الاسم استناداً إلى أن القائد لا يتميز بسمات تفوق السمات البشرية بل أنه لا يختلف عن مرؤوسيه بالسمات التي يمتلكها سوى تميزه عنهم بامتلاكه هذه السمات المشتركة بنسبة أكبر مما هي عند مرؤوسيه، لقد شكل الغرض الذي ادعى بأن القادة يمتلكون سمات شاملة تصنع منهم قادة، وأن هذه السمات تبدو ثابتة وفطرية بدرجة كبيرة وملائمة غير المواقف.

يبني دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة القول بأن القيادة ذات طبيعة موروثية، وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما توجت فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسيه، وأن تظهر نتيجة السمات الشخصية ومواهب عظيمة وخصائص وعقريات غير مألوفة إذا تمتع بها الإنسان أصبح قائداً.

2_ نظرية السمات:

نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس والتي تؤكد أهمية التعلم والتجربة، ظهرت نظرية جديدة أكثر واقعية من نظرية الرجل العظيم افترضت إمكانية اكتساب السمات القيادية معياراً للتميز القادة الناجحين عن غير الناجحين. عن طريق التعلم والتجربة أطلق عليها نظرية السمات والتي اعتمدت السمات.

وتدور فلسفة هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص الذين يمارسونها، ومن هذا المنطلق يصبح ممكناً التعرف على الأسلوب القيادي الفعال والتنبؤ به من خلال تعريف السمات التي يتميز بها القادة والقادة يتميزون بسمات شخصية تقودهم إلى النجاح في العمل القيادي ومن الضروري اختبار القادة على أساس هذه السمات الشخصية

بمعنى أن نجاح القائد في عمله بعد نلجأ السمات الشخصية وحدها. وقد أسفرت نتائج الدراسات التي أجريت حول هذه النظرية إلى وجود عدد من سمات القائد منها سمات جسيمة وعلية ومعرفية والفعالية واجتماعية وسمات عامة.¹

¹ ماهر محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 29-30

3- النظرية السلوكية:

لم تسفر النتائج التي أجريت حول سمات القائد إلى التمييز بين القائد الفعال وغير الفعال أو إلى معرفة السبب الرئيسي للقيادة الفعالة، وتأسيساً على ذلك، فقد انتقل الاهتمام في الأبحاث والدراسات إلى التركيز على سلوك القائد وبذلك ظهر اتجاه جديد أطلق عليه النظرية السلوكية امتدت من نهاية الأربعينات إلى نهاية الستينات.

ركزت هذه النظرية على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة، فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه. يري دعاء هذه النظرية وأصحابها أن الذي يجعل الشخص قائدا بالمعنى العلمي من تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة المحددة من جهة وإشباع رغبات أعضاء الجماعة من جهة أخرى، وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي نجاحاً.¹

4- نظرية الموقف (المواقف والاحداث):

تقوم هذه النظرية على افتراض أساس مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد، إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة به ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها، بل على عوامل وظروف تتعلق بموقف الذي يكون فيه. وعلى هذا يمكن القول إن لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوءها اختيار القائد المناسب، وأن القائد الذي يصلح لأن يشغل منصباً قيادياً في موقف معين قد لا يصلح لشغل منصب ثان في موقف مختلف ومغاير. وتعطي هذه النظرية مفهوماً وظيفياً للقيادة، إذ أنها ترى أن السمات المطلوبة للقائد هي سمات نسبية ترتبط بالموقف القيادي المعين وليست سمات مطلقة، لذا فإن الأمر يستوجب تحليل الموقف والوظائف مع الصفات الواجب توافرها في القادة، أما النقد الموجه لهذه النظرية فهو كونها تنسب مولد القائد إلى الظروف البيئية وحدها وتغفل الاستعدادات الفطرية اللازمة لنجاح القائد.

5- النظرية التفاعلية (المشركة):

تدعو هذه النظرية إلى فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي ترى أن القيادة هي علاقة مركبة بين السمات الشخصية للقائد والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، لأن السمات غير كافية ما لم تتفاعل مع عناصر الموقف. والموقف لا يمكن مواجهته دون التفاعل بعناصره مع صفات القائد. كما ترى هذه النظرية ضرورة أن يغلب الطابع الانساني على عملية التفاعل بين القائد والموقف وبما يحقق أهداف المنظمة ويشبع حاجات أعضائها، فهي محاولة للتوفيق والجمع بين النظريتين، وهي لا نكر خصائص القائد، كما أنها لا ترفض واقع الموقف بل تضيف اليهما التفاعل الاجتماعي الذي يجعل القائد المناسب يظهر في الموقف المناسب مع الجماعة لتحقيق أهدافها، وتقوم هذه النظرية على أساس وجود صفات عامة لازمة لأي قائد، خاصة القيادة في كل موقف من المواقف، وهي أقرب للنظريات إلى الصحة، حيث أثبتت الدراسات بان التبعية الناجحة والقيادة الناجحة مرتبطان يكمل كل منهما الآخر

¹ نفس المرجع، ص 32

6- نظرية التابعين:

يدور فحوى هذه النظرية حول العلاقة بين القائد وتابعيه، وتنمية هذه العلاقة تتوقف على قدرة القائد على إشباع الحاجات الأساسية التابعيه من خلال التعرف عليها والعمل على تحقيقها لأن التابعين في حاجة لإشباع مطالبهم الأساسية، لذا فإنهم يتبعون القائد الذي يحقق لهم ذلك. ومن هنا نلاحظ أن هذه النظرية قد اهتمت بالجوانب الانسانية ولكن أغفلت جانب تحقيق أهداف المنظمة¹

المطلب الثاني _ أنماط القيادة:

يمكن تقسيم القيادة وفقاً لأسلوب ممارستها إلى أنواع متعددة تختلف كل طريقة عن الأخرى وتستخدم كل منها في مواقف وظروف معينة، وقد يفرض الموقف استخدام نمط قيادي معين لا يصلح استخدامه في موقف آخر، ومن هذه الأنماط أو الأساليب القيادية ما يلي:²

1. **النمط التسلطي أو الاستبدادي:** حيث يتميز القائد باتباع أسلوب الحزم والحسم والشدة والتحديد الدقيق للأعمال والواجبات وإجراء الرقابة الصارمة على مقودية أفراد الجماعة، وهو لا يتيح لهم مناقشته أو إبداء آرائهم وهو نمط عسكري بالدرجة الأولى ويسمى بالنمط الاوتوقراطي أحياناً

2. **النمط الديمقراطي:** وهو عكس النمط السابق مباشرة، حيث يكون هناك الحوار والمناقشة والمشاركة والتشاور بين القائد ومجموعته مما يساعد على تكوين روح الجماعة والفريق بينهم جميعاً

3. **النمط الرسمي والوظيفي:** ويعني اعتماد القائد على سلطته الوظيفية أو الرسمية والتي يستمد منها التنظيم والتشاور بين القائد ومجموعته مما يساعد على تكوين روح الجماعة والفريق بينهم جميعاً.

4. **النمط غير الرسمي:** حيث يستمد القائد سلطاته من المجموعة التي يقودها من خلال نفوذه وقوته وقبولهم له كقائد، وهذا النمط يكون واضحاً في التنظيمات غير الرسمية التي تسود في التنظيم الرسمي، لذلك فعلى القائد الرسمي عدم إغفال هذه التنظيمات والتعامل معها وكسب تأييدها وثقتها نحو تحقيق أهداف المنظمة.

5. **النمط الفوضوي:** وهذا النمط يعتبر من أنماط القيادة السلبية حيث يكلف القائد أن جازت التسمية في هذه الحالة الجماعة بأداء العمل ولا يشرف عليهم أو يعاونهم ويتركهم يفعلون أي شيء يتعاونون أو يتنافرون أو يفعلون أو لا يفعلون فهو لا يتدخل ولا يؤثر في الجماعة وما أكثر سيادة هذا النمط في المنظمات الحكومية وخاصة تلك التي تقدم خدمات للجمهور في المجتمعات النامية.

المطلب الثالث _ مستويات القيادة:

هناك ثلاث مستويات للقيادة نوجزها فيما يلي:³

¹ طارق عبد الرحمان البدري، مرجع سبق ذكره، ص 59-60.

² سيد محمد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

³ هائل عبد المولى طشطوش، القيادة والادارة، الطبعة الاولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 108.

1- القيادة المباشرة:

كومة القادة الميدانيين والين يمارسون القيادة وجها لوجه ويشك ويتعاملون مع الميدان وينفذون) التكتيكات (أثناء العمليات الحربية ويحسب أن يمتاز القادة هذا بالمهارة والاحتراف والشجاعة والحنكة والإيمان مباشر والقدرة على اتخاذ القرار المناسب في المواقف الطارئة.

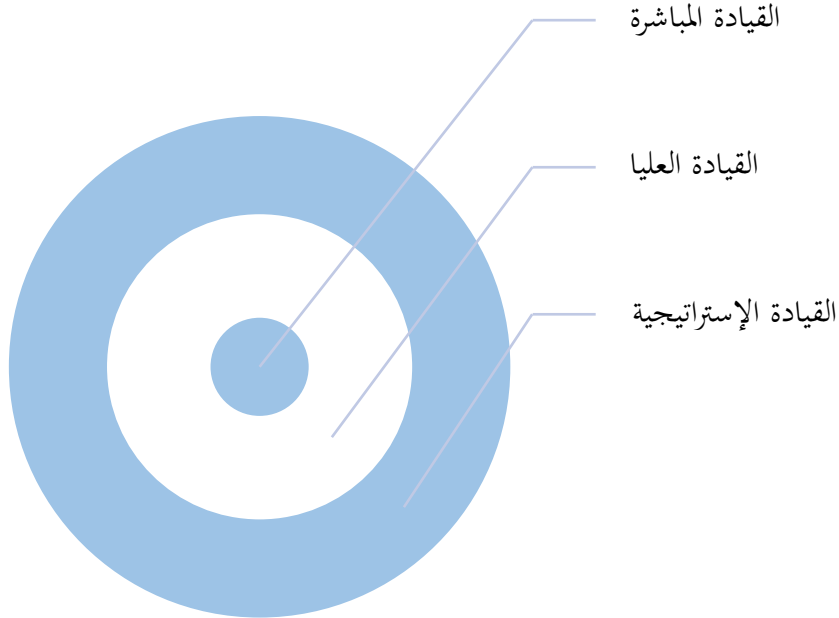
2- القيادة العملية (الادارة العليا):

هم القادة الذين يعملون بمستوى عمليات أكبر وأعلى من المستوى السابق ويستتم في هذا المستوى ممارسة عمليات التخطيط والتدريب وتوزيع المعلومات وتنقيحها.

3- القيادة التنفيذية (الاستراتيجية):

وبمارسها القادة الذين يخططون على المستوى الاستراتيجي المستقل وبعد النظر والذكاء واستشراف المستقبل والواقعية (1) البعيد المدى العالي المستوى وهم يمتازون بالقدرة على التخطيط والتحليل والشكل التالي بين مستويات القيادة وحجم ممارسه الوظائف القيادية في كل مستوى من هذه المستويات.

الشكل رقم 2: مستويات القيادة



المصدر: هايل عبد المولى طشطوش، اساسيات في القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان،

2014، ص 109.

المبحث الثالث . تحديات القيادة ومقومات نجاحها والعوامل المؤثرة فيها:

اصبحت المؤسسات تدرك ان القيادة هي المصدر الاساسي لتحقيق الربح كلما كان القائد ناجحا جعل المؤسسة ناجحة، فهناك مجموعة من المعوقات تسعى المؤسسة الي حلها بالإضافة الي اهم شروط نجاحها وفي هذا المبحث سنتطرق الي معوقات القيادة وشروط نجاحها والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الاول _ معوقات القيادة:

هناك العديد من سلوكيات القائد والمرؤوسين التي تحد من فعالية العملية القيادية نذكر منها:¹

- تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى أعلى إنجاز وفقا لا ميثر Miller قد يقوم القائد بعض التصرفات الخاصة تقلل من نتائج الفعالية منها:
- قيام القائد بكل العمل بفرده بسبب له ضغطا واخفاض الإنتاج.
- عدم طلب القائد المساعدة من الزملاء يقلل من الكفاءات وعدم الرضا عن تصرفاته.
- صعوبة التكيف مع التغيير يؤدي إلى نقص التقدم.
- الاستخدام الزائد للقواعد أو إتباع الروتين يؤدي إلى صعوبة إنجاز العمل، وعدم التجاوب بمرونة مع المواقف المختلفة.
- الخوف من الخطأ يؤدي إلى عدم المبادرة وعدم استغلال الفرص.
- عدم تفويض المهام والسلطات يؤدي إلى نقص فرص التدريب وتنمية المرؤوسين
- عدم احترام آراء الآخرين يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والدافعية للمرؤوسين.
- عدم الارتياح في بعض الظروف وبعض الوظائف من طرف القائد يؤدي إلى ضياع الوقت وضباع الفرض.
- مقاومة النقد البناء يؤدي إلى نقص التغذية العكسية التي تؤدي إلى تنمية المهارات القيادية لدى القائد.
- تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع.
- إن تجنب القائد التعامل مع المشكلات عادة يؤدي إلى تعقدها، فلو كانت المشكلة تتعلق بأداء مرؤوس معين فعدم تعامل القائد مع هذه المشكلة يؤدي إلى تمرد باقي المرؤوسين وشعورهم بالاستياء اتجاه القائد.

¹ بن عبد الله بن دهبية ارسلان، قطاف مديحة، أثر القيادة الاستراتيجية على ادارة الأزمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع صناعة الادوية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020-2021، ص 70.

- يفضل بعض القادة التلميحات ووسائل أخرى غير مباشرة للاتصال بالمرؤوسين وهذا لتجنب مواجهة المشاكل وهذا قد يسبب سوء التفاهم أحيانا أو توجيهات خاطئة من قبل القادة.

والتفادي هذه التصرفات المعوقة الفعالية العملية القيادية، على القائد الكفاً أن يتعلم مجموعة من المهارات نذكر منها:

مهارة التحليل المشكلات واتخاذ القرارات (تحديد المشكلة البحث عن أسبابها، البحث عن الحلول البديلة اختيار العمل الأنسب)، مهارة تنظيم الوقت، مهارة إدارة الاجتماعات، مهارة إدارة المعلومات مهارة التعامل مع المتغيرات، مهارة القيادة.

المطلب الثاني - شروط نجاح القيادة:

بالنسبة لأي منظمة فإن القيادة تعتبر من المحددات العامة لنجاحها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية لكن هذا يقودنا إلى البحث عن الخصائص التي تحمل العملية القيادية والقائد يحقق النجاح في بيئات تنظيمية مختلفة وأوضاع أيضا مختلفة، وهذا أورد الكثير من الباحثين والكتاب المقومات وخصائص ومواصفات كثيرة لنجاح القيادة الفعالة تستطيع أن تلخص أهمها فيما يلي: ¹

- القدوة الحسنة للآخرين من حيث الأمانة والأخلاق والالتزام وغيرها من الصفات الحميدة الواجب توفرها في

العلاقات الإنسانية عند التعامل مع الآخرين من حيث التشجيع وإثارة الدافعية وتحقيق العلاقات الاجتماعية المتبادلة.

- القدرة والمهارة على تحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين في الاتجاهين من الأعلى إلى الأسفل والعكس.

- تكيف مع الظروف المحيطة والمواقف ما يحقق أهداف المنظمة

- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتجنب وقوع أي نوع من التضارب بينهما.

- تحقيق الرضا الداخلي للعاملين عن الوظيفة.

- توقع المناخ الصحيح للابتكار والإبداع وتقديم الأفكار الجديدة.

- تحقيق المشاركة الفعالة لعاملين في تحليل المشكلات والتخطيط واتخاذ القرارات.

- الموضوعية والبعد عن الذاتية والأهواء الشخصية في القيادة.

- توفر العدالة والمساواة بين العاملين فيما يتعلق بالتعيين والترقية، الحوافز.

- الرؤية المستقبلية والقدرة على التخطيط الاستراتيجي الواعي لتحقيق رسالة المنظمة.

- تحديد القيم والمعتقدات الخاصة بممارسة العمل وتعزيز الطموح لدى العاملين في هذا الميدان.

¹ نفس المرجع، ص71.

- معالجة النزاع والصراع التنظيمي والعمل على تجنبه مستقبلا.

- المحافظة على وحدة الجماعة وتماسكها على تحقيق أهدافها الشخصية طالما لا تتعارض مع أهداف المنظمة.

المطلب الثالث - العوامل المؤثرة في اختيار اسلوب القيادة:

أن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النموذج القيادي هي عوامل تخص القائظ وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم وثالثة تخص الموقف والبيئة وفيما يلي توضيح لكل منها:

1- العوامل التي تخص القائد:

ان من الأمور التي على اي قائد أن يأخذها بالاعتبار هو مدى تقني بالآخرين، ومدى تحملهم المسؤولية ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.

القيم التي يؤمن بها القائد إذ منهم من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.

