



جامعة أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

بغنوان

أثر عوامل البيئة الداخلية على عملية الابتكار في البنوك  
التجارية

دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار

لدى:

د- ساوس الشيخ

❖ المصطفى لكبير

❖ صديقي عبد القادر

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	تيقاوي العربي
مشرفا	أستاذ التعليم العالي	ساوس الشيخ
مناقشا	أستاذ محاضر " أ "	بن عبيد عبد البسط

الموسم الجامعي

2022/2021



## شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): ساوس الشيخ

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : اثر عوامل البيئة الداخلية على عملية الابتكار في البنوك التجارية

من إنجاز :

الطالب(ة) المصطفى لكبير

الطالب(ة) صديقي عبد القادر

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

08 JUN 2022

ادرار في :  
مساعد رئيس القسم:

مساعد رئيس قسم علوم التسيير المتشرف  
بمناخ البحث العلمي  
د. فيوشسوري عبد القادر



## إهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن روح الحياة وحياء الروح أمي الحبيبة  
إلى الذي علمني أن أستسهل الشدائد وعلمني أن الحياة صبر  
واعتماد على النفس أبي الحبيب  
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله شركاء الرحم إخواني الكرام  
إلى من سأفتقدهم زملائي  
إلى الذي تقاسمت معه عناء هذا المكسب  
إلى كل الذين أحبهم قلبي واتسع لهم خاطري ووجداني ولم يذكرهم لساني  
إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

المصطفى لكبير

صديقي عبد القادر

## شكر و عرفان

أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا وهو القائل " وما توفيقني  
إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب". وأصلي وأسلم على صفوته من خلقه  
سيدنا محمد وآله.

من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله لا يسعنا إلا ان نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان للأستاذ الفاضل " ساوس الشيخ " لقبوله الإشراف على هذه المذكرة، شكراً استاذي على الجهد والنصائح والتوجيهات الصائبة والوقوف الى جنبنا خطوة بخطوة.

كما لا يفوتنا ان نتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين الذين تكرموا علينا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتصويب الأخطاء.

ألى كل الأساتذة المحترمين الذين ساهموا في تكويننا أساتذة كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير.

وفي الأخير نشكر كل من قام بمساعدتنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة وخاصة عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار ونخص بالذكر " ميموني بلقاسم " على المجهودات التي بذلها معنا وعلى المعلومات القيمة والذي لم يبخل علينا بوقته.

ختاماً نتمنى أن يحظى عملنا هذا بالرضى والقبول

ملخص

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر عوامل البيئة الداخلية على عملية الابتكار في البنوك التجارية، تكون مجتمع الدراسة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار، وقد استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة وذلك لملاءمتها لتحقيق هذه الدراسة، استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي وتم اعتماد الإستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات.

خلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير جوهري لعوامل البيئة الداخلية على عملية الابتكار في البنوك التجارية، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعوامل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، القيادة الادارية، المهارات) على الابتكار بعناصره.

كما خلصت لعدم وجود تأثير لعوامل الهيكل التنظيمي على عناصر الابتكار.

أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالعوامل الداخلية وذلك لأهميتها من أجل تحسين مستويات الابتكار في البنوك التجارية.

الكلمات المفتاحية:

عوامل البيئة الداخلية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، الابتكار، بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار.

### Abstract

**This** study aims to know the impact of the internal environment factors on the innovation process in commercial banks, the study population being from the bank of agriculture and rural suitability development in adrar. The study used the simple random sampling method, due to its was adopted to achieve this study. The study used the descriptive method, and the questionnaire as a tool for studying and collecting data.

The results of the study concluded that there is a significant impact of internal environmental factors on the innovation process in commercial banks and the existence of a statistically significant effect of internal environmental factors (administrative leadership skills ) on innovation with its components.

As well as the absence of an influence of the organizational structure factor on the elements innovation.

The study recommended the need to pay attention to the internal factors, due to their importance in order to improve the levels of innovation in commercial banks.