وأخيرا يعتمد تبنى القائد الأسلوب قيادي معين على ميله الفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في اتباعها، فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله...

2-عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

فقد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري فقد يميل البعض إلى الاستقلال ويبين البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار. وفوق كل هذا وذاك فقد يتباين البعض في تحملهم المسؤولية.

3-الظروف البيئية:

يقصد بذلك بيئة العمل عموما وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بماء فهي ذات أثر كبير في اتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن يتعرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلا واجه كثيرا من المخلف والصعاب، وإلى جانب بيئة العمل أو المنظمة هنالك موقع المنظمة الجغرافي إلا ل بعد المنظمة أو كبر حجمها أيضا يلزم المدير بتفويض جزء من صلاحياته والسماح بدرجة من المشاركة من قبل المرؤوسين وما دعنا نتكلم عن البيئة والمنظمة، فإن نوع الجماعة يمثل عاملا مهما في اتباع النمط القيادي، فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والتماسك وتمثلت بين أعضائها خلف عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والتماسك وتمثلت بين أعضائها صفات شخصية جماعية، كالتعليم والخبرة، كلما تشجع الرؤساء على الاتجاه المشاركة العاملين

4-الضغوط الزمنية:

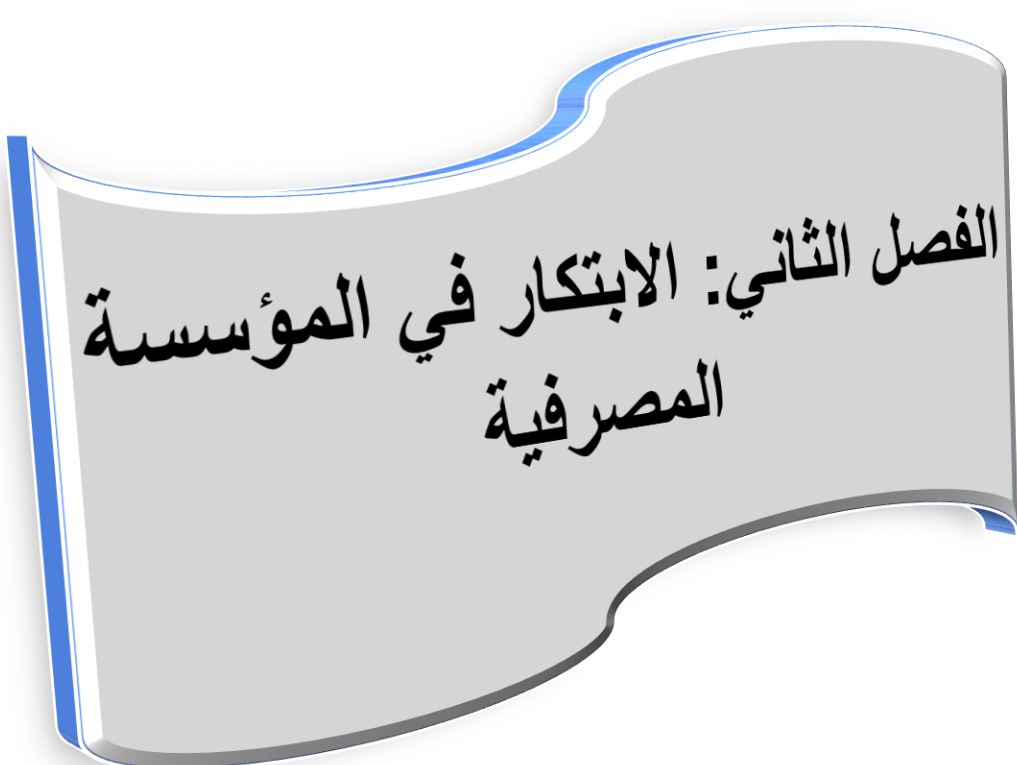
تلعب الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل القائد إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع للمشاركة المرؤوسين¹.

¹ ماهر محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص ٨٢، ٨٣.

خلاصة الفصل الاول:

بعد التطرق الى مختلف الاساسيات والمفاهيم المتعلقة بالقيادة يمكن القول بان القيادة هي عملية التأثير والإلهام للأفراد لتحقيق أهداف مشتركة ضمن مجموعة أو منظمة. تشمل القدرة على توجيه وتحفيز الآخرين، اتخاذ قرارات استراتيجية، وحل المشكلات بفعالية. القائد الجيد يجب أن يمتلك مهارات التواصل، الفهم العميق للمواقف، والقدرة على تكييف أسلوبه وفقاً لاحتياجات فريقه.

القيادة لا تقتصر فقط على الأشخاص في المناصب العليا، بل يمكن أن تكون موجودة على مختلف المستويات. كما أن القادة الناجحين هم أولئك الذين يحققون التوازن بين تقديم الإرشاد، وتطوير الفريق، والمساهمة في تحسين الأداء الجماعي.



الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسة
المصرفية

تمهيد:

الابتكار هو عملية تطوير أفكار جديدة ومبدعة تهدف إلى تحسين الوضع القائم أو إيجاد حلول جديدة لمشاكل قديمة. يتجاوز الابتكار مجرد التفكير في أفكار جديدة، فهو يشمل تنفيذ هذه الأفكار بطريقة تُحقق قيمة مضافة. يمكن أن يظهر الابتكار في مختلف المجالات مثل التكنولوجيا، الطب، التعليم، الأعمال، والفن، وغيرها من القطاعات. ويعتبر الابتكار عنصرًا أساسيًا لتحقيق التقدم والنمو في المجتمعات والشركات، حيث يعزز من القدرة التنافسية ويدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. يتطلب الابتكار بيئة داعمة تشجع على التفكير الحر، التجريب، واستقبال الفشل كجزء من عملية التعلم والنمو. فإن الابتكار ليس محصورًا فقط على الاختراعات أو التقنيات المتقدمة، بل يمكن أن يظهر في تحسين العمليات أو تقديم حلول ذكية تساهم في تسهيل حياة الأفراد والمجتمعات. كما يعد الابتكار عاملاً مهماً في عجلة للنمو والتنمية والابتكار عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات بمختلف أنواعها. ومن هنا قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

المبحث الثاني: المبادئ المؤسسة للابتكار وأشكاله المتعددة

المبحث الثالث: أثر القيادة على الابتكار والعلاقة بينهما

المبحث الاول _ الإطار المفاهيمي للابتكار:

تتميز البيئة التي تدرج فيها المؤسسات الاقتصادية بعدم الاستقرار، والتطور في مختلف المجالات. ومع هذه التحديات تعتبر المؤسسة المصرفية الناجحة هي التي تستطيع القيام بشيء مختلف وهذا ما يعرف بالابتكار ويعتبر الابتكار عقب الاقتصاد، فمن دونه لا يمكن إشباع الحاجات الاقتصادية المتزايدة المفاعلين الاقتصاديون.

المطلب الاول _ مفهوم الابتكار واهم خصائصه:

يعتبر الابتكار عملية ترجمة فكرة او اختراع جديد من خلال هذا المطلب سنوضح ذلك:

اولا _ تعريف الابتكار:

تعددت مفاهيم الابتكار نظرا لأهمية العديد من الباحثين ومن اهمها ما يلي:

- يعرف الابتكار على انه: "التوصل الي ما هو جديد ويضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق اي تكون الشركة الابتكارية هي الاولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل الي الفكرة الجديدة او المنتج الجديد"¹

- يعرف «ستانين»: "ان الابتكار هو العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول او ذو فائدة مرضية لدى مجموعة من الناس"²

- يعرف توم بيترز T. Pieters: "الابتكار هو التعامل مع شيء لم يسبق له اختياره وهذا يوسع من الابتكار الى حدود قصو لان الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للشركة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من الشركات"³.

- كذلك يعرف الين بيرس «piers»: "ان الابتكار هو قدرة الفرد على تجنّب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع انتاج اصيل وجديد وغير شائع"⁴.

ومن هذه التعاريف نستنتج ان الابتكار هو: عملية خلق أفكار أو منتجات أو خدمات جديدة أو تحسينات على الموجود منها، بهدف تلبية احتياجات معينة أو حل مشاكل. يتطلب الابتكار التفكير الإبداعي واستخدام المعرفة والتقنيات الجديدة بشكل مختلف، ويمكن أن يكون في مجالات متعددة مثل التكنولوجيا، الأعمال، الفن، أو العلوم.

ثانيا: مصطلحات متعلقة بالابتكار:

يوجد اختلاف في تحديد مفهوم الابتكار فقد يتداخل الابتكار مع مفاهيم اخري كالاختراع والابداع نذكر منها ما يلي:

1 عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الاولى، دار المعترز، الاردن، عمان، 2015، 149.
2 مدحت محمد ابو الناصر، التفكير الابتكاري والابداعي، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2009، ص 19.
3 نجم عبود نجم، ادارة الابتكار، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 19_20.
4 اسامة خيرى، ادرة الابداع والابتكارات، الطبعة الاولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2012، ص 68.

1. _ الاختراع: يعرف الاختراع: "بانه كل فكرة جديدة ذات فائدة ولها قابلية التطبيق الصناعي، اي بمعنى اخر ان يكون الاختراع جديد"

_ الابداع: هو عملية معقدة من العمليات العقلية الذهنية، التي تستدعي توليد الافكار والمفاهيم الجديدة والاصلية، يتعلق الابداع باكتشاف فكرة جديدة ومتميزة، اما الابتكار فيتعلق بوضع تلك الفكرة موضع التنفيذ اي الابتكار هو التطبيق الفعلي للأفكار المبدعة².

ثالثا _ الفرق بين الابتكار والابداع والاختراع: سنحاول توضيح اهم النقاط للفرق بين هذه المصطلحات كما يلي:

1- الفرق بين الابتكار والابداع³:

من خلال الجدول سنوضح اهم الفروق بينهما:

الجدول 2: الفرق بين الابتكار والابداع

الابتكار	الابداع
عمليات تحويلية للأفكار	نشاط تفكيري ذهني
يقدم منتجات واقعية لسوق	يقدم حلول نظرية للمشكلات
يأتي ثانيا ويقوم على الافكار المبدعة	يأتي اولاً من حيث الزمن
يمكن قياس نجاحه في السوق	يصعب قياس نجاحه

المصدر: بالاعتماد على احمد عبد الرحمان الشيمري، وفاء بن ناصر المبيريك، ص 140.

- الفرق بين الابتكار والاختراع⁴:

وسنوضح في هذا الجدول الفرق بين الابتكار والاختراع من حيث الاسبقية ومن حيث المصدر.

الجدول 3: الفرق بين الابتكار والاختراع.

الاختراع	الابتكار	الفرق بين الابتكار والاختراع
الاختراع يسبق الابتكار	الابتكار يحدث بعد إيجاد المبادئ النظرية والاجراءات التجريبية، فيجري تطبيقها ميدانيا لتصبح ابتكار	من حيث الاسبقية

1 اريج بنت محمد بنت سلام بنت جمعة، الاختراع رؤية وطن، الطبعة الاولى، دار بوتس للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2012، ص 8.

2 رضوان محم. عبد المفتاح، القائد المتميز بين الموهبة والابداع، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2013، ص 49.

3 احمد عبد الرحمان الشيمري، وفاء بن ناصر المبيريك، ريادة العمال، الطبعة الاولى، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية، 2019، ص 140.

4 سعيد وكيل، الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز المنافسة، الطبعة الاولى، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2011، ص 40.

الفصل الثاني: القيادة في المؤسسات المصرفية

من حيث المصدر	الابتكار له مصادر عديدة منها المعرفة العلمية، التكنولوجيا، التجربة، الخبرة.	مصره البحث العلمي الاساسي
---------------	---	---------------------------

المصدر: الاعتماد على سعيد وكيل، مرجع سبق ذكره ص 40.

رابعا _ خصائص الابتكار:

نستنتج من التعريفات السابقة للابتكار مجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي: ¹

-الابتكار يعني التميز: اي الاتيان بما هو مختلف عن المنافسين ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة للحاجات من طرف الابتكار.

-الابتكار يمثل الجديد: ويعني انه يسمح بخلق اشياء جديدة جزئيا او كليا.

-الابتكار يسمح باكتشاف الفرص السوقية باعتباره يسمح بقراءة جديدة للحاجات والتوقعات.

-الابتكار عملية منظمة ومخططة في الغالب خاصة في المؤسسات الاقتصادية، قائم على اسس عملية ومنهجية.

-الابتكار لا يكون فقط في المجال الاقتصادي، ولكن يتعداه الي مختلف الميادين السياسية والاجتماعية والبيئية والثقافية.

خامسا _ مقومات الابتكار:

تتلخص مقومات الابتكار فيما يلي: ²

أ_ **الانتماء والارتباط بالمؤسسة:** يعتبر الانتماء الوطني اساس الابتكار والابداع على المستوى الوطني والمؤسسي فمثلا تعد اليابان مجتمع وادارة مثلا يدل على اهمية ودور هذا المفهوم في عملية الابتكار والابداع، اذ انها تمكنت من الاستفادة من هذه القيمة الاجتماعية وتسخيرها في زيادة اخلاص الفرد اي كان موقعه في العمل.

ب- **الحس الاقتصادي والاجتماعي:** ان مبرر وجود الادارة هو تحقيق الكفاءة والفعالية، فالكفاءة تعني تخفيض التكاليف، وتشير الى

الحس الاقتصادي، وبالتالي فإن انعدام هذا الحس الاقتصادي والاجتماعي يؤدي الي هدر الموارد وعدم القدرة على الابتكار والابداع ج-

ج_ **العقلية في التعامل مع المشاكل:** يجب على الادارة الابتكارية والابداعية ان تعتمد على الطرق والاساليب العلمية بدلا من اسلوب

المحاولة والخطأ، فالوقت الذي كانت الادارة تعتمد فيه على الجهد الفردي قد مضى، وقد اصبحت مهنة تعتمد على التنظيم الذي يقوم بدوره

على الجهود المتكاملة لكلفة العمال.

¹ لطفى بوعزة، أثر الابتكار التسويقي على قيمة المؤسسة الخدمية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خنشلة، 2020-2021. ص 72. غير منشورة.

² سامي مباركي، دور الابتكار في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 44، 2016، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 408-409.

د- الانفتاح على الرأي الآخر: يجب توفير مناخ تنظيمي للابتكار والابداع تسوده احترام الرأي الآخر والتعاون فالحوار الذي يوصل والشيء المفيد، ومن هذا المنطق تنتهز المنظمات الابتكارية الفرص وتعمل على تشجيع الافراد ليقدموا المقترحات لتطوير والتحسين.

هـ- الايمان بمواهب الاخرين: باعتبار ان الادارة هي جهد جماعي، فلا يمكن للابتكار والابداع ان يتحقق الا بتشجيع كافة العمال لتقديم المساهمة بأقصى امكانياتهم لتحقيق الاهداف، لكي يتحقق ذلك يجب على الادارة ان تولي اهتماما وتشجيع روح الفريق.

و- البعد الانساني في التعامل والاتصالات: يتحقق المجال الاكبر للابتكار والابداع في ظل الاهتمام بالإبعاد الانسانية والنظر للعمال الذين هم ادوات الابتكار والابداع، فكلما زاد الاهتمام بهم شعروا انهم محل الاهتمام الادارة وكما اجتهدوا في العمل كلما يتحقق انتاج أفضل.

المطلب الثاني . أهمية الابتكار ومبررات ابتكار المنتجات الجديدة:

يعبر الابتكار ذو اهمية كبيرة وسنوضح ذلك فيما يلي:

أولاً_ أهمية الابتكار:

يعتبر الابتكار من الاهمية القصوى للسمود ويمكن ايجاز هذه الاهمية فيما يلي: ¹

-يساعد الابتكار على رفع التنافس بين المؤسسات الاقتصادية المختلفة.

-المساهمة بصورة فعالة في التنمية الاقتصادية.

-تحسن جودة الخدمات.

-يساعد الابتكار على حل المشكلات التي تواجه الفرد بصورة فعالة.

-تحسين استخدام بعض الممارسات من جل تحسين منتجاتها وعملياتها القائمة بصورة دائمة تساعد على إيجاد طرق لتفعيل وزيادة حجم المبيعات.

ثانياً_ مبررات ابتكار المنتجات الجديدة وتطويرها:

يمكن ايجاز هذه المبررات فيما يلي: ²

1-قيام العديد من المنافسين بتقليد المنتجات المطلوبة والناجحة في الأسواق، وهذا ما يجعل المنتج المبتكر ذو ميزة هامشية، بالتالي فإن ضرورة بلوغ الميزة التنافسية تستدعي الابتكار المتواصل للمنتج.

¹ برفين جوبتا، الابداع الاداري، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 45.

² بشير عباس العلاق وحميد عبد النبي الطائي، تطوير المنتجات وتسعيها، دار البازوري للنشر والتوزيع، الكعبة الاولى، الاردن، 2008، ص 59.