### Key words:

internal environment factors, organizational structure, administrative leadership, innovation, bank of agriculture and rural development in adrar.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	اهداء
	شكر
	المخلص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال

	فهرس الملاحق
أ- ث	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>
07	تمهيد
08	المبحث الأول: عوامل البيئة الداخلية
08	المطلب الأول: مفهوم عوامل البيئة الداخلية
08	أولاً: مفهوم عوامل البيئة الداخلية
09	ثانياً: خصائص البيئة الداخلية
11	المطلب الثاني: عناصر البيئة الداخلية
19	المبحث الثاني: العملية الابتكارية
19	المطلب الأول: مفهوم الابتكار
22	المطلب الثاني: عناصر الابتكار
23	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b>
30	تمهيد
30	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
30	المطلب الأول: بطاقة فنية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية والمجمع الجهوي
30	الفرع الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية
30	الفرع الثاني: المجمع الجهوي للإستغلال
31	المطلب الثاني: مهام وموارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهيكله التنظيمي
31	الفرع الأول: مهام وموارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية
32	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
34	الفرع الثالث: أهم القروض الفلاحية التي يمنحها البنك
38	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات
38	المطلب الأول: عينة الدراسة والنموذج
38	أولاً: المجتمع وعينة الدراسة
38	ثانياً: نموذج الدراسة
39	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات
56	خلاصة الفصل
58	خاتمة
61	قائمة المراجع
64	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
39	الاتساق الداخلي لبعده الهيكل التنظيمي	01
40	الاتساق الداخلي لبعده القيادة الادارية	02
40	الاتساق الداخلي لبعده مهارات العاملين	03
40	الاتساق الداخلي لابعاد العوامل الداخلية مع الدرجة الكلية	04
41	الاتساق الداخلي لبعده الابتكار في منتج جديد	05
41	الاتساق الداخلي لبعده الابتكار في خدمات الزبائن	06
42	الاتساق الداخلي لبعده الابتكار في الاساليب الكمية	07
42	الاتساق الداخلي لابعاد عناصر الابتكار مع الدرجة الكلية	08
43	معامل ثبات الاستبيان	09
43	توزيع افراد عينة الدراسة حسب البيانات العامة	10
46	درجات مقياس ليكرت الخماسي	11
46	مستويات الموافقة لمقياس ليكرت	12
46	التحليل الوصفي لبعده الهيكل التنظيمي	13
47	التحليل الوصفي لبعده القيادة الادارية	14
47	التحليل الوصفي لبعده المهارات	15
48	التحليل الوصفي لابعاد العوامل الداخلية	16
48	التحليل الوصفي لبعده الابتكار في منتج جديد	17
49	التحليل الوصفي لبعده الابتكار في خدمات الزبائن	18
49	التحليل الوصفي لبعده الابتكار في الاساليب الكمية	19
50	التحليل الوصفي لابعاد عناصر الابتكار	20
51	نتائج البيانات الوصفية	21
51	اختبار التعدد الخطي للنموذج	22
52	الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر العوامل الداخلية على عناصر الابتكار	23
53	الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر بعده الهيكل التنظيمي على عناصر الابتكار	24
53	الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر بعده القيادة على عناصر الابتكار	25
55	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر بعده المهارات على الابتكار	26

## قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
ث	انموذج الدراسة	01
13	التنظيم الراسي أو التقليدي	02



13	الهيكل الوظيفي	03
14	الهيكل المصنوفي	04
17	عملية القيادة الادارية	05
18	مكونات الشخصية القيادية	06
32	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	07
33	الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال	08
38	نموذج الدراسة	09
44	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	10
44	توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن	11
45	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	12
45	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة	13

## الملحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
64	الاستبيان	1

# مقدمة

## مقدمة

تعتبر عوامل البيئة الداخلية من أهم العوامل المؤثرة على أداء المنشأة، فظروف العمل المادية والتمثلة في الإضاءة، التهوية، التدفئة لها أثر على أداء العاملين مما يؤثر على أداء المنشأة. ولقد شهدت بيئة العمل الخالية عدداً من التغيرات والتطورات التي شكلت تحدياً يواجه العديد من المؤسسات على اختلاف أنواعها، وتتمثل هذه التغيرات في المنافسة الشديدة نتيجة التطور الكبير في وسائل الإنتاج والتكنولوجيات الحديثة، فضلاً عن تطور حاجات الزبون الذي يسعى للحصول على منتجات جديدة ذات مستوى عالٍ من الجودة وبأسعار منخفضة.