الفصل الثاني: القيادة في المؤسسات المصرفية

2- التغيرات والتطورات التكنولوجية السريعة التي يمكن ان تجعل المنتجات القائمة في السوق غير مجدية.

3- الاستمرار والتواصل والنمو في عالم الاعمال، بحيث يمثل الابتكار والتطوير في مجال السلع والخدمات أحد مستلزمات نجاح المؤسسات في بلوغ اهدافها، فالمنظمات الناجحة تتواصل مع المساهمين (بتحريك اموالهم واستثماراتهم حسب المستجدات البيئية) وكذلك مع الموردين (الذين يهمهم تقديم مواد او سلع نصف مصنعة جديدة او غيرها من وقت لآخر باعتبار انهم من الجهات المؤثرة على اذواق ومتطلبات المستهلكين او المستخدمين او المؤسسات سواء بسواء والمستهلكين الذين تتغير تفضيلاتهم وحاجاتهم ورغباتهم مع مرور الوقت).

4- يساهم نشاط الابتكار والتطوير المتواصل في بناء قاعدة صلبة للنمو المستقبلي.

المطلب الثالث_ نظريات الابتكار واهم مراحل العملية الابتكارية:

أصبح الابتكار فضاء واسع ومتنوع وفيما يلي يلي اهم نظريات الابتكار ومراحلها.

اولا_ نظريات الابتكار:

هناك ثلاث نظريات حول الابتكار نوجزها فيما يلي: ¹

1- النموذج الفائق او ما وراء النطاق المادي:

تقوم هذه النظرية على ان الابتكار يعتمد على نمك خاص من الافراد وهم المبتكرون، لهذا على المؤسسات والشركات ان تبحث عن الافراد الذين هم قادرين على التوصل الى افكار جديدة ومبتكرة أفضل من غيرهم من المبتكرين وحسب هذا النموذج فإن هناك عددا قليلا من الافراد في الشركة وهم المبتكرون الذين يبحثون ويبتكرون افكار جديدة.

2- النموذج الآلي:

تقوم هذه النظرية على اساس ان الحاجة هي ام الابتكار، فالابتكار يمكنه الظهور أكثر عندما تكون هناك مشكلة تواجهها الشركة او الافراد فيقومون بمحاولة حلها، فلا شك ان هذه النظرية تقوم على اساس وجود مشكل الذي يدفع الفرد الى توجيه كل جهده الى الابتكار، فالجسور منذ القدم لم تبتكر الا لمواجهة مشكلة الانتقال من جهة لأخرى.

3- نموذج التركيب التراكمي:

هذه النظرية تقوم على جهود التفكير والترابط والتحليل من اجل التوصل الى المنتجات والخدمات الجديدة وهذه تفسر التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية من خلال التوليفة الجديدة او اضافة مكون جديد او سمة جديدة.

¹ ليليا بوروبو، دور الابتكار البيئي بالمؤسسات البترولية في تحقيق التنمية المستدامة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020-2021، ص77.

ثانياً_ مراحل العملية الابتكارية:

حدد والاس «wallas» مراحل العملية الابتكارية نذكر منها ما يلي: ¹

1-مرحلة الاعداد والتحفيز والتهيئة:

يقوم الفرد من خلالها بدراسة المشكلة ورؤية ابعادها وجوانبها الجوهرية يكتب مجموعة من المهارات التي يكون لها تأثير على طبيعة المشكلة المراد بحثها وحلها.

2-مرحلة الاحتضان:

هذه المرحلة يطلق عليها مرحلة الكمون وفيها تعمل قدرات الفرد الداخلية على استيعاب المواقف واسترجاع الخبرات الماضية المتشابهة، او المتراصة والبحث عن علاقة تساعد على إيجاد حلول.

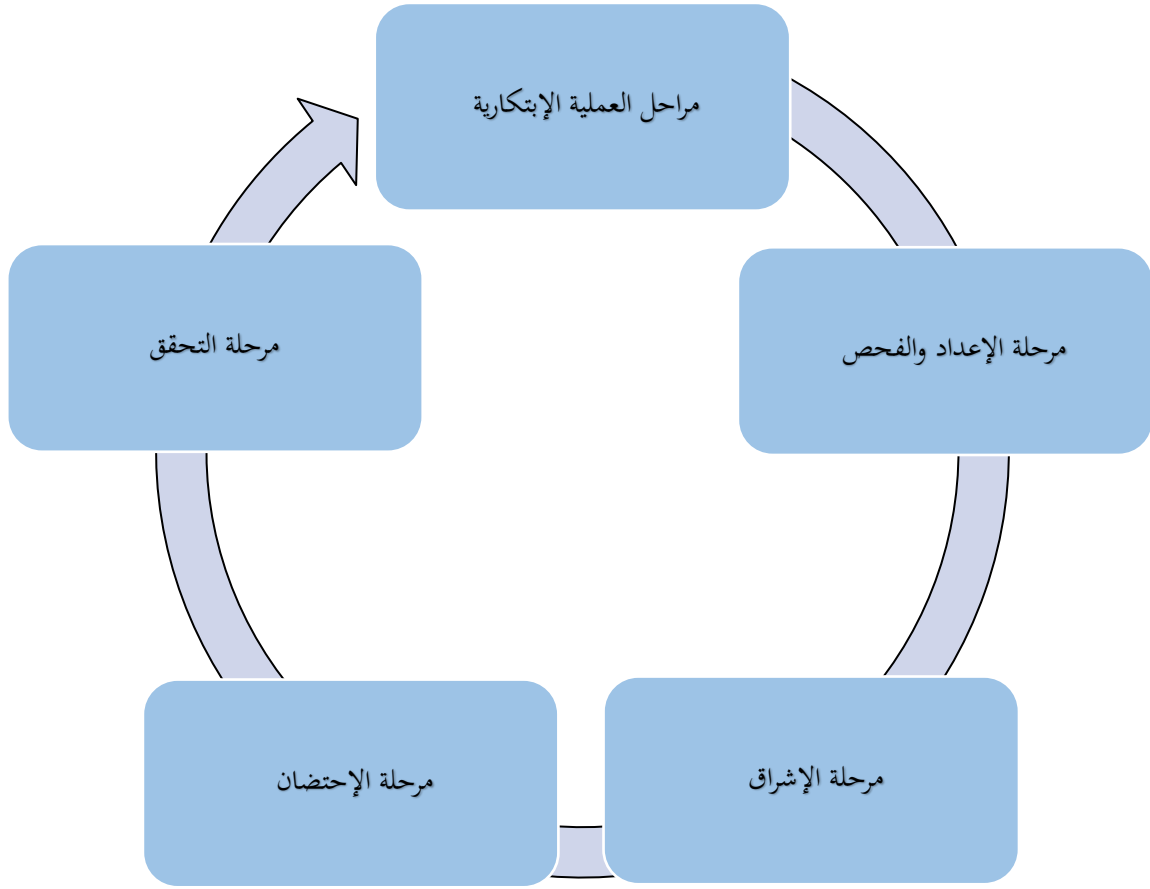
3-مرحلة الاشراق:

مرحلة تولد فيها فكرة فجأة وتبدو وكأنها قد نظمت دون تخطيط وهي تحدث بعد العديد من المحاولات

4-مرحلة التحقق:

وهي مرحلة التي يتم فيها تقييم الفكرة المبتكرة الجديدة ومواجهتها والتأكد من صحتها ومناسبتها للموقف او المشكلة واختبارها او تجربتها.

¹ فكري لظفي متولي وشتوي مبارك القحطاني، صعوبات التعلم للمبتكرين والموهوبين، الطبعة الاولى، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، القاهرة، 2014، ص14



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

المبحث الثاني - المبادئ المؤسسة للابتكار واشكاله المتعددة

للابتكار اهمية تتزايد في وقتنا الحالي على نجاح المؤسسة مهما كان نوعها وحجمها وفي هذا المبحث سنتطرق الى اهم مبادئ الابتكار وانوعه ومستوياته.

المطلب الأول - مبادئ الابتكار ومجالاته:

تعتبر مبادئ الابتكار ومجالاته توجيهية تتبناها المؤسسة، نوجزها فيما يلي: ¹

أولا - مبادئ الابتكار:

حدد بيتر دراكر «Peter Dracker» مبادئ الابتكار فيما يلي

1- تحليل الفرص الابتكارية التي تتفاوت اهميتها بتفاوت المجالات والاقوات.

2- لكي يكون الابتكار فعالا يجب ان يكون بسيطا وضرورة ان يركز على اهداف محددة.

3- إدراك الابتكار عن طريق المشاهدة والتساؤل، ثم تقدير بطريقة تحليلية طبيعة الابتكار اللازمة لتلبية الفرص.

4- يجب ان يبدأ الابتكار في بداية صغيرة بحيث يتطلب اموال قليلة وعددا قليلا من الافراد وسوق صغيرة محددة.

ثانيا - مجالات الابتكار:

يمكن ان يكون الابتكار في مجالات متعددة ومختلفة نذكر منها ما يلي: ²

1- المجالات التكنولوجية وكافة تطبيقاتها: وتضم الاجهزة والمعدات والتحسينات عليها.

2- المجالات العلمية: وتضم المجالات الفيزيائية، الكيمائية وتشمل ابتكار تطبيقات واجهزة علمية تخدم المجال العلمي.

3- المجالات الاجتماعية: من أبرز الامثلة عليها ايجاد بنك الفقراء.

4- المجالات الصناعية: ابتكار شركة "فورد" لخطة عمل انتاجية جديدة ترتبت اثارها على السيارات الفاخرة،

5- المجالات التجارية: من أبرز الامثلة عليها التسوق عبر الانترنت توصيل خدمة المنتجات الي الزبائن.

¹ ليليا بوروية، مرجع سبق ذكره، ص 73.

² بن جمعة امينة، حاضنات العمال كآلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودراسة تجارب بعض الدول، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل. م. د علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خنشلة، 2017-2013، ص ص 58-59.

6- المجالات السياحية: خلق خطط وفرص لجعل الدولة او المؤسسة سياحية.

7- المجالات التعليمية والتربوية: هي ادخال شيء جديد على خط الانتاج التربوي والتعليمي ومنها الانظمة التربوية الحديثة، ابتكار اساليب التعليم والبت الفضائي للمجالات الفنية بشكل عام.

8- المجال البيئي: ابتكار منتجات صديقة للبيئة..

9- المجال القانوني: سواء كان في المجال القضائي او التشريعي او الاداري بالاستعانة الى التكنولوجيا حيث تهدف جميعها الي سيادة القانون وكذا تحقيق العدالة.

10- المجال المالي: من امثلة ذلك التداول المالي بالعملة الافتراضية البيتكوين «Bitcoin»

المطلب الثاني _ انواع الابتكار ومتطلباته:

أولاً_ انواع الابتكار:

يمكن تلخيص انواع الابتكار في اربعة انواع وهي: الابتكار الانتاجي، الابتكار في اداء العمليات، الابتكار التسويقي، الابتكار الاداري نوجزها فيما يلي: ¹

1-الابتكار الانتاجي:

هذا النوع من الابتكار يعني ايجاد نوع جديد من المنتجات، والذي عادة ما تكون على هيئة معدات كذلك يمكن ان تتضمن هواتف ذكية وغير ذكية والتلفاز وينقسم بدوره الي ثلاث انواع وهي:

أ-التطوير مستمر: يمكن تلخيصه فيما يلي:

زيادة سعة المحرك في السيارات والدراجات تدريجيا من كل اصدار وتطور جديد لنفس الموديل لشركة "مرسيدس"، "تويوتا" في اصداراتها المتتابعة قيام الشركة بإصدار سلسلة من المنتجات التي تتفوق اولاً على المنتجات القائمة لدى المنافسين، ثم يتفوق النوع الجديد على الذي يسبقه مباشرة في سلسلة الإصدارات حتى يصل المنتج الي جودة عالية.

ب- القفز: من امثلة ذلك الطريقة التي اتبعتها شركة "JVC" عند انتاجها جهاز الفيديو. كما توصلت شركة "إنيل" الى ابتكار تسويقي، مضمونه ان تزود الشركة اجهزة الكمبيوتر التي ينتجها منافسها برفائق من انتاجها مقابل ان توضع على كل جهاز كمبيوتر كلمة "إنيل بالداخل" فقد اثبتت جودتها لدرجة أصبح المشترون يبحثون عن كلمة انيل بالداخل لكي يقرروا شراء الجهاز فشركة "انيل" لا تقتصر على استباق منافسها بل تسبق توقعات عملائها.

¹ سامي مراد، الاستثمار في الابتكار تجارب وخبرات، دراسة نظرية مسحية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، 2018، كليات بريدة الاهلية، القصيم السعودية، ص 15.

ج- الابتكار الجذري: يعتمد على الاختراعات الجديدة مثل: الطائرات، السيارات، وهو اسلوب نادر.

2-الابتكار في العمليات:

يركز هذا النوع على طريقة الانتاج والعمل الذي يحرص على ايجاد طرق او تكنولوجيا حديثة، تحدث تغييرا على العمل اي استخدام موارد اقل من انتاج أكبر وينقسم هذا النوع الى:

-ابتكارات في العمليات التسويقية.

- ابتكارات في العملية الادارية.

-ابتكارات في العملية التنظيمية.

-ابتكارات في العمليات التخطيطية.

-ابتكارات في العملية الانتاجية.

3-ابتكار تسويقي:

هو فعل مميز في الجانب التسويقي يجعل المؤسسة مختلفة عن الاخرين، وكذلك الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة ومن امثلة الابتكار التسويقي ما يلي:

الاعلانات التي تعرضها شركة "لوريال" المستحضرات التجميلية على شاشة التلفاز الابيض والاسود في الوقت الذي يعرض فيه منافسها اعلاناتهم بالألوان مما يحقق لها التميز وجذب انتباه المشاهدين.

4-الابتكار الاداري:

هو التوصل الى المفاهيم الجديدة القابلة لتحويل الى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الاداء في الشركة.

من امثلة الابتكار الاداري شركة "سايبيرس" تعتبر شركة "سايبيرس" الشركة الوحيدة في مجال انتاج اشباه الموصلات التي استطاعت تحقيق ارباح بصفة مستمرة، ومفتاح نجاح " سايبيرس " هو الابتكار الاداري الذي يقوده " روجرز " حيث صمم هذا المدير هو ومساعديه نظاما اداريا وتمت برمجته على الكمبيوتر، تحدد داخل هذا النظام المهام الاسبوعية لكل فرد.

ثانيا _متطلبات الابتكار:

هناك العديد من المتطلبات يجب توفرها في المؤسسة نوجز البعض منها فيما يلي: ¹

-ينبغي تحمل العناصر المخاطرة.

¹ نبيل ذنون الضائع، الادارة مبادئ واساسيات، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديثة، الاردن، 2011، ص 243.

الفصل الثاني: القيادة في المؤسسات المصرفية

-ينبغي تدعيم وتحفيز الافراد على طرح افكارهم.

-يستغرق الابتكار وقتا لكي يأتي بثمرة.

-يتطلب جهدا عقليا كبيرا.

-الحاجة الى التكلفة المادية والمعنوية.

-البحث والتطوير نحو زيادة المعرفة العلمية مما يعمل على تحقيق الابتكار.

المطلب الثالث _ مستويات الابتكار وتحدياته والعوامل المؤثرة فيه:

أولا _ مستويات الابتكار:

صنفت مستويات الابتكار الي عدة تصنيفات تتمثل فيما يلي: ¹

- 1-الابتكارات التعبيرية: وهي التعبير الحر المستقل الذي لا يكون للمهارة او الاصاله فيه اهمية، مثل رسوم الطفل.
- 2-الابتكارات الانتاجية: وهي المنتجات الفنية والعلمية التي تتميز بمحاولة وضع اساليب تؤدي الى الوصول الي المنتجات كاملة وجديدة.
- 3-الابتكارات الاختراعية: ويمثلها المخترعون والمكتشفون الذين تظهر عبقرتهم باستخدام المواد والاساليب بطرق مختلفة.
- 4-الابتكارات التجديدية الاستحدائية: هي التطوير والتحسين، الذي يتضمن استخدام المهارات الفردية، والتصويرية والخالية.
- 5-الابتكارات الانبثاقية: وهي ظهور مبدأ جديد ومسلمة جديدة تزدهر حولها مدرسة جديدة.

ثانيا _ معوقات الابتكار:

تواجه عملية الابتكار العديد من المعوقات التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتقديم الجديد وتوجه خمس مجموعات وهي:
المعوقات العقلية، المعوقات الانفعالية، المعوقات الدافعية، المعوقات التنظيمية، المعوقات البيئية

1-المعوقات العقلية:

يتضمن التفكير الابتكاري العديد من العمليات العقلية كالإدراك والتخيل إذ ان كل هذه العمليات تتميز بخصائص معينة بين بعضها البعض الا انها في نفس الوقت متشابهة ومتداخلة في خبرات الفرد واستجاباته العقلية اذ ان الادراك يعتبر الدعامة الاولى للمعرفة الانسانية اي اعطاء معنى للمحسوسات او المدركات فالخبرة السابقة للفرد من المتوقع ان تلعب دورا هاما في تحديد هذا المعنى من حيث الوضوح والدقة فقد يتعرض إدراك الناس لبعض المشاكل مثل خطأ الادراك، خداع الادراك، ضيق الادراك

¹ ثروت عباس مشهور، استراتيجيات التطوير الاداري، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن عمان، 2010، ص 177.

2- المعوقات الانفعالية:

يحتاج الانتاج الابتكاري بجانب القدرات العقلية الى توفر عدد من العوامل الانفعالية مثل: الثقة بالنفس والاستقلال في التفكير، للانفعال قوة دافعة تدفع الفرد الى تنوع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المبالغة في الانفعال مثل الخوف قد تتسبب في الحد من الابتكار.

3- معوقات الدافعية:

يتأثر الابتكار بمجموعة من العوامل التي تقوم بتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو ما يقوم به من عمل، وهي تدفع المبتكر الى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات، وهي التي تدفع ايضا الى التفكير واكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من اوجه قصور وضعف ثم تفكير في الجديد، فلقد اثبتت الابحاث ان توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة من جانبه تدفع للتوصل اليه، ولا بد من ان يكون الفرد مدفوعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الايجابي المحقق للابتكار.

4- المعوقات التنظيمية:

يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة اوضاع العمل والمساهمة في رسم الخطط الذي تحدد اللوائح والتعليمات في ادوار العاملين بشكل مفصل دقيق الى عدن تشجيع الافراد على الابداع والابتكار بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب

5- المعوقات البيئية:

تلعب الظروف البيئية دورا كبيرا في تشجيع او الحد القدرات الابتكارية فإذا كانت البيئة التي تعايشها الفرد وبيئة مرنة تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير ولا تتسرع في إصدار الاحكام على من يفكر ويعبر عن فكره وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الابتكار وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والراي الناتج فرصة للتجريب حتى وان بدا على الفكرة خروج عن المألوف فان البيئة تساعد على الابتكار.¹

ثالثا_ العوامل المؤثرة في الابتكار:

هناك ثلاث مجموعات مؤثرة في الابتكار وهي: مجموعة الخصائص الشخصية، مجموعة الخصائص المعرفية، مجموعة العوامل التنظيمية نوجزها فيما يلي:²

أولا_ مجموعة الخصائص الشخصية:

¹ مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41.

² بوشقيفة حميد، الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية لشركة اتصالات الجزائر، اطروحة مقترحة لنيل شهادة دكتوراه، علوم الاقتصادية، كلية العوم التجارية وعلوم التسيير، سيدي بلعباس، 2020-2021، ص ص 24-25.

الفصل الثاني: القيادة في المؤسسات المصرفية

يعتبر الفرد المبتكر نقطة البدء في عملية الابتكار حيث كان ينظر في السابق الى ان الافراد لهم ذكاء عالي غير ان الدراسات الحديثة أظهرت ان الابتكار ظاهرة انسانية عامة ولا تقتصر على فئات معينة من المجتمع حيث توجد بعض الصفات التي تميز الفرد المبتكر نذكر منها ما يلي:

__ يتحدون الطرق التقليدية لأداء الأشياء.

__ حب الاستطلاع.

أجمع الباحثين على صفات وخصائص محددة ومن اهم هذه الخصائص نذكر ما يلي:

1_ الميل للتعقيد: حيث ان المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم في مواجهة المشاكل التي يجدونها تمثل حلول للبيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.

2_ حالة الشك: حيث أن الفرد المبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول الى طرح أسئلة خارجة عن مألوف

3_ الحدس: إذا كانت الطريقة العلمية في البحث هي سلسلة منطقية ومنهجية مترابطة من الخطوات فان الحدس هو الاستنباط الذاتي والنظر الى الاشياء خارج علاقتها الموضوعية المينة

4_ الانجاز الذاتي: حيث ان الفرد المبتكر محفز بالإنجاز الذاتي فلا الحوافز الخارجية تدفعهم ولا المشكلات تعيقه بل الدافعية الذاتية المتمثلة في الرغبة هي التي تلعب دور يقترن الإنجاز الذاتي بتحقيق الذات التي قدمه "ماسلو" وحب العمل الذي يقوم به هو أقرب إلى إبراز ذات عن الآخرين؛ حيث يرتبط بالفرد المبتكر داخل المؤسسة

5- النفور في المحددات والقيود: إن الفرد المبتكر ينفر من المحددات والقيود التي تواجهه حيث يجد في القدرات الذهنية المركزة عمقا ومتسعا، ما لا يمكن إن يجدها شيء ولذ لك فان الكثير من المبتكرين لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية.

ثانيا _ مجموعة العوامل التنظيمية:

يعمل أفراد المؤسسات في إطار تنظيمي حيث أن طبيعة الظروف التنظيمية تؤثر على نشاط الابتكار من خلال تأثيرها على الأفراد المبتكرين من اهم العوامل التنظيمية المؤثرة للابتكار نجد:

1- استراتيجية المؤسسة: يمكن التمييز بين نوعين من المؤسسات هناك من تعمل على المحافظة على الحالة القائمة، وهناك مؤسسات تجعل من الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية اي الاعتماد على الاستراتيجية الابتكارية كأحد ابعادها.

2- القادة واسلوب الادارة: لا شك في ان القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز وإعاقه الابتكار داخل المؤسسة، حيث تعرف القيادة على انها ممارسة تأثيرية على الموظفين بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك وتعتمد عملية الابتكار بوجه خاص على القيادة الفعالة التي تعمل على توفير البيئة التنظيمية المحفزة على الإبداع والابتكار.

3- الفريق: اصبحت المؤسسة تشجع استخدام فرق العمل لمعالجة خطرين اساسيين هما:

الفصل الثاني: القيادة في المؤسسات المصرفية

أ- خطر التخصص الذي يمكن ان يوجد وظائف متخصصة اشبه ما تكون بالجزر المنعزلة دخل مؤسسة مما يفقد وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين اقسامها ووظائفه

ب- تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة من اجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في المؤسسة.

4-ثقافة المؤسسة: تحرير هذه الفرق ما هو ضروري من القواعد والاجراءات المتبعة من اجل الاستمرار في العمل وضمان مجموعة من القيم، المتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين الافراد.

ثالثا_ مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:

يولد الفرد في بيئة معينة قد تكون هذه دائمة الابتكار، تعمل على ظهوره او تعمل على إعاقته ولا تشجع إلا على التقليد والتبعية، نفس الأمر ينطبق على المؤسسات فهي تنشط في نفس البيئة الزائدة وعليها يمكن ذكر عوامل البيئة العاملة السائدة في المجتمع

1-الخائص والنزاعات السائدة في المجتمع: نوجزها فيها يلي:

أ- العوامل الاجتماعية والثقافية: تفاعل الفرد والمجتمع في العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه بحيث يبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة، ثم بعد ذلك دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الإبداع والابتكار

ب-العوامل السياسية: تعتبر العوامل السياسية عنصرا حاسما في الابتكار ذلك أن الدعم مستمر من القيادة السياسية، وإقناعها بأهمية الابتكار والإبداع يؤدي الى تفجير طاقا الابتكار على مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة والمجتمع.

2- مؤسسات البحث والتطوير في المجتمع ونظام الحماية السائد: تعمل هذه المؤسسات على دعم احتياجات المؤسسة ومعالجة مشكلاتها انواعها، وعليه فإن قاعدة البحث تشكل دافع الابتكار بالمؤسسات وتتمثل هذه القاعدة في مراكز البحث الأساسية ومراكز البحث التطبيقي

المبحث الثالث_ أثر القيادة على الابتكار والعلاقة بينهما:

أثر القيادة على الابتكار موضوع مهم وحيوي في بيئة الاعمال الحديثة اليك ملخصا لاهم النقاط حول هذا الأثر

المطلب الأول: تطوير مهارات القيادة الازمة لتعزيز الابتكار:

الابتكار والابداع هما عنصران أساسيان في نجاح أي فريق عمل. ومن المهم أن يكون للقائد دور فعال في دعم وتعزيز هذين الجانبين. فالقائد هو الشخص الذي يقود الفريق ويحدد اتجاهه ويساعده على تحقيق أهدافه. ولذلك، يجب أن يكون للقائد مهارات القيادة اللازمة لتعزيز الابتكار والابداع في الفريق وفيما يلي اهم هذه المهارات: ¹

أولاً: يجب أن يكون للقائد رؤية واضحة للمستقبل والتحديات التي يواجهها الفريق. يجب أن يكون لديه فهم عميق لصناعة العمل والاتجاهات الجديدة التي تنشأ فيها ويجب أن يكون قادراً على تحليل البيانات والمعلومات المتاحة واستخلاص الأفكار الجديدة والمبتكرة. يجب أن يكون لديه القدرة على تحديد الفرص والتحديات وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الابتكار والابداع.

ثانياً: يجب أن يكون للقائد قدرة على تحفيز الفريق وتشجيعه على التفكير المبتكر والابداعي. يجب أن يكون قادراً على إلهام الأعضاء وتحفيزهم للتفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة. يجب أن يكون لديه القدرة على تشجيع النقاش والتفاعل بين أعضاء الفريق وتعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي. يجب أن يكون قادراً على تحفيز الفريق لتجاوز حاجز الخوف من الفشل وتجربة أفكار جديدة ومختلفة.

ثالثاً: يجب أن يكون للقائد قدرة على توفير الموارد اللازمة لتحقيق الابتكار والابداع. يجب أن يكون قادراً على توجيه الفريق لاستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال وتوجيههم للحصول على الموارد الإضافية التي قد تكون مطلوبة. يجب أن يكون قادراً على تخصيص الوقت والمال والموارد البشرية بشكل مناسب لتحقيق الأهداف المبتكرة والإبداعية.

رابعاً: يجب أن يكون للقائد قدرة على تقديم التوجيه والدعم لأعضاء الفريق. يجب أن يكون قادراً على توجيه الأعضاء وتوضيح الأهداف والتوقعات والمعايير المطلوبة. يجب أن يكون قادراً على تقديم الملاحظات البناءة والتوجيه الفردي لكل عضو في الفريق. يجب أن يكون قادراً على توفير الدعم اللازم وإزالة العوائق التي قد تواجه الأعضاء في تحقيق الابتكار والابداع.

خامساً: يجب أن يكون للقائد قدرة على تقييم وتحليل الابتكار والابداع في الفريق. يجب أن يكون قادراً على تحديد النجاحات والتحسينات الممكنة وتوجيه الفريق لتحقيق أفضل النتائج. يجب أن يكون قادراً على تحليل الأخطاء والتعلم منها وتوجيه الفريق لتجنبها في المستقبل.

الفصل الثاني: القيادة في المؤسسات المصرفية

نستنتج ان القائد يلعب دورًا حاسمًا في دعم الابتكار والابداع في الفريق. يجب أن يكون لديه الرؤية والتحفيز وتوفير الموارد والتوجيه والتقييم اللازمة لتحقيق النجاح، وان تعزيز الابتكار داخل المؤسسات لا يتحقق الا بوجود قيادة واعية ومتمكنة من مجموعة من المهارات الأساسية فالقائد المبتكر هو من يمتلك رؤية استراتيجية واضحة ويشجع على التفكير الإبداعي.

المطلب الثاني _ العلاقة بين القيادة والابتكار:

تعد القيادة والابتكار عنصران مهمين فكلاهما يكمل الاخر وفيما يلي العلاقة بين القيادة والابتكار:¹

أولاً_ القيادة تدعم الابتكار:

في جوهرها، تُعدّ القيادة أهم جانب في سعي أي منظمة نحو الإبداع والابتكار. لا يمكن لأي منظمة أن تُغيّر أو تُبتكر إلا إذا أطلق القادة هذه العملية واستداموها. لذلك، تحتاج المنظمات إلى قادة مبدعين لتوجيه عملية الابتكار. لذا، يعتمد ابتكار أي منظمة على كيفية تصميم القادة للمنظمة لخلق بيئة مُناسبة للإبداع. وقد يعتمد أيضًا على كيفية تعزيز التنوع وإدارته فيها. في النهاية، يقع على عاتق القادة مسؤولية إلهام كل فرد لإظهار أفضل ما لديه من ابتكار وإبداع.

ثانياً_ القيادة تؤدي الي الابتكار:

تعني قيادة الابتكار أن كل مدير يتبنى الابتكار كسلوك فكري. ويُشجّع كل موظف على تطوير أفكار تُفضي إلى الابتكار. القيادة هي دافع ثقافة التحسين والابتكار المستمرين. ويمكن دعوة قادة الفرق والإدارة الوسطى بانتظام للمشاركة في مجموعات الابتكار. ويُشجّع القادة على التصرف بثقة، ولكن دون أن يعتقدوا أن الآخرين لا يستطيعون التفوق عليهم.

ثالثاً_ ينشأ الابتكار من الإبداع والحرية:

يُوصف الابتكار بأنه عملية متعددة المراحل تُحوّل الأفكار إلى منتجات وخدمات تُحافظ على نجاحها في السوق. لذلك، يُعدّ الإبداع ضروريًا في ظل ظروف مُحددة، ولكنه ليس أساسيًا. لذا، يُعدّ التغيير ضروريًا، وبدونه لا يُمكن أن يكون هناك

ابتكار. علاوة على ذلك، يُفترض أن الابتكار يتكون من أنشطة متعددة. إحدى طرق تحديد تعقيد هذا التمييز هي المراحل المختلفة للابتكار، مثل التمييز بين التنفيذ وتكوين الأفكار أو التسويق والتطوير. الإبداع ليس سوى عنصر واحد من مرحلة تكوين الأفكار أو التطوير المرتبطة بالابتكار.

ونستنتج ان العلاقة بين القيادة والابتكار هي علاقة تأزر قوية فان القائد الناجح هو القائد المبتكر فالقيادة تعني القدرة على توجيه وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف والقيادة والابتكار مترابطان بشكل وثيق بحيث القادة المبتكرون هم من يحددون مسار التطور المؤسسي.

المطلب الثالث _ أثر القيادة على الابتكار:

¹ ديفيد زاراجوزا، العلاقة بين القيادة والابتكار، مرجع الكتروني، 22: 22، 2025/4/19، <https://www.linkedin.com>

فيما يلي أثر ثقافة الابتكار في المنظمات:¹

القيادة: القائد الذي يؤمن بأهمية الابتكار يتمتع برؤية واضحة ويشرك جميع الموظفين في تحقيق اهداف المنظمة، عندما يدرك كل موظف دوره وتأثيره ويعرف الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة، فان ذلك يعكس وجود استراتيجية واضحة تدعم التواصل بين القيادة والموظفين. اما في حالة غياب هذه القيادة فان الاستراتيجية تضعف مما يؤدي الى تراجع الابتكار ومن ثم الى الركود والتدهور.

البيئة: وجود أنظمة وإجراءات تدعم ثقافة الابتكار يوفر بيئة امنة تشجع الموظفين على طرح أفكارهم وتجاربهم بحرية وبجرأة ودون تردد او خوف بذلك تشكل تدريجيا ثقافة عمل محفزة على الابداع والتميز مما يعزز من فعالية الأداء ويقوي بيئة العمل.

الموارد: دعم البحث والتطوير والتجارب وهنا دور القيادة في تخصيص موارد لتحويل أهدافهم الاستراتيجية فيما يخص الابتكار الى واقع من خلال توفير الموارد اللازمة للبحث والتطوير والمجازفة.

الثقافة والتواصل: تعزيز التواصل الداخلي، فمن خلال التواصل بين القيادة وادارتها والموظفين يكون هناك تعاون متعدد الوظائف وتدريب لتطوير الموظفين وبناء ثقافة تأدي الى بيئة مبدعة تنتج حلولاً ابتكارية أكثر نجاحاً.

المرونة: يجب على القيادة تقبل الخطأ والعمل على الاستفادة من الإخفاقات للوصول الى مراحل أكثر نضجاً، وهذه طبيعة البيئة التي تمارس الابتكار فغالبا ما تواجه الكثير من الصدمات والتحديات لكن القائد الذي يتقبل الإخفاقات هو القائد الأكثر نجاحاً.

ومن هنا يتضح لنا دور القيادة وأثرها على نجاح او فشل المؤسسة وخصوصا فيما يتعلق بالابتكار فجميع المؤسسات لديها نقص في بعض الكفاءات وبعض الإخفاقات ولن تتخطى ذلك سوى بالتوجه الصحيح والاتصال ومواجهة التحديات وذلك يادي الى الابتكار.

ونستنتج ان القيادة تلعب دوراً محورياً في تهيئة بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار داخل المؤسسات المصرفية، حيث يسهم القائد الفعال في توجيه السلوك الإبداعي للموظفين من خلال التشجيع والتحفيز وتوفير الموارد اللازمة لتجريب الأفكار الجديدة. فالقادة الذين يتسمون بالرؤية الاستراتيجية والقدرة على التواصل غالباً ما يخلقون مناخاً يسوده الثقة والانفتاح مما يعزز من استعداد الافراد لتقديم المبادرات وتبني الحلول غير التقليدية.