والبنوك كغيرها من المنظمات تسعى إلى تقديم العديد من الوظائف والخدمات، في ظل الإنفتاح الكبير والمنافسة الشرسية في السوق، الأمر الذي اضطرها إلى تغيير هيكلها واستراتيجياتها التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها. وبما أن الهدف الرئيسي للبنوك هو تعظيم الربح وتحقيق ميزة تنافسية كبيرة كان لزاماً عليها أن تقوم بدراسة عوامل البيئة الداخلية والإستفادة منها في تحقيق الأهداف.

ويعد الابتكار ركيزة أساسية لتحسين مستويات الأداء في منظمات الأعمال، ويساعد على تأدية دور حيوي في تعزيز قيم ومعتقدات العاملين في المنظمة وسلوكياتهم لتطبيق مفهوم الإدارة المعاصرة، وكذلك فإن ثقافة الإبداع والابتكار تمثل المحرك الرئيسي لعمليات الجودة.

إن التوصل إلى مستويات متميزة من الجودة في الخدمات البنكية يستدعي قيامها بشكل مستمر إتباع نهج الإبداع والابتكار وذلك للتأكد من استجابتها للمتغيرات التي تطرأ على إحتياجات الزبائن، إذ أن هناك علاقة وطيدة بين بيئة العمل الداخلية والابتكار، وأن أهم معوقات هذا الأخير، عدم توفر بيئة عمل داخلية تشجع وتساعد على الابتكار في البنوك، وعليه فقد جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر عوامل البيئة الداخلية على الابتكار في البنوك التجارية.

## 1-2 مشكلة الدراسة

الفكرة الأساسية لهذه الدراسة جاءت لأن البنوك شهدت في الوقت الراهن منافسة شديدة نتيجة التطورات الحاصلة في وسائل الإنتاج والتكنولوجيات الحديثة، مما فرض عليها تحديات كبيرة نتيجة لمجموعة من العوامل البيئية الداخلية، كتزايد إحتياجات العملاء وتنوعها. فعوامل البيئة الداخلية لها الأثر الكبير في تحقيق رضا العامل عن عمله مما يؤثر على أداء البنك، فالظروف المادية ووسائل الخدمات المقدمة من البنك والآلات المستخدمة تسهل من مهمة الأفراد العاملين في البنوك ومنه تحسين الأداء في البنك، كما أن للعلاقات الانسانية دور مهم في ربط نسيج العاملين في البنك مع بعضهم البعض، أي بين الإدارة والعاملين مما ينعكس على أدائهم، فتدهور بيئة العمل الداخلية له الأثر الفعال في إضعاف الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي نقص فعالية البنك وهذا ما يجعلها غير قادرة على الابتكار بطريقة صحيحة ومنه عدم مواكبتها متطلبات العصر الحديث ورسم الاستراتيجيات والخطط التنموية. ومن هنا جاءت أهمية الدراسة لمعرفة أثر عوامل البيئة الداخلية على الابتكار في البنوك التجارية.