وتتجلى أهمية هذا الدور في القطاع المصرفي بشكل خاص نظراً لطبيعة الديناميكية للسوق المصرفية وتزايد التنافس مما يجعل الابتكار شرطاً أساسياً للاستمرارية، فكلما ارتفعت كفاءة القيادة في دعم التغيير وتقبل المخاطرة زادت قدرة البنك على تطوير خدمات مالية جديدة وتحسين عملياته التشغيلية وبالتالي تعزيز موقعه التنافسي.

¹ سليمان عبد الكريم العبود، القيادة والابتكار في المنظمات، مرجع الكتروني، 12: 15، 2025/4/20، <https:// hup.mlsk.org.sa>

خلاصة:

بعد التطرق الى مختلف الأساسيات والمفاهيم المتعلقة بالابتكار، يمكن القول ان الابتكار هو عبارة عن التوصل الى ذلك الجديد الذي يمكن ان يكون عبارة عن فكرة او منتج او عملية وليس الجديد جديدا لكي نقول عنه ابتكار.

للابتكار أنواع ومبادئ مما تجعل المؤسسات المبتكرة متميزة حسب كل نوع من انواعه، فكل نوع يكمل نوع اخر ولا يشترط التايد بنوع واحد فقط، يجب العمل بمبادئ الابتكار للمحافظة على سيرورة المؤسسة.

تعد القيادة الفاعلة والابتكار من العوامل الجوهرية لضمان استمرارية وتطوير المؤسسات في بيئة مالية تتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد، فالقائد الناجح لا يقتصر دوره على الإدارة الروتينية، بل يمتد ليشمل استشراف التحديات المستقبلية، واتخاذ قرارات استراتيجية تعزز من كفاءة العمليات وجودة الخدمات المقدمة.

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك
الفلاحة والتنمية الريفية

تمهيد:

بعدما تم التطرق في الفصلين النظريين الى اهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة والابتكار بالإضافة الى الأثر الموجود بينهما، كان لا بد من اجراء دراسة ميدانية كونها اسقاط للجانب النظري الذي تم تناوله سابقا.

حيث سنقوم بإنجاز هذا الفصل ليكون مكملا لدراسة النظرية ويضعها في الواقع التطبيقي، وذلك حتى يمد الموضوع الدراسة بصورة أكثر اثراء ووضوح، ولذلك سنقوم باختيار مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتكون ميدان الدراسة، وهذا من اجل الوقوف على مدى اهتمام المؤسسة بالقيادة واسهامها في الابتكار.

لذلك قسمنا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية " قاييس "

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يعد معرفة التطور التاريخي لاي مؤسسة على درجة كبيرة من الأهمية إضافة الى معرفة نشأتها وطبيعة نشاطها ومكانتها في السوق المحلية والدولية وقم تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية كنموذج لهذه الدراسة.

وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث الى العناصر التالية:

__ تعريف وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

__ لمحة عن وكالة قايس (بنك الفلاحة والتنمية الريفية)

__ الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الأول: تعريف وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

نظرا لأهمية بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تمويل النشاط الاقتصادي سنتطرق الى اهم العوامل التي أدت الى انشائه ومراحل تطوره.

اولا: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية. BADR.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة تنتمي إلى القطاع العمومي تأسس يوم 13 مارس 1982 بموجب المرسوم رقم 106/82 من أجل تمويل كل العمليات المتعلقة بالفلاحة وتنمية الريف كما هو ظاهر من اسم البنك إذ كان البنك الرئيسي الممول للنشاطات الفلاحية في بداية الأمر، يتكون البنك من 140 وكالة متنازل عليها من طرف البنك الوطني الجزائري BNA وأصبح يحتضن في يومنا هذا 286 وكالة و31 مديرية جهوية.

يشغل بنك البدر HADR حوالي 7000 عامل ما من إطار وموظف، نظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية صنف بنك البدر من طرف مجلة قاموس البنوك BANKERS ALMANACH طبعة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية ويحتل كذلك المركز 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف.

ثانيا: التطور التاريخي للبنك.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية له أهمية بالغة على مستوى الوطن، فقد أوكلت له مهمة تطوير القطاع الفلاحي والأنشطة الريفية المتعلقة به وكذلك الحرف التقليدية في الأرياف وكل المهن الحرة والمنشآت الخاصة المتواجدة في الريف أي كان نوع نشاطها، وقد مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمراحل التالية:

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

1_ **المرحلة الأولى 1982_ 1990**: خلال الثمانية سنوات الأولى كان هدف البنك المنشود فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية بمرور الزمن أكتسب البنك سمعة وكفاءة علمية في ميدان تحويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية، والصناعة الميكانيكية الفلاحية.

هذا الاختصاص كان منصوص في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان كل بنك عمومي يخص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

2_ **المرحلة الثانية 1991_ 1999**: بموجب صدور القانون 90/ 10 الذي ينص على نهاية فترة تخصص البنوك ووسع بنك البدر أفاقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسط PMI / PME بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة و في المجال التقني هذه المرحلة كانت بداية ادخال تكنولوجيا الإعلام الآلي "1991_ تطبيق نظام SWIFT التطبيق عمليات التجارة الدولية الخارجية.

1992: وضع برمجيات "PROGICIEL SYBU" مع فروع المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير الموضوعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن).

وفي نفس السنة تم إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية، عمليات فتح القروض الوثائقية أصبحت في يومنا هذا لا تتوقف 24 ساعة على الأكثر.

1993_ إنهاء عملية إدخال الإعلام على جميع العمليات البنكية.

1994_ تشغيل بطاقة التسديد والسحب. BADR

1996_ إدخال عملية الفحص السلبي "TELETRAITEMENT" فحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.

1998_ تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك.

3_ **المرحلة الثالثة 2000-2006**: المرحلة الحالية تتميز بوجود التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة وجعل نشاطها ومستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوق في مجال التدخل في تمويل الاقتصاد، بنك البدر BADR رفع إلى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة في شتى مجالات النشاط الاقتصادي وفي نفس الوقت رفع مستوى معوناته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة.

بصدد مساهمة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة ومن أجل الاستجابة لتطلعات زبائنه، وضع بنك البدر برنامج خماسي فعلي يتركز خاصة على عصنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي.¹

¹ بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الثاني: لمحة عن وكالة قاييس.

في هذا المطلب سيتم تسليط الضوء على وكالة قاييس من خلال ما يلي:

أولاً: تعريف وكالة قاييس.

تختلف مهمة الوكالة عن الفروع بحيث تقوم الوكالة بالعمليات المصرفية من تحويل وتسديد المبالغ الخاصة بالأجور وعمليات السحب ودراسة ملفات القروض، فتح الحسابات للزبائن سواء الأشخاص الطبيعيين او المعنويين، كما تتولى عمليات الصرف وهي أنشطة لا يقوم بها الفرع وانما نجده يتولى الاعمال الإدارية وانشطة التسيير والتوجيه والرقابة فضلاً عن تجميع العمليات المحاسبية ومتابعة ملفات الزبائن الذين لم يقوموا بتسديد التزاماتهم.

وقد تم انشاء وكالة قاييس بتاريخ 13 مارس 1982 المتواجدة في بلدية قاييس 339مقر الولاية خنشلة ويوجد عدة وكالات منها وكالة ششار بابار وكلهم يشرف عليهم المجتمع الجهوي للاستغلال المتواجد في ولاية ام البواقي ويشغل بالوكالة حالياً 10 عاملاً بمختلف الرتب والمسؤوليات.

ثانياً: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

من أهم ما يصبو إليه هذا البنك هو أن يبقى على مكانته كأكبر بنك في الجزائر وأن يحظى بالاحترام والثقة من قبل المتعاملين الاقتصاديين وكذا الأفراد فقد عمد البنك إلى:¹

__ تحسين واعطاء منتوجات وخدمات مصرفية جديدة للمدخرين والمقرضين

__ تسيير الموارد النقدية بالدينار والعمللة الصعبة تسييراً ملائماً.

__ يحاول تطوير تقنيات النشاط المصرفي بإدخال أساليب وصيغ جديدة.

__ العمل على منح الثقة للموظفين من خلال تكوينهم وتحفيزهم للتقرب أكثر من الزبائن.

__ العمل على تخفيض مدة معالجة ملفات القروض ليصبح ما بين 20 إلى 90 يوم.

__ انشاء بطاقات السحب الإلكتروني ما بين البنوك.

وقد قام أيضا بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتطوير قدرات المصرف في معالجة ملفات خاصة من حيث تحليل المخاطرة وفرض ضمانات حسب نوعية القروض.

¹ موظفة بالبنك

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يتقرب ويركز على المؤسسات الكبيرة التي لها سيولة نقدية معتبرة ويستعمل بنك الفلاحة سياسة اتصال حديثة مبنية على وسائل إعلامية متنوعة منها السمعية البصرية المكتوبة وكنا المشاركة في التظاهرات الاقتصادية الوطنية والدولية.

ثالثا: اهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

تتمحور اهداف البنك في النقاط الرئيسية التالية:¹

- __ مساهمة البنك في سياسة التنمية وتجديد القطاع الفلاحي بإدخال التحسينات عليه، والاستثمار في النشاطات الأكثر مردودية.
- __ تطوير المنتجات الغذائية الزراعية والصناعية وكذا مساعدة الفلاحين في ترويج المنتجات للمساهمة في التجارة الخارجية ودعم المهن الحرة.
- __ تجديد الممتلكات والوسائل.
- __ توسيع مجالات القرض في قطاعات غير القطاع الفلاحي.
- __ التكوين الجيد للمستخدمين لضمان التسيير الحسن.
- __ تطوير نوعية الخدمات المقدمة.
- __ تقديم خدمات أفضل مع تحسين الجودة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يتصف الهيكل التنظيمي للبنك بالشكل الهرمي، حيث انه يعتمد على 280 وكالة عبر الوطن، كما انه يتولى تسيير وتنظيم هذه الوكالات، اما عدد الفروع فهو 30 فرع، حيث تختص كل منها في مهام معينة. ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للبنك كما يلي:

الشكل 4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

¹ نفس المرجع

الرئيس المدير العام

نيابة مديرية العامة موارد قروض
تحصيل

نيابة المديرية العامة إعلام آلي محاسبة
الخزينة

نيابة المديرية إدارة ووسائل

مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة

مديرية الإعلام الآلي المركزية

مديرية العمال

مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة

مديرية شبكة الإعلام الآلي

مديرية الموارد

مديرية تمويل النشاطات
الفلاحية

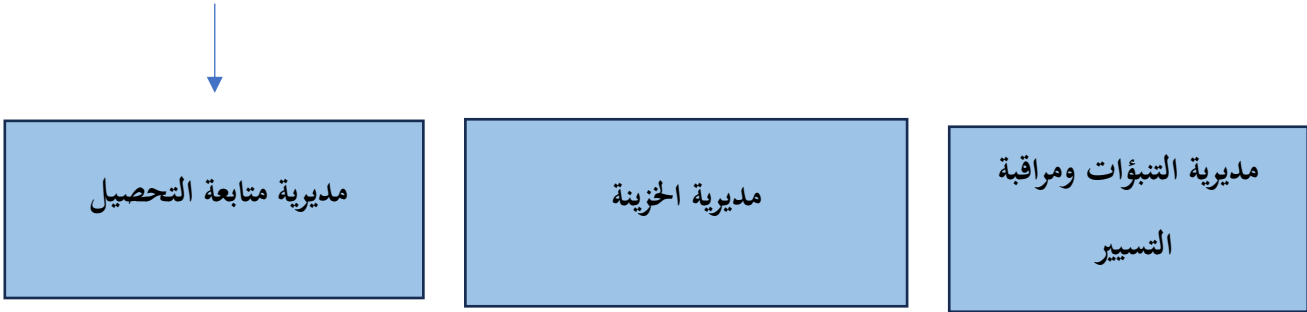
مديرية الصيانة المعلوماتية
والاتصالات

مديرية الوسائل العامة

مديرية دراسة السوق والمنتج

مديرية العامة المحاسبة

مديرية الشؤون القانونية
ودراسات القضائية



المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثاني _ الإجراءات الميدانية:

تعتبر الإجراءات الميدانية للدراسة ضرورية لتحقيق الترابط بين الإطار النظري والعملي، لذلك نحاول من خلال هذه الدراسة عرض الإجراءات الميدانية للدراسة وهذا بإبراز مختلف الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل الإحصائي.

المطلب الأول_ أدوات جمع البيانات المستخدمة للدراسة الميدانية:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والاختد بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة والامكانيات المتاحة وجدنا ان الأدوات الأكثر ملائمة وفعالية لجمع المعلومات من اجل تحقيق اهداف الدراسة وهي:

أولاً_ الوثائق والسجلات الإدارية:

تعرف بانها تلك اللوائح القانونية وتشمل القواعد الداخلية لتسيير المؤسسة وتشرح طبيعة العمل بها. من اجل جمع المعلومات الضرورية للدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على الوثائق الإدارية وبالأخص ما تعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية والنصوص التنظيمية الخاصة بإنشائها وتطويرها وتحديد مهامها الخاصة بتنظيمها وسيورها.

ثانياً_ الملاحظة:

تعتبر أداة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات وهي تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة، وذلك بهدف اخذ معلومات كيفية من اجل فهم المواقف والسلوكيات.

ثالثاً_ الاستبيان:

الاستبيان من اهم الطرق جمع البيانات وأكثرها انتشارا، وهي مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث ويحتوي الاستبيان على أسئلة تحتمل الاجابتين.

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وفي دراستنا يعد الاستبيان المصدر الرئيسي لجمع المعلومات الضرورية لتحليل الظاهرة محل الدراسة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية) وقد شملت جزئين:

الجزء الأول: يتضمن بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة. والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الاقدمية، وتوظيف في مجال التخصص.

الجزء الثاني: يتضمن محورين، المحور الأول 12 عبارة مخصصة لقياس القيادة والمحور الثاني 14 عبارة مخصصة لقياس الابتكار والتي تعبر عن واقع الابتكار في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية _ قايِس_

وفي الاستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس "لكارت" الخماسي الموزعة كما يلي:

الجدول 4: يمثل مقياس ليكارت

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبة

وتم الاعتماد في اعداد عبارات الاستبيان على الشكل المغلق وذلك من خلال طرح عبارات لها إجابات واحدة.

المطلب الثاني_ تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بانه: " كل المفردات التي يهتم الباحث بدراستها سواء كانت مادية او بشرية بشرط اشتراكها في مجموعة من الخصائص، تحديد بحسب طبيعة واغراض البحث بهدف تعميم النتائج عليها ". وعليه فمجتمع الدراسة الخاص بينا يضم جميع الموظفين العاملين في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية _ قايِس_ والبالغ عددهم 30 موظف وقد تم استرجعها جميعا والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول 5: يمثل عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

التخصص الوظيفي	حجم المجتمع الأصلي	حجم العينة	الاستبيانات المسترجعة
الموظفين	30	30	30

المصدر: من اعداد الطالبة

المبحث الثالث_ عرض وتحليل نتائج الدراسة:

سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج كل محور من محاور الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة وفي الأخير سيتم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار الاستبيان

أولا_ ثبات أداة البحث:

ويقصد بالثبات مدى الحصول على النتائج نفسها، أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، ومن هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كالتالي:

المحور الأول: القيادة للمؤسسة المصرفية

الجدول رقم 6: نتائج معامل الثبات لمحور القيادة المؤسسة لمصرفية

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
قيادة المؤسسة لمصرفية	12	0.966

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول رقم 6 نلاحظ أن معامل الثبات لمحور القيادة المؤسسة لمصرفية بلغ (0.966) وهو معامل ثبات قوي ومناسب لأغراض البحث،

المحور الثاني: الابتكار

الجدول رقم 7: نتائج معامل الثبات لمحور الابتكار

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
محور الابتكار	14	0.964

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول رقم 7 نلاحظ أن معامل الثبات لمحور الابتكار بلغ (0.964) وهو معامل ثبات قوي ومناسب لأغراض البحث،

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الدرجة الكلية:

الجدول رقم 8: نتائج معامل الثبات الدرجة الكلية

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
الدرجة الكلية	26	0.981

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول رقم 8 نلاحظ أن معامل الثبات لمحور الدرجة الكلية بلغ (0.981) وهو معامل ثبات قوي ومناسب لأغراض البحث،

نكون قد تأكدنا من أن ثبات أداء البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج

ثانيا- صدق الاتساق الداخلي:

محور القيادة المؤسسة لمصرفية

الجدول رقم 9: نتائج معامل الارتباط بيرسون محور القيادة المؤسسة لمصرفية

مع العبارات

الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	0,880**	0.000
02	0,863**	0.000
03	0,903**	0.000
04	0,880**	0.000
05	0,896**	0.000
06	0,640**	0.000
07	0,831**	0.000
08	0,835**	0.000
09	0,912**	0.000

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

0.000	0,898**	10
0.000	0,859**	11
0.000	0,911**	12

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25 ** دالة عند 0.01

من خلال الجدول رقم 9 يتضح أن جميع فقرات محور قيادة المؤسسة المصرفية كانت دالة إحصائية عند 0.01 وبمعامل الارتباط محصورة بين (0.640 – 0.912) وهي معاملات ارتباط قوية جدا. مما يثبت صحة اتساق الفقرات بالمحور.

محور الابتكار

الجدول رقم 10: نتائج معامل الارتباط بيرسون بعد محور الابتكار مع العبارات

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0,000	0,885**	01
0,000	0,860**	02
0,000	0,834**	03
0,000	0,727**	04
0,000	0,699**	05
0,000	0,781**	06
0,000	0,896**	07
0,000	0,754**	08
0,000	0,912**	09
0,000	0,889**	10
0,000	0,835**	11
0,000	0,852**	12

الرقمنة المالية

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

0,000	0,857**	13
0,000	0,783**	14

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول رقم 10 يتضح أن جميع فقرات محور قيادة المؤسسة المصرفية كانت دالة إحصائية عند 0.01 وبمعامل الارتباط محصورة بين (0.699 – 0.912) وهي معاملات ارتباط قوية جدا. مما يثبت صحة اتساق الفقرات بالمحور.

أدوات المعالجة الإحصائية

بعد انتهاء مرحلة جمع المعلومات عن المؤسسة محل الدراسة، يتم تحليل المعلومات وتفسيرها، والتي تزهن على اجابة عبارات الاستبيان وتأكد قبول فرضيات الدراسة من عدمه.

الأساليب المستخدمة:

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها كما لي:

1-المدى

جدول رقم 11: سلم مستويات الموافقة

الجدول مستويات الموافقة على فقرات ومحاور الاستبيان

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الموافقة
[5 – 3.67]	[3.66 – 2.34]	[2.33 – 1]	المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

2-التكرارات والنسب المئوية: التكرارات تستعمل لمعرفة كل بديل من الاستبيان، اما النسب المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة اختبار كل بديل من بدائل الاستبيان.

3-المتوسط الحسابي: يستخدم ذلك لتعرف على متوسط إجابات الافراد حول عبارات أداة الاستبيان.

4-الانحراف المعياري: يستخدم من اجل التعرف على مدى انحراف إجابات افراد العينة عن المتوسط اتجاه كل عبارة ، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر تماسك إجابات افراد العينة.

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

5-معامل ألفا كرو نباخ : يستعمل من اجل معرفة صدق وثبات البيانات.

6-معامل الارتباط بيرسون: يقيس مقدار قوة الارتباط بين متغيرين على صورة بيانات وصفية وعينية صغيرة يكون محصور بين (1,-1)

كلما اقتربت من الـ 1 تكون العلاقة عكسية بين المتغيرين ، وطردية كلما اقتربت من 1.

7- الانحدار الخطي البسيط: من اجل تحديد أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ومن ثم الإجابة على فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

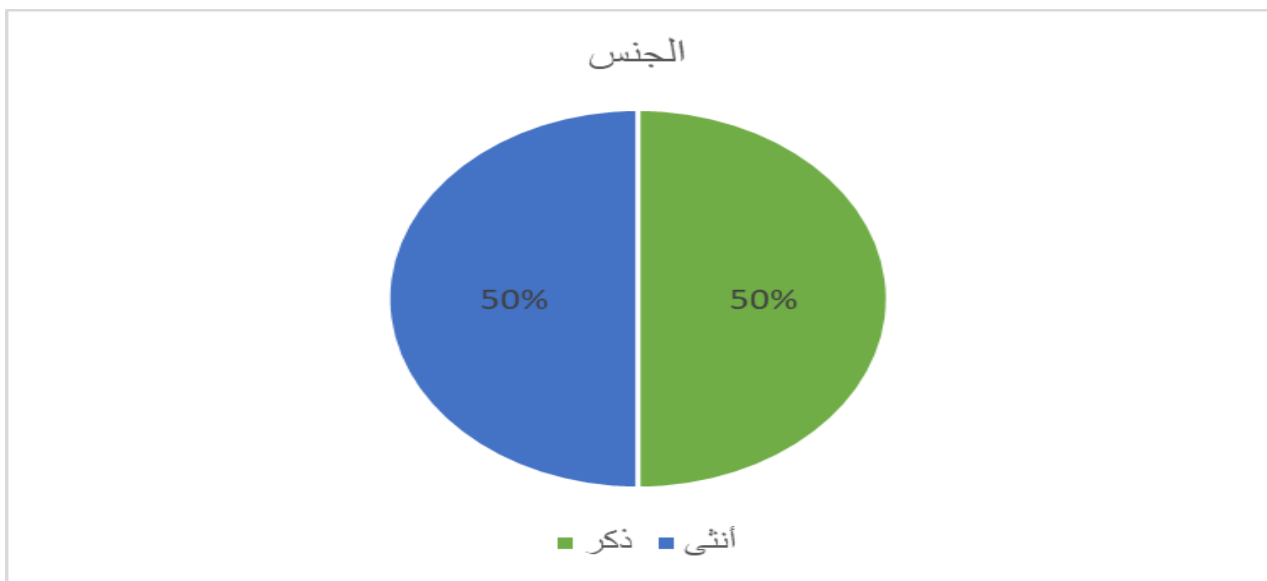
تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

1_الجنس:

الجدول رقم 12: التوزيع لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	15	50%
أنثى	15	50%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25



الشكل 5: التمثيل البياني لمتغير الجنس

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

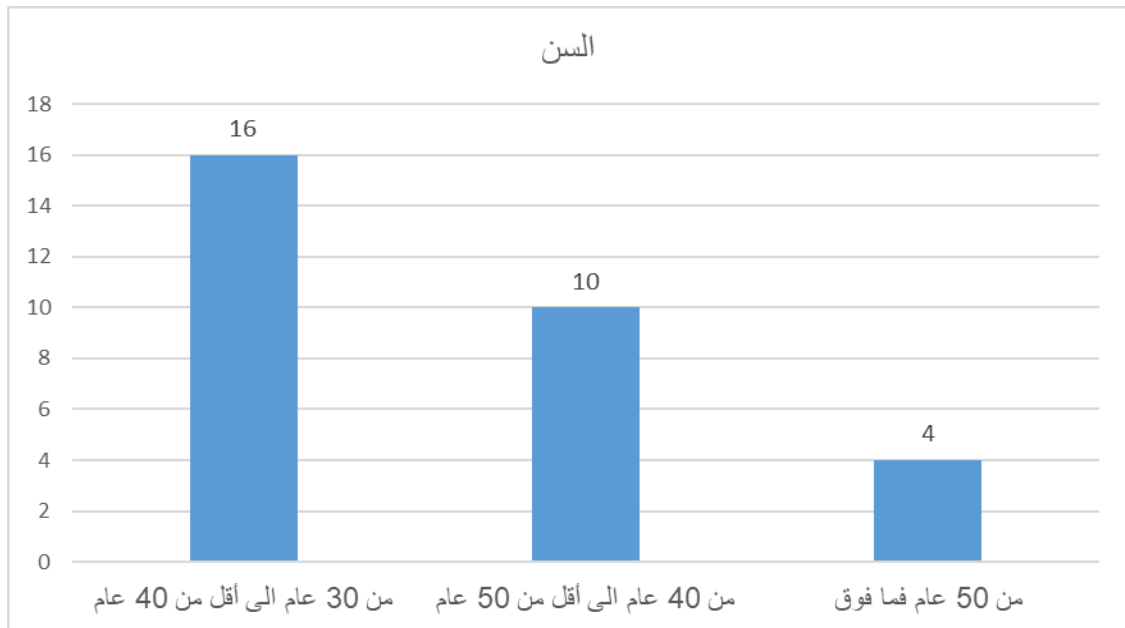
نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 والشكل رقم 5 أن توزيع أفراد العينة كان بالتساوي حيث أفراد العينة إناث بنسبة 50% من المجموع الكلي لأفراد العينة بما يعادل 50 فرداً من أفراد عينة الدراسة، أما الذكور فقد قدرت نسبتهم ب 50% من المجموع الكلي لأفراد العينة أي ما يعادل 50 فرداً من أفراد العينة،

2_السن:

الجدول رقم 13 توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 30 عام الى 40 عام	16	53.3%
من 40 عام الى 50 عام	10	33.3%
من 50 عام فما فوق	4	13.3%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V25



الشكل 6: التمثيل البياني لمتغير السن

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

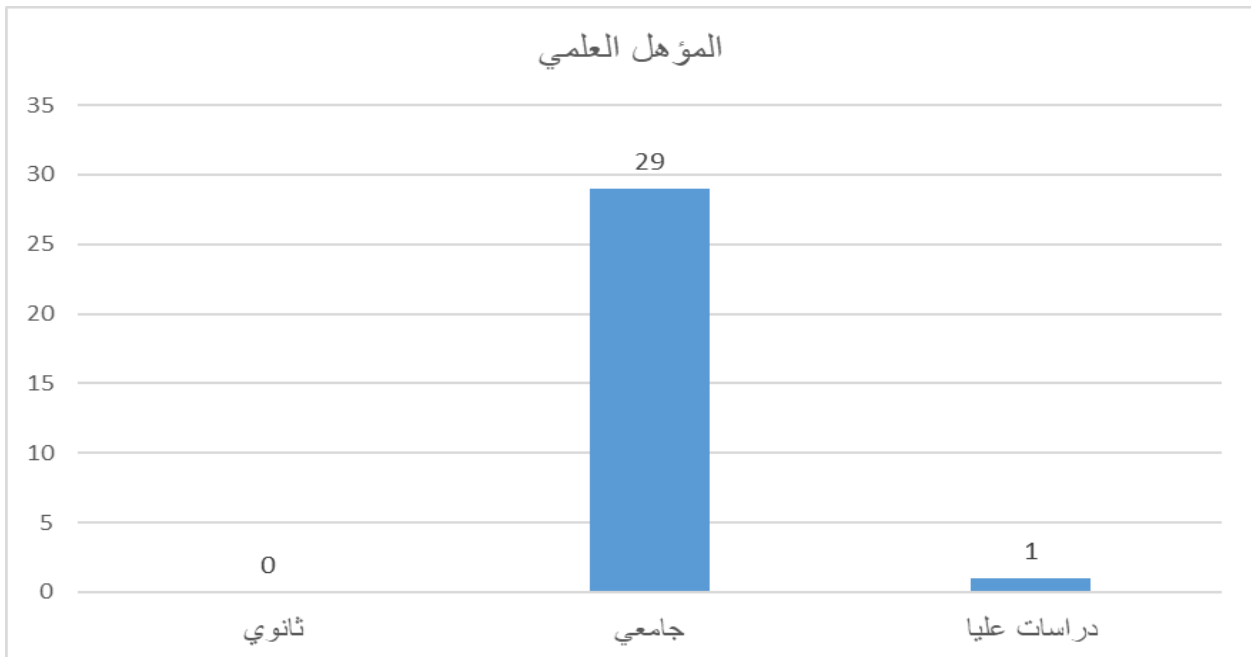
من خلال نتائج الجدول 13 والشكل 6 نلاحظ أن أعلى نسبة كانت من الفئة العمرية اقل من 30 عام الى أقل من 40 عام وذلك بنسبة 53.3% من عينة الدراسة بما يعادل 16 فردا من أفراد العينة، تليها الفئة العمرية من 40 عام الى أقل من 50 عام، وذلك بنسبة 33.3% مما يعادل 10 أفراد من أفراد العينة، تليها الفئة من 50 عام فما فوق بنسبة 13.3% أي ما يعادل 4 من أفراد العينة.

3_المؤهل العلمي:

الجدول رقم 14: توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	0	0%
جامعي	29	96.7%
دراسات عليا	1	3.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25



الشكل الرقم 7: التمثيل البياني للمؤهل العلمي

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

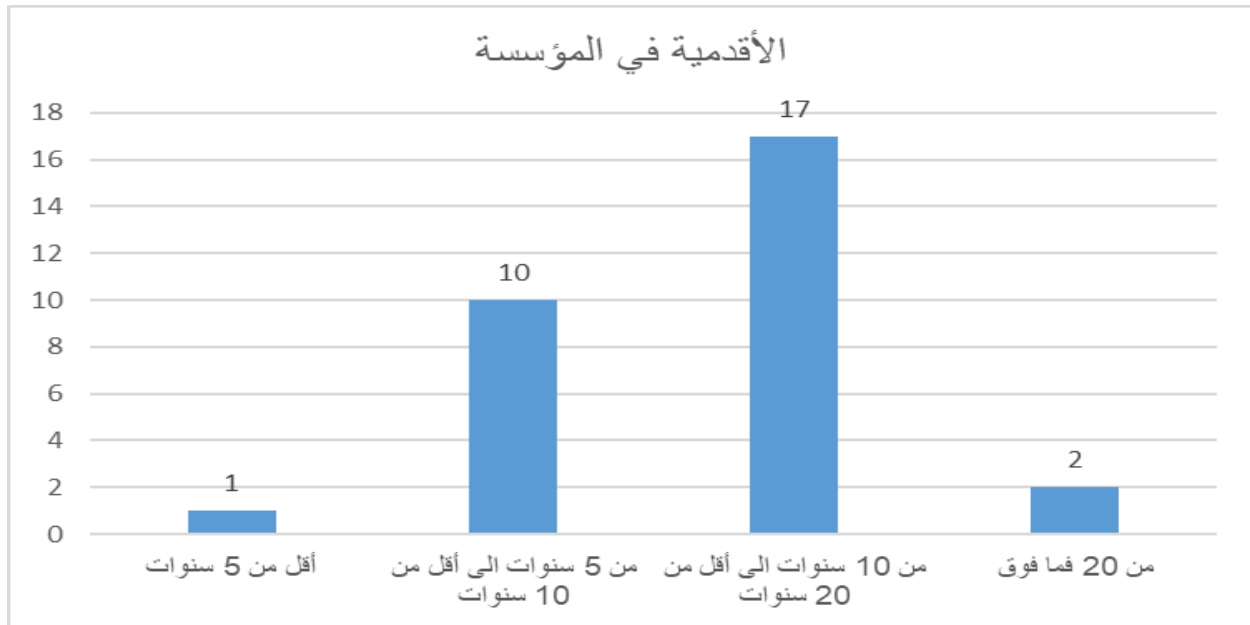
من خلال الجدول رقم والشكل رقم 7 نلاحظ أن هناك مؤهلات علمية تمثل عينة الدراسة غير أن مستوى جامعي احتل مستوى أكبر بنسبة قدرت 96.7% من عينة الدراسة أي ما يعادل 29 فردا من أفراد عينة الدراسة، في حين قدرت نسبة دراسات عليا فقد قدرت بنسبة 3.3% أي ما يعادل 1 أفراد من أفراد العينة.

4_ الأقدمية في المؤسسة:

الجدول رقم 15: توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية في المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	1	3.3%
من 5 إلى 10 سنوات	10	33.3%
من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنوات	17	56.7%
من 20 فما فوق	2	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25



الشكل رقم 8: توزيع مفردات العينة حسب متغير أقدميتهم في المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يتضح من خلال الجدول أعلاه والشكل رقم 8 أن هناك نسبة 3.3% فرد أقدميتهم في المؤسسة اقل من 5 سنوات، وأن هناك نسبة 33.3% فرد أقدميتهم في المؤسسة من 5 الى 10 سنوات، وأن هناك نسبة 56.7% فرد أقدميتهم في المؤسسة من 10 الى 20 سنة، وأن هناك نسبة 6.7% فرد أقدميتهم في المؤسسة من 20 سنة فما فوق

5_توظيفك في مجال تخصصك

الجدول رقم 16: توزيع مفردات العينة حسب متغير توظيفك في مجال تخصصك

توظيفك في مجال تخصصك	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	100%
لا	0	0%
المجموع	3	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25



الشكل الرقم 9: التمثيل البياني توظيفك في مجال تخصصك

من خلال الجدول رقم 16 والشكل رقم 9 نلاحظ أن جميع افراد العينة موظفين في مجال تخصصهم.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة.