## 1-3 أسئلة الدراسة .

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة يجب الإجابة على التساؤل الآتي:  
هل هناك أثر لعوامل البيئة الداخلية بإبعادها ( الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، مهارات العاملين ) على الابتكار ( ادخال منتج جديد، خدمات الزبائن، أساليب الحماية ) في البنوك التجارية؟ هذا السؤال يمكن أن تنبثق منه عدة أسئلة فرعية:

- 1- هل يوجد أثر لعوامل البيئة الداخلية على ادخال منتج جديد في البنوك التجارية؟
- 2- هل يوجد أثر لعوامل البيئة الداخلية على خدمات الزبائن في البنوك التجارية؟
- 3- هل يوجد أثر لعوامل البيئة الداخلية على أساليب الحماية في البنوك التجارية؟

## 1-5 فرضيات الدراسة

## الفرضية الرئيسية الاولى:

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لعامل البيئة الداخلية الهيكل التنظيمي على الابتكار. وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالي:

**الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للهيكل التنظيمي على الابتكار في منتج جديد.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للهيكل التنظيمي على الابتكار في خدمات الزبائن.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للهيكل التنظيمي على الابتكار في أساليب الحماية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لعامل البيئة الداخلية القيادة الادارية على الابتكار في البنوك التجارية. وتتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للقيادة الادارية على الابتكار في منتج جديد.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للقيادة الادارية على الابتكار في خدمات الزبائن.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للقيادة الادارية على الابتكار في أساليب الحماية.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لعامل البيئة الداخلية مهارات العاملين على الابتكار في البنوك التجارية. وتتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمهارات العاملين على الابتكار في منتج جديد.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمهارات العاملين على الابتكار في خدمات الزبائن.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمهارات العاملين على الابتكار في أساليب الحماية.

### 4-1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة بالنقاط التالية:

**أولاً: الأهمية النظرية.** تبرز هذه الأهمية من خلال الاثر الفكري الذي تسهم فيه الدراسة حول المتغيرات الرئيسية المتمثلة في بيئة العمل الداخلية ( الهيكل التنظيمي، القيادة الادارية، مهارات العاملين ) والابتكار مما يعطي اطاراً مفاهيمياً ومنهجياً دراستها.

**ثانياً: الأهمية العلمية** تبرز هذه الأهمية من إمكانية استفادة البنك مما قد تتوصل إليه نتائج هذه الدراسة حول تحسين وتطوير الابتكار عن طريق تحسين بيئة العمل الداخلية، مما قد يدفع البنوك لزيادة الوعي بأهمية بيئة العمل الداخلية، ومنه التعرف عللاً أهميتها في الابتكار.

### 5-1 اهداف الدراسة:

- القاء الضوء على عوامل البيئة الداخلية والتي تؤثر على الابتكار
- معرفة مشاكل ومعوقات بيئة العمل الداخلية التي تواجه الابتكار في البنوك التجارية
- تقديم التوصيات اللازمة والتي يمكن الاستفادة منها
- المساهمة في الدراسات المتعلقة بالبيئة الداخلية والابتكار
- دعم مكتبة الجامعة بمرجع اضافي في هذا الموضوع

### 6-1 اسباب اختيار الموضوع:

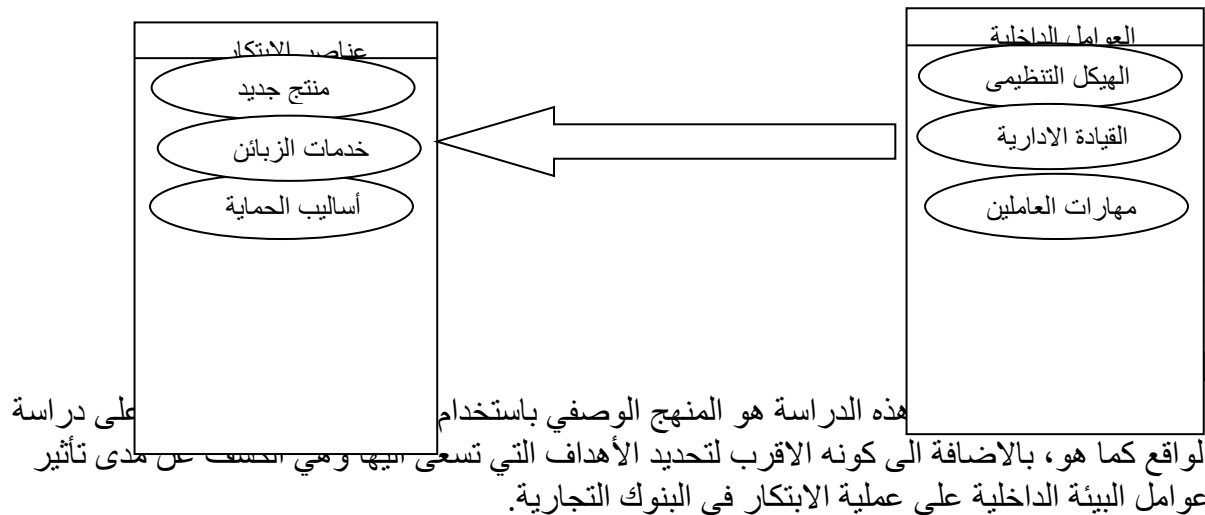
- الاهتمام والرغبة الشخصية في معالجة الموضوع
- التخصص " ادراة الاعمال" كان السبب وراء اختيار الموضوع

- امكانية الدراسة التطبيقية للموضوع على ارض الواقع
- الرغبة في معرفة مكونات البيئة الداخلية واثرها على الابتكار في البنوك التجارية
- أهمية الموضوع بالنسبة للمنظمات التي تسعى للبقاء في ظل المنافسة

### 6-1 نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة  
المتغير المستقل

المتغير التابع



### 8-1 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على دراسة أثر عوامل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، القيادة الادارية، مهارات العاملين) على عناصر الابتكار (منتج جديد، خدمات الزبائن، أساليب الحماية) في البنوك التجارية.

الحدود الزمنية: 2022م

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ادرار بفروعه ( زاوية كنتة، رقان، اولف)

الحدود البشرية: إقتصرت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من العاملين في البنك التجاري بجميع فروعه بالولاية ادرار.

# الفصل الأول

## تمهيد

بيئة العمل من العوامل المهمة لنجاح مؤسسات العمل، والتي تعرف في وقتنا الراهن اهتماما متزايدا، على اعتبار ان رضا العاملين يعبر في المؤسسة عن بيئة العمل مما ينعكس على كفاءتهم وادائهم وهذا ما يؤدي الى الابتكار وبالتالي نجاح المؤسسة. وتضم بيئة العمل العديد من المعايير المطبقة في المؤسسة، وهي الهيكل التنظيمي، القيادة الادارية، مهارات العاملين..... الخ

وتعتبر بيئة العمل الداخلية المحيط الذي تعمل فيه الموارد البشرية داخل المؤسسة ، وهي تمثل عاملا رئيسيا واساسيا في دفع المورد البشري الى العمل اكثر وبالتالي تفجير طاقاته واستغلالها خاصة اذا كانت تلبي حاجاته، كما ان عوامل بيئة العمل الداخلية لها تأثير كبير على الموارد البشرية وخاصة ما يتعلق بأدائهم ، وهذا التأثير قد يكون ايجابيا او سلبيا وذلك وفقا لطبيعة بيئة العمل وخصائصها.

لذلك سنحاول في هذا الفصل شرح الاطار العام لعوامل البيئة الداخلية من خلال التطرق الى مفهوم عوامل البيئة الداخلية، خصائصها، وتحليلها.....، ثم نتعرف على عناصرها ، كما سنقوم بدراسة العملية الابتكارية من خلال تعريف الابتكار وخصائصه.