لغرض معرفة دور المزيج الترويجي وتطبيقه في المؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمحور الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: عرض وتحليل البيانات

تحليل عبارات محور القيادة في المؤسسة المصرفية:

الجدول رقم 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

عبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	4,13	0,78	3	مرتفع
02	4,13	0,82	4	مرتفع
03	4,27	0,78	1	مرتفع
04	4,20	0,76	2	مرتفع
05	4,07	0,69	5	مرتفع
06	3,60	0,77	12	متوسط
07	3,93	0,64	8	مرتفع
08	3,87	0,68	11	مرتفع
09	3,97	0,61	6	مرتفع
10	3,93	0,64	7	مرتفع
11	3,87	0,63	10	مرتفع
12	3,93	0,58	9	مرتفع
بعد الوصول للخدمات المالية	3,99	0,60		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V25

ويتضح من خلال الجدول رقم 17

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، العبارة رقم 03 إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.26) بانحراف معياري قدره (0.78) و جاء بالترتيب الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، العبارة 04 إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.20) بانحراف معياري قدره (0.76) و جاء بالترتيب الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، العبارة 01 إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.13) بانحراف معياري قدره (0.77) و جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، العبارة 02 إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.13) بانحراف معياري قدره (0.81) اما المتوسط الحسابي لمحور قيادة المؤسسة المصرفية بلغ (3.99) بانحراف معياري قدره (0.60) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا يشير إلى نسبة قبول مرتفعة ،

تحليل عبارات محور الابتكار المؤسسة المصرفية:

الجدول رقم 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

عبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
13	4,07	0,74	3	مرتفع
14	4,13	0,73	1	مرتفع
15	4,10	0,71	2	مرتفع
16	3,77	0,73	12	مرتفع
17	3,53	0,68	14	متوسطة
18	3,77	0,73	11	مرتفع
19	3,93	0,58	4	مرتفع
20	3,77	0,68	10	مرتفع
21	3,93	0,64	5	مرتفع
22	3,87	0,68	6	مرتفع
23	3,73	0,69	13	مرتفع
24	3,83	0,75	9	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مرتفع	7	0,68	3,87	25
مرتفع	10	0,66	3,80	26
مرتفع	8	0,57	3,86	الرقمنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

ويتضح من خلال الجدول رقم 18

جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، العبارة رقم 14 إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.13) بانحراف معياري قدره (0.73) و جاء بالترتيب الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، العبارة 15 إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.10) بانحراف معياري قدره (0.71) و جاء بالترتيب الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، العبارة 13 إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.07) بانحراف معياري قدره (0.74) و جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، العبارة 19 إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.93) بانحراف معياري قدره (0.58) اما المتوسط الحسابي لمحور الابتكار بلغ (3.86) بانحراف معياري قدره (0.57) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا يشير إلى نسبة قبول مرتفعة

ثانيا: اختبار الفرضيات .

عرض نتائج الفرضية 1 وتحليلها:

الفرضية 1 :

الفرضية الصفرية

$H_0 =$ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تعزيز الابتكار في المؤسسات المصرفية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية البديلة

$H_1 =$ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تعزيز الابتكار في المؤسسات المصرفية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول 19: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية 1.

Sig	درجة الحرية	F	R ²	R	T	B	
					1.220	0.325	الثابت
0.000	28	180.31	0.861	0.930	13.428	0.887	قيادة المؤسسة المصرفية

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

توضح النتائج الواردة في الجدول أن درجة الارتباط $R = 0.930$ أي 93% وهي درجة ارتباط قوية جدا، وهو ما يعكسه معامل التحديد $R\text{-deux}$ الذي يقيس التباين في المتغير التابع وقد بلغ $R^2 = 0.861$. كما تدل النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن قيمة معلمة الميل Sig (مستوى الدلالة المعنوي) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تفرض أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تعزيز الابتكار في المؤسسات المصرفية عند مستوى دلالة 0.05. ومعادلة خط الانحدار:

$$0.887 * \text{قيادة المؤسسة المصرفية} + 0.325 = \text{الابتكار}$$

الفرضية الفرعية 2 :

الفرضية الصفرية

$H_0 =$ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة و الابتكار في المؤسسات المصرفية عند مستوى دلالة 0.05.
الفرضية البديلة

$H_1 =$ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة و الابتكار في المؤسسات المصرفية عند مستوى دلالة 0.05.
جدول رقم 20: يبين علاقة الارتباط بيرسون بين القيادة والابتكار في المؤسسات المصرفية.

الابتكار في المؤسسات المصرفية		
0.930**	معامل الارتباط البسيط بيرسون	قيادة المؤسسة المصرفية
0.000	مستوى الدلالة Sig.	
30	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتبين قيمة مستوى الدلالة 0.000، وهي دالة إحصائية، لأنها أصغر تماما من $\alpha = 0.05$ ، كما تظهر قيمة معامل الارتباط 0.930^{**} وهي تدل على علاقة ارتباط قوية جدا وموجبة (طردية) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة والابتكار في المؤسسات المصرفية عند مستوى دلالة 0.05. وبالتالي فالفرضية تحققت

خلاصة:

يتضمن هذا الفصل دراسة ميدانية تهدف الى دور القيادة في تعزيز الابتكار في المؤسسات المصرفية _بنك الفلاحة والتنمية الريفية، والتعرف على مؤسسة محل الدراسة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والذي وجه الى عينة من الموظفين مؤسسة محل الدراسة، وباستخدام برنامج SPSS تم معالجة البيانات وتحليلها بناء على الإجابات المقدمة من طرف عينة الدراسة، حيث تم التعرف على دور القيادة في تعزيز الابتكار في المؤسسة محل الدراسة.

وفي الأخير تم اختبار صدق فرضيات الدراسة حيث تم قبول كل من الفرضية الاولى توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة والابتكار لدي موظفي البنك والفرضية الثانية متمثلة في العلاقة بين القيادة والابتكار.

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم أصبحت القيادة عاملاً أساسياً لنجاح والازدهار في الأعمال التجارية، لقد قمت من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور القيادة في تعزيز الابتكار في المؤسسات المصرفية، كما حددت ضرورة القيادة في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي كانت محل الدراسة الميدانية وكان الغرض من بحثي هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث بطريقة تجعل اتعرف بدقة على ماهية القيادة ونظرياتها والكشف عن شروط نجاحها ، فقد حاولت اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب التطبيقي وهذا ما تم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وقد تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتباره من المؤسسات التي تعمل في قطاع تجاري يتميز بالمنافسة الشديدة والتطور والابتكار؛ فالقيادة المصرفية الفاعلة لا تقتصر على إدارة العمليات التقليدية، بل تتطلب تبني رؤية استراتيجية قائمة على الابتكار، وتحفيز الكفاءات البشرية، وتوفير بيئة داعمة للأفكار الجديدة والتقنيات الحديثة.

أولاً _ نتائج الدراسة:

- _ اجمع موظفو بنك الفلاحة والتنمية الريفية ان وضوح التعليمات والاهداف من قبل القائد يسهل على الموظفين تبني وتطوير المبادرات الابتكارية بثقة واستقلالية.
- _ اجمع موظفو بنك الفلاحة والتنمية الريفية ان الابتكار لا يظل حبيس الأفكار المجردة في المؤسسات ذات قيادة بل يتحول الى مبادرات عملية نتيجة دعم وتشجيع القيادة.
- _ نجح بنك الفلاحة والتنمية الريفية القدرة العالية على التكيف مع التحولات الرقمية ومتطلبات الزبائن الحديثة من خلال تبني الابتكار في المنتجات والخدمات
- _ رغم الارتفاع العام في نتائج القيادة تشير الى وجود فجوة في الممارسات ما يتطلب تعزيز هذه الابعاد ضمن بيئة العمل المصرفية.
- _ يوجد توافق عام بين الموظفين على أهمية دور القيادة في دعم وتطوير الابتكار.
- _ اجمع اغلبية الموظفين ان مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية تواكب الخدمات التكنولوجية الجديدة.
- _ اجمع الموظفين ان المؤسسة تحقق ابتكار في السنوات الأخيرة.
- _ وجود توافق بين الاناث والذكور في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- _ وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة والابتكار في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية _ قايـس_
- _ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة على الابتكار في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية _ قايـس_

ثانياً _ اقتراحات الدراسة:

- بناء على ما تم تقديمه في نتائج الدراسة توصلت الى وضع بعض الاقتراحات والتي نرى بانها من الممكن ان تساعد مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية على التطور وتحقيق أرباح أكثر نذكر ما يلي:
- _ اعتماد الإدارة على العمل الجماعي ومبدأ العمل المشترك.
- _ محاولة تمييز نقاط القوة المتمثل في العروض والخدمات.
- _ تخصيص مبالغ جيدة لبحوث الابتكار.
- _ إعطاء فرصة للموظفين لطرح آرائهم واقتراحاتهم.

- __ توظيف الافراد ذو المهارات العالية والمتخصصة خصوصا فئة الشباب لما لهم من طاقات، تتماشى مع التطور الحالي.
- __ انشاء نظام وحوافز ومكافآت خاصة بالأفراد الذين يساهمون في العملية الابتكارية.
- __ ضرورة تدريب وتأهيل القيادات المصرفية على مفاهيم وأساليب القيادة الابتكارية.
- __ تشجيع فرق العمل على المشاركة في اتخاذ القرار وتوليد الأفكار الجديدة.
- __ توفير بيئة تنظيمية مرنة تتيح التجريب والتعلم المستمر.
- __ ضرورة تدريب وتأهيل القيادات المصرفية على مفاهيم وأساليب القيادة الابتكارية.

ثانيا: افاق الدراسة:

- ومن خلال الدراسة يمكن طرح اقتراح جملة من المواضيع التي يمكن ان تشكل موضوع الدراسة مستقبلا نذكر منها:
- __ دور أنماط القيادة في دعم الابتكار المؤسسي.
 - __ دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي.
 - __ أثر القيادة على تعزيز ثقافة العمل الجماعي في المؤسسات الربحية.
 - __ أثر القيادة التعليمية في تمكين المعلمين وتنمية مهاراتهم المهنية.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر:

أولا _ الكتب:

- 1- عبد الرحمان سيار، القيادة الفاعلة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.
- 2_ فاتن عوض الغزو، القيادة والاشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- 3_ فهد خليل زايد، فن القيادة (كيف تكون قائد ناجح)، الطبعة الأولى، دار يفا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 4_ ماهر محمد حسن، القيادة (اساسيات ونظريات ومفاهيم)، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان.
- 5_ رداح محمد خطيب واحمد محمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6_ سيد محمد الرب، القيادة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، جامعة قناة السويس، 2012.
- 7_ طارق عبد الرحمان البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- 8_ هاييل عبد المولى طشطوش، القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 9_ عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعترف، الأردن، عمان، 2015.
- 10_ مدحت محمد أبو الناصر، التفكير الابتكاري والابداعي، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2009.
- 11_ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 12_ أسامة خيربي، إدارة الابداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 13_ اريج بنت محمد بنت سلام بنت جمعة، الاختراع رؤية وطن، الطبعة الأولى، دار بوتس للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.

- 14_ رضوان محمد عبد الفتاح، القائد المتميز بين الموهبة والابداع، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة.
- 15_ احمد عبد الرحمان الشميري، وفاء بن ناصر المبيريك، ريادة العمال، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية، 2019.
- 16_ سعيد وكيل، الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز المنافسة، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2011.
- 17_ برفين جوبتا، الابداع الإداري، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- 18- بشير عباس العلق وحميد عبد النبي الطائي، تطوير المنتجات وتسعيها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الكعبة الأولى، الأردن، 2008.
- 19_ فكري لطفي متولي وشتوي مبارك القحطاني، صعوبات التعليم للمبتكرين والموهوبين، الطبعة الأولى، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، القاهرة، 2014.
- 20_ نبيل ذنون الضائع، الإدارة مبادئ واساسيات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2011.
- 21_ ثروت عباس مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.

ثانياً_ المذكرات والاطروحات:

- 1_ تونسي محمد، أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015_2016.
- 2_ بن عبد الله بن دهبية أرسلان، قطاف مديحة، أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع صناعة الادوية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020_2021.

- 3_ لظفي بوعزة، أثر الابتكار التسويقي على قيمة المؤسسة الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خنشلة، 2020_2021.
- 4_ ليليا بوروبة، دور الابتكار البيئي بالمؤسسات البترولية في تحقيق التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خنشلة، 2020_2021.
- 5_ بن جمعة امينة، حاضنات الاعمال كآلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودراسة تجارب بعض الدول، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خنشلة، 2017_2018.
- 6_ بوشقيفة حميد، الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية لشركة اتصالات أطروحة مقترحة لنيل شهادة دكتوراه علوم الاقتصادية، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، سيدي بلعباس، 2020_2021.

ثالثا_ المجالات:

- 1_ سامي مباركي، دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، 2016، جامعة محمد خيضر.
- 2_ سامي مراد، الاستثمار في الابتكار تجارب وخبرات، دراسة نظرية مسحية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، 2018، كليات بريدة الاهلية، القصيم السعودية.

رابعا- المواقع الالكترونية:

1_ <http://salemalanzi.com>

2_ http://arab_coaching.com

3_ <http://www.linkedin.com>

4_ <http://hup.Mlsk.Org.sa>

الملاحق



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
ماسنتر



استمارة استبيان

في إطار التحضير لشهادة الماستر - تخصص إدارة أعمال - على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المرفق وهو عبارة على إدارة لجمع البيانات الأزمة إجراء دراسة بعنوان دور القيادة في تعزيز الابتكار في المؤسسة، أمل أن تفضلوا بالإجابة على الأسئلة المطروحة وثقتي كبيرا بأن إجاباتكم ستصيف بالدقة والموضوعية والاهتمام

ملاحظة

باعتبارك أحد أفراد العينة نرجو منكم المدة التفضيل بتعبئة الاستبيان المتكون من مجموعة من الأسئلة . فالرجاء الإجابة عليها وذلك بوضع علامة (لا) أمام الإجابة المختارة والمناسبة للواقع العملي.

المعلومات المقدمة من حضرتكم ستستخدم بكامل السرية ولا تستخدم لأغراض علمية

نشكركم مسبقا على تعاونكم

من إعداد الطالبة :

- تحت إشراف -

بيبي وليد

- نعيمة حراث

السنة الجامعية : 2024/2025

الجزء الأول_ معلومات شخصية

انثى

ذكر

1_الجنس

أقل من 30 عام

2_السن

من 30 عام الى 40 عام

من 40 عام الى 50

من 50 عام فما فوق

دراسات عليا

جامعي

3_المؤهل العلمي

بكالوريا

أقل من 5سنوات

4_الاقدمية في المؤسسة :

من 5 سنوات الى 10 سنوات

من 10 سنوات الى 20

من 20 فما فوق

لا

نعم

5-توظيفك في مجال تخصصك:

الجزء الثاني :

المحور الأول_ القيادة في المؤسسة المصرفية:

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1_ يتمتع قائدك بقدرة عالية على اقناع المرؤوسين					
2_ تعتبر قائدك قدوة تسعى لاتباعها					
3_ يشعر قائدك بالفخر والاعتزاز بإنجازات التي حدثت بالمؤسسة					
4_ يأخذ قائدك بعين الاعتبار لنتائج أخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها					
5_ يشعرك رئيسك بالثقة والقوة					
6_ يشجع قائدك العاملين معك على اكتشاف الحلول الابتكارية للمشكلات المعقدة					
7_ يقترح قائدك طرق جديدة لإنجاز العمل					
8_ يقوم قائدك بتفويض الصلاحيات لمرؤوسيه					
9- يتبع قائدك أسلوب التفكير الجماعي في حل المشكلات.					
10_ يعبر قائدك للعاملين عن تقديره عندما ينجزون المهام					
11_ يعمل قائدك على تنمية مهارات					

					مروسيه بشكل مستمر
					12_ يمتلك القائد القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب

الحوار الثاني _ الابتكار في المؤسسة المصرفية

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13_ تقوم المؤسسة بإجراء تحديثات في استعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الإدارية					
14_ تركز المؤسسة على الابتكار الجوهرى في خدماتها					
15_ تهتم المؤسسة كثيرا بالبحث والتطوير والابتكار مقارنة بالمنافسين					
16_ تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات ابتكارية في خدمة المقدمة					
17_ تسمح المؤسسة للموظفين بمشاركة أفكارهم المبدعة والمبتكرة لابتكار منتج او خدمة					
18_ تمتلك المؤسسة مجموعة من الافراد ذوي الخبرة تجتمع مع مديري المشاريع					

					19_ تبحث إدارة المؤسسة على الخدمات الجديدة في مواجهة المنافسين الجدد
					20_ في مجال عرض الخدمات مؤسستنا غالبا ما تكون الأولى في السوق
					21- تعتمد المؤسسة على الخدمات الجديدة في مواجهة المنافسين الجدد
					22_ لدى المؤسسة تخطيط استراتيجي واضح فيما يخص تطوير أسواق جديدة
					23- تعتمد الإدارة اجتماعات بشكل منتظم
					24- تعلن الإدارة المؤسسة عن مشاريعها وأهدافها لكل موظف
					25 يعمل رئيسي على احداث التوافق والانسجام بين اهداف المؤسسة واهداف العاملين
					26- تعطي المؤسسة أهمية خاصة لوحدة البحث والتطوير

Echelle : ALL VARIABLES

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha Cronbach	de Nombre d'éléments
,981	26