عموما سنتطرق لهذا كله من خلال ثلاث مباحث هي كالآتي:

المبحث الاول : عوامل البيئة الداخلية

المبحث الثاني: عناصر الابتكار

المبحث الثالث: الدراسات السابقة



## المبحث الاول: عوامل البيئة الداخلية

تعتبر عوامل البيئة الداخلية من اكثر العوامل التي تؤثر على البنوك، ومستوى الاداء فيها. بحيث يتم تعريفها على انها مجموعة العوامل والقوى التي تتحكم في الاستراتيجيات والاهداف الداخلية للبنوك، حيث ينعكس اثرها على جودة الاداء، كما تسلط الضوء على مواطن القوة والضعف في البنوك، وتقييم مدى ربحية البنك، وقياس الاهداف التي يهدف الى تحقيقها. وتتألف العوامل الداخلية من الهيكل التنظيمي، القيادة الادارية، مهارات العاملين وحجم رأس المال، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الادارية.<sup>1</sup>

## المطلب الاول: مفهوم عوامل البيئة الداخلية

سنحاول في هذا المطلب تقديم بعض المفاهيم الخاصة ببيئة عمل المنظمات بحيث اختلفت التعابير في تقديم التعاريف لعوامل البيئة الداخلية ويرجع هذا الى تعقد وتداخل مكوناتها لكن كلها تؤدي الى معنى واحد، كما سنتطرق الى خصائص عوامل البيئة الداخلية وتحليلها.

## أولاً: مفهوم عوامل البيئة الداخلية.

لقد حظي مفهوم عوامل البيئة الداخلية باهتمام كبير من قبل المعنيين بالفكر التنظيمي المعاصر ويمكننا ان نشاهدها فيما يلي:

عوامل بيئة العمل الداخلية هي: "مجموعة من الخصائص التي تربط أو تميز أساساً بيئة العمل الداخلية في المؤسسة، بحيث يمكن في ضوءها التمييز بين مؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى، ويشير الى أن الخصائص تتسم بدورها بدرجة من الاستقرار النسبي، بحيث يعبر جانب منها عن قيم المؤسسة أو جزء من ثقافتها، وبحيث تصبح البيئة الداخلية تعبر عن خصائص المؤسسة كما يتم إدراكها من جانب العاملين فيها، وهذا يعني أن تفسير مدلول هذه الخصائص وتأثيرها على السلوك سوف يختلف باختلاف الأفراد وفي ضوء العوامل أو المتغيرات المحددة لإدراك كل منهم وهذه الخصائص تؤثر على السلوك الوظيفي للأفراد وعلى اتجاهاتهم ودوافعهم".<sup>2</sup>

ويعرفها القزويني بأنها القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية.<sup>3</sup>

"هي مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية. وتمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الادارية والتنظيمية لمنظمات الأعمال"<sup>4</sup>

عوامل بيئة العمل الداخلية هي: "الظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهدية والانارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية، وأيضاً ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص ومدى تسببها في إحداث ضغوط العمل الوظيفية، خاصة أن هناك بعض الوظائف بطبيعتها تؤدي الى حدوث ضغوط العمل

<sup>1</sup> زين الدين نصري محمد عطون، أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على الابتكار في البنوك التجارية العاملة في الاردن، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الاعمال، جامعة عمان الاردن، 2017م، ص12.

<sup>2</sup> الشرييني عبد الفتاح، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، المجلد11، عمان 1997م، ص55

<sup>3</sup> قدارة إكرام، "أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر في علوم التسيير جامعة أم البواقي، 2019م، ص

19

<sup>4</sup> وائل محمد صبحي إدريس، ومنصور الغالبي طاهر محسن، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي- منهج معاصر، دار وائل، الاردن، 2007م

ص74

كتلك التي تتطلب مقابلة الجمهور، أو تلك التي تسمح بالترقية و التقدم والنمو المهني وتلك الوظائف التي تشتمل على مسؤولية ادارة الأفراد، أو التي ترتبط بمواعيد محددة لتناول العمل.<sup>1</sup>

مما سبق يمكننا تعريف عوامل البيئة الداخلية على أنها مجموعة العناصر والعوامل والقوى المتواجدة داخل بيئة العمل البنكية والتي تؤثر مباشرة على مستوى الاداء والاستراتيجيات والأهداف والعمليات الداخلية فيه والتي تنعكس على تطوير وتحسين الخدمات في البنك.

## ثانياً: خصائص عوامل البيئة الداخلية

تتميز عوامل البيئة الداخلية بعدة خصائص والتي يمكنها أن تؤثر على الأداء العام للبنك ونذكر منها:

### 1.2: الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي للبنك كلما كان مرناً عمل بشكل أفضل على رفع مستوى الالتزام التنظيمي وذلك من خلال تحديد حدود السلطة والمسؤوليات مع إتاحة القدر الأكبر من اللامركزية عبر خطوط انسياب هذه السلطة، وهذا يمنح العاملين القدرة على الابداع والابتكار، بخلاف الهيكل التنظيمي المتصلب الذي يعيق تأقلم العاملين مع البيئة المحيطة.<sup>2</sup>

### 2.2: الثقافة التنظيمية السائدة

الثقافة التنظيمية السائدة هي عبارة: " القيم والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط المؤسسة، ويشترك فيها كل العاملين، وتساهم الثقافة التنظيمية المرنة في رفع الالتزام التنظيمي من خلال إرساء ودعم قواعد سلوكية تقضي بأن يكون الموظفين مبتكرين ومبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما. بخلاف الثقافة التنظيمية الجامدة التي تشكل ضغوط على العاملين وتحد من إبداعاتهم وتشعرهم بالملل والإحباط في انتظار الأوامر والتعليمات الروتينية المتكررة."<sup>3</sup>

### 2-3: الاستقرار الوظيفي

الاستقرار الوظيفي هو مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون اسباب شرعية، الأمر الذي يؤدي الى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء. كما أن الأمن الوظيفي هو بقاء الفرد موظف في نفس المؤسسة بدون انتقاص من الأقدمية، أو الأجر أو حقوق المعاش، مما له الأثر الايجابي على الانتاجية، فهو محدد مهم لصحة العاملين، ورفاهيتهم الجسدية والنفسية، والاحتفاظ بالموظفين، والرضا الوظيفي.<sup>4</sup>

### 2-4: النمط القيادي

من بين الاشياء التي لها تأثير مباشر على عوامل البيئة الداخلية النمط القيادي، فالقائد الأوتوقراطي المستبد يقوم بجميع الصلاحيات في العمل. ويجلب بيئة غير مناسبة لنمو الالتزام التنظيمي، بخلاف القائد الديمقراطي

<sup>1</sup> عبد الله فهد فهيد العنزي، بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الاجهزة الامنية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2016م، ص 16

<sup>2</sup> الكبيسي عامر خضير، التصميم التنظيمي، دار الشرق، الدوحة، 1998م، ص 72.

<sup>3</sup> احمد يوسف ابو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغيث الدولية هذا البحث قدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم ادارة الاعمال كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2017م، ص 14

<sup>4</sup> امجد علي ابراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والادارة، جامعة الاقصى، غزة، 2016م، ص 12

الذي يؤمن بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع خطة العمل، مما يرفع ثقتهم وبالتالي ارتفاع الالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

### 3- تحليل البيئة الداخلية:

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة ومجالات الضعف. وتشمل البيئة الداخلية جميع العناصر داخل المنظمة التي تسيطر عليها الإدارة. ولدراسة البيئة الداخلية يجب الإجابة على جميع الاسئلة المتعلقة بالموارد وحل جميع مشكلات ادارة الموارد البشرية.

ولإجراء تحليل موارد المنظمة تحليلاً استراتيجياً، فقد حدد Grant خمس خطوات أساسية

1- تحديد وتصنيف موارد المنظمة في ضوء نقاط القوة والضعف.

2- التحديد الدقيق والتقويم الجيد لمجالات التجارة.

3- تقويم مدى امكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلاً إذا تم استخدامه.

4- اختيار الاستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة.

5 تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: عناصر البيئة الداخلية

يوجد اختلاف بخصوص العناصر المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة، ومهما تعددت واختلفت هذه العناصر فإنه يمكن حصرها في ثلاث عناصر رئيسية هي: الهيكل التنظيمي، القيادة، مهارات العاملين.

#### 