Statistiques de fiabilité

Alpha Cronbach	de Nombre d'éléments
,966	12

RELIABIL

Fiabilité**Statistiques de fiabilité**

Alpha Cronbach	de Nombre d'éléments
,964	14

CORRELATIONS

		القيادة_ المؤسسة_ المصرفية		qst1	qst2	qst3	qst4	qst5	qst6
القيادة_ المؤسسة_ الم صرفية	Corrélation Pearson	de	1	,880**	,863**	,903**	,880**	,896**	,640**
	Sig. (bilatérale)			,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N		30	30	30	30	30	30	30
qst1	Corrélation Pearson	de	,880**	1	,947**	,902**	,829**	,882**	,323
	Sig. (bilatérale)		,000		,000	,000	,000	,000	,082
	N		30	30	30	30	30	30	30
qst2	Corrélation Pearson	de	,863**	,947**	1	,854**	,841**	,836**	,361
	Sig. (bilatérale)		,000	,000		,000	,000	,000	,050
	N		30	30	30	30	30	30	30
qst3	Corrélation Pearson	de	,903**	,902**	,854**	1	,889**	,856**	,411*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000		,000	,000	,024
	N		30	30	30	30	30	30	30
qst4	Corrélation Pearson	de	,880**	,829**	,841**	,889**	1	,891**	,435*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000		,000	,016
	N		30	30	30	30	30	30	30
qst5	Corrélation Pearson	de	,896**	,882**	,836**	,856**	,891**	1	,376*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000		,041
	N		30	30	30	30	30	30	30
qst6	Corrélation Pearson	de	,640**	,323	,361	,411*	,435*	,376*	1
	Sig. (bilatérale)		,000	,082	,050	,024	,016	,041	

	N		30	30	30	30	30	30	30
qst7	Corrélation de Pearson	de	,831**	,644**	,610**	,723**	,666**	,712**	,574**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N		30	30	30	30	30	30	30
qst8	Corrélation de Pearson	de	,835**	,622**	,589**	,649**	,652**	,678**	,618**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N		30	30	30	30	30	30	30
qst9	Corrélation de Pearson	de	,912**	,660**	,694**	,733**	,751**	,735**	,699**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N		30	30	30	30	30	30	30
qst10	Corrélation de Pearson	de	,898**	,713**	,741**	,723**	,666**	,712**	,714**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N		30	30	30	30	30	30	30
qst11	Corrélation de Pearson	de	,859**	,744**	,638**	,773**	,634**	,735**	,527**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003
	N		30	30	30	30	30	30	30
qst12	Corrélation de Pearson	de	,911**	,706**	,669**	,718**	,730**	,781**	,629**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N		30	30	30	30	30	30	30

Corrélations

		qst7	qst8	qst9	qst10	qst11	qst12
القيادة_المؤسسة_المصرفية	Corrélation de Pearson	,831**	,835**	,912**	,898**	,859**	,911**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

	N	30	30	30	30	30	30
qst1	Corrélation de Pearson	,644**	,622**	,660**	,713**	,744**	,706**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
qst2	Corrélation de Pearson	,610**	,589**	,694**	,741**	,638**	,669**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
qst3	Corrélation de Pearson	,723**	,649**	,733**	,723**	,773**	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
qst4	Corrélation de Pearson	,666**	,652**	,751**	,666**	,634**	,730**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
qst5	Corrélation de Pearson	,712**	,678**	,735**	,712**	,735**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
qst6	Corrélation de Pearson	,574**	,618**	,699**	,714**	,527**	,629**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30
qst7	Corrélation de Pearson	1	,691**	,783**	,747**	,663**	,819**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
qst8	Corrélation de Pearson	,691**	1	,812**	,770**	,762**	,844**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
qst9	Corrélation de Pearson	,783**	,812**	1	,871**	,791**	,955**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30

qst10	Corrélation de Pearson	,747**	,770**	,871**	1	,834**	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
qst11	Corrélation de Pearson	,663**	,762**	,791**	,834**	1	,821**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
qst12	Corrélation de Pearson	,819**	,844**	,955**	,819**	,821**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		axe2	qst13	qst14	qst15	qst16	qst17	qst18	qst19	qst20
axe2	Corrélation de Pearson	1	,885**	,860**	,834**	,727**	,699**	,781**	,896**	,754**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
qst13	Corrélation de Pearson	,885**	1	,877**	,838**	,478**	,543**	,606**	,730**	,581**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,008	,002	,000	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
qst14	Corrélation de Pearson	,860**	,877**	1	,836**	,515**	,407*	,515**	,750**	,691**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,004	,026	,004	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
qst15	Corrélation de Pearson	,834**	,838**	,836**	1	,512**	,526**	,579**	,847**	,549**
	Sig. (bilatérale)									
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000		,004	,003	,001	,000	,002
	N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
qst16	Corrélation Pearson	de	,727**	,478**	,515**	,512**	1	,468**	,740**	,774**	,374*
	Sig. (bilatérale)		,000	,008	,004	,004		,009	,000	,000	,041
	N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
qst17	Corrélation Pearson	de	,699**	,543**	,407*	,526**	,468**	1	,607**	,613**	,576**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,026	,003	,009		,000	,000	,001
	N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
qst18	Corrélation Pearson	de	,781**	,606**	,515**	,579**	,740**	,607**	1	,774**	,374*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,004	,001	,000	,000		,000	,041
	N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
qst19	Corrélation Pearson	de	,896**	,730**	,750**	,847**	,774**	,613**	,774**	1	,569**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,001
	N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
qst20	Corrélation Pearson	de	,754**	,581**	,691**	,549**	,374*	,576**	,374*	,569**	1
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,002	,041	,001	,041	,001	
	N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
qst21	Corrélation Pearson	de	,912**	,811**	,832**	,772**	,632**	,480**	,706**	,819**	,757**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,000	,000
	N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
qst22	Corrélation Pearson	de	,889**	,839**	,799**	,668**	,561**	,530**	,630**	,671**	,750**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,001	,003	,000	,000	,000
	N		30	30	30	30	30	30	30	30	30

qst23	Corrélation de Pearson	de	,835**	,710**	,687**	,546**	,694**	,605**	,557**	,638**	,671**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,002	,000	,000	,001	,000	,000
	N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
qst24	Corrélation de Pearson	de	,852**	,770**	,675**	,681**	,624**	,520**	,751**	,765**	,465**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,010
	N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
qst25	Corrélation de Pearson	de	,857**	,771**	,661**	,739**	,630**	,604**	,769**	,844**	,452*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,012
	N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
qst26	Corrélation de Pearson	de	,783**	,660**	,697**	,554**	,399*	,625**	,399*	,587**	,963**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001	,029	,000	,029	,001	,000
	N		30	30	30	30	30	30	30	30	30

Corrélations

		qst21	qst22	qst23	qst24	qst25	qst26
axe2	Corrélation de Pearson	,912**	,889**	,835**	,852**	,857**	,783**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
qst13	Corrélation de Pearson	,811**	,839**	,710**	,770**	,771**	,660**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
qst14	Corrélation de Pearson	,832**	,799**	,687**	,675**	,661**	,697**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
qst15	Corrélation de Pearson	,772**	,668**	,546**	,681**	,739**	,554**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30
qst16	Corrélation de Pearson	,632**	,561**	,694**	,624**	,630**	,399*
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,029
	N	30	30	30	30	30	30
qst17	Corrélation de Pearson	,480**	,530**	,605**	,520**	,604**	,625**
	Sig. (bilatérale)	,007	,003	,000	,003	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
qst18	Corrélation de Pearson	,706**	,630**	,557**	,751**	,769**	,399*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000	,029
	N	30	30	30	30	30	30
qst19	Corrélation de Pearson	,819**	,671**	,638**	,765**	,844**	,587**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30
qst20	Corrélation de Pearson	,757**	,750**	,671**	,465**	,452*	,963**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,010	,012	,000
	N	30	30	30	30	30	30
qst21	Corrélation de Pearson	1	,849**	,660**	,770**	,691**	,779**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
qst22	Corrélation de Pearson	,849**	1	,800**	,700**	,703**	,777**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
qst23	Corrélation de Pearson	,660**	,800**	1	,712**	,654**	,706**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
qst24	Corrélation de Pearson	,770**	,700**	,712**	1	,904**	,487**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,006

N		30	30	30	30	30	30
qst25	Corrélation de Pearson	,691**	,703**	,654**	,904**	1	,472**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,008
N		30	30	30	30	30	30
qst26	Corrélation de Pearson	,779**	,777**	,706**	,487**	,472**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,006	,008	
N		30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		القيادة_المؤسسة_الم صرفية	axe2	axe3
القيادة_المؤسسة_المصرفية	Corrélation de Pearson	1	,930**	,981**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
axe2	Corrélation de Pearson	,930**	1	,984**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	30	30	30
axe3	Corrélation de Pearson	,981**	,984**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

REGRESSION

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة_ المؤسسة_ المصرفية رفية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : axe2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,930 ^a	,866	,861	,21302

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة_ المؤسسة_ المصرفية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,182	1	8,182	180,316	,000 ^b
	de Student	1,271	28	,045		
	Total	9,453	29			

a. Variable dépendante : axe2

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة_ المؤسسة_ المصرفية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,325	,266		1,220	,233
	القيادة_المؤسسة_المصرفية	,887	,066	,930	13,428	,000

a. Variable dépendante : axe2

=

Fréquences

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	50,0	50,0	50,0
	أنثى	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 30 عام الى أقل من 40 عام	16	53,3	53,3	53,3
	من 40 عام الى أقل من 50 عام	10	33,3	33,3	86,7
	من 50 عام فما فوق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	29	96,7	96,7	96,7
	دراسات عليا	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الأقدمية_في_المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	1	3,3	3,3	3,3
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	10	33,3	33,3	36,7
	من 10 سنوات الى أقل من 20 سنوات	17	56,7	56,7	93,3
	من 20 فما فوق	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توظيفك_في_مجال_تخصصك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	30	100,0	100,0	100,0

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
qst1	30	1,00	5,00	4,1333	,77608
qst2	30	1,00	5,00	4,1333	,81931
qst3	30	1,00	5,00	4,2667	,78492

qst4	30	1,00	5,00	4,2000	,76112
qst5	30	1,00	5,00	4,0667	,69149
qst6	30	1,00	5,00	3,6000	,77013
qst7	30	1,00	5,00	3,9333	,63968
qst8	30	1,00	5,00	3,8667	,68145
qst9	30	1,00	5,00	3,9667	,61495
qst10	30	1,00	5,00	3,9333	,63968
qst11	30	1,00	5,00	3,8667	,62881
qst12	30	1,00	5,00	3,9333	,58329
qst13	30	1,00	5,00	4,0667	,73968
qst14	30	1,00	5,00	4,1333	,73030
qst15	30	1,00	5,00	4,1000	,71197
qst16	30	1,00	5,00	3,7667	,72793
qst17	30	1,00	4,00	3,5333	,68145
qst18	30	1,00	5,00	3,7667	,72793
qst19	30	1,00	5,00	3,9333	,58329
qst20	30	1,00	4,00	3,7667	,67891
qst21	30	1,00	5,00	3,9333	,63968
qst22	30	1,00	5,00	3,8667	,68145
qst23	30	1,00	5,00	3,7333	,69149
qst24	30	1,00	5,00	3,8333	,74664
qst25	30	1,00	5,00	3,8667	,68145
qst26	30	1,00	4,00	3,8000	,66436
القيادة_المؤسسة_المصرفية	30	1,00	5,00	1,7000	,82310
الابتكار	30	1,00	5,00	1,5571	,84211
المحور_الكلية	30	1,00	5,00	1,6231	,76879
القيادة_المؤسسة_المصرفية	30	1,00	4,50	3,9917	,59907
axe2	30	1,00	4,50	3,8643	,57092

axe3	30	1,00	4,31	3,9231	,57369
N valide (liste)	30				

Ministry of Higher Education and Scientific
Research
Abbas laghrour University Khenchela
Faculty of Economics, Management and
Commercial Sciences

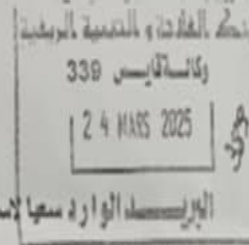


وزارة التعليم
العلمي والبحث
العلمي
جامعة عباس لغرور
خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير
والمعلوم التجارية

مخشلة في : 2025/03/18

إلى السيد: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الرقم: 36 / 14 ع / 1 ع / 1 ع / 2025



تسهيل مهمة

البريد الإلكتروني: 339
24 MARS 2025
المفاهيم النظرية للطلبة، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلبيين :

المفاهيم النظرية للطلبة، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلبيين :

معلومات الطالب الثاني	معلومات الطالب الأول	
/	نعمة حراث	الاسم والنقب
/	2000/08/19	تاريخ ومكان الميلاد
/	34050133	رقم التسجيل

عنوان التقرير: دور القيادة في تعزيز الابتكار في المؤسسات المصرفية

وذلك من أجل إجراء تربص تطبيقي لدى مؤسساتكم .



Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abel Ighour University Khonkela
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences



وزارة التعليم العلمي والبحث العلمي
جامعة ابي ايجور خنكله
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

خنكله في : 2025/03/18

الرقم: 36 / ق ع ت / ق ع ت / ق ع م / 2025

الاسم و اللقب : نعيمة حراث

مكان الميلاد: خنكله

تاريخ الميلاد: 2000/08/19

• عنوان تقرير التربص: دور القيادة في تعزيز الابتكار في المؤسسات المصرفية

فترة التربص: 15 يوم

• مكان التربص: بنك الفلاحة والتنمية الريفية


ملاحظة	العلامة	عناصر المراقبة
	04/...04/...	المواظبة
	04/...04/...	المبادرة
	04/...04/...	المعارف التطبيقية
	04/...04/...	قدرة العمل
	04/...04/...	العلاقة مع العمل
	04/...04/...	العلامة النهائية
	20/...19/...	


ملاحظات أخرى:

رئيس القسم
شيبان بسمير
رئيس قسم علوم التسيير

ممثل المؤسسة

Directeur d'Agence
ALE 339


 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة عين شمس لعلوم خلدونة


 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 اسم: عليه التيسير

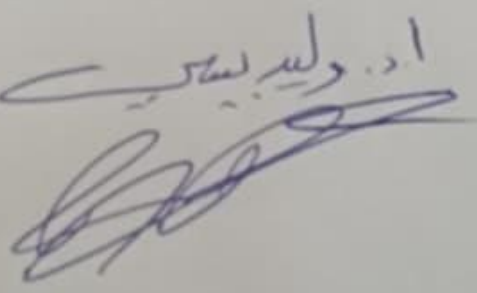
أذن بالإيداع

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) المشرف (ة) : د. وليد بيبس
 على مذكرة الماستر تقرير الترخيص ليسانس للطلاب (ة):
 1- حواشٍ ذكورية
 2- تخصص: إدارة أعمال الموسومة بـ: دور الجامعة في تعزيز الابتكار في المؤسسات التعليمية
 خلال السنة الجامعية : 2024/2025

أحيظكم علما بانني أذنت للطلبة (ة) المذكورين أعلاه بإيداع:

- نسخة الكترونية من مذكرة الماستر لدى مصلحة التعليم والتقييم للكلية. (بالنسبة لطلبة الماستر)
 - نسخة الكترونية من تقرير الترخيص لدى أمانة القسم. (بالنسبة لطلبة الليسانس)

إمضاء المشرف

د. وليد بيبس


الملخص: تلعب القيادة دورا حاسما في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات المصرفية، خاصة في ظل بيئة اعمال تتسم بالتغير السريع والتحديات التكنولوجية المتزايدة، فالقادة الفعالون يساهمون في خلق مناخ تنظيمي يشجع على الابداع، ويدعم المخاطرة ويحفز الموظفين على تبني أفكار جديدة وتحويلها الى حلول مبتكرة، ويعد الابتكار امرا جوهريا للبقاء في المنافسة وتحسين جودة الخدمات وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة، هذا ما يجعل القيادة امرا ملزما وضروريا لتحقيق الابتكار في المؤسسة المصرفية، ومن هذا المنطلق فان القيادة تساهم في تحقيق الابتكار للمؤسسة وكذا بقاءها ونموها وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على علاقة القيادة بالابتكار في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية_ قاييس_ تحلل المذكرة عملية القيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتدرس تأثير الابتكار عليها وكذلك التركيز على مفهوم القيادة واهميتها بصفة خاصة ونظرياتها وعوامل المؤثرة فيها.

وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية بين القيادة والابتكار في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكذلك توصلت الى تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة على الابتكار في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكار، مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

Abstract : Leadership plays a crucial role in promoting innovation within banking institutions, especially in a rapidly changing business environment and increasing technological challenges. It motivates employees to adopt new ideas and turn them into innovative solutions. Innovation is essential to staying in competition, improving the quality of service for the institution, its survival and growth and the increase in its ability to achieve its strategic objectives. Innovation on it, as well as focusing on the concept of leadership, its importance in particular, its theories and factors affecting it. The study found a direct relationship between leadership and innovation at the vices and meeting customer needs. Contribute to the achievement of innovation Bank of Agriculture and Rural Development Foundation, as well as a statistically significant impact of leadership on innovation in the Bank of Agriculture and Rural Development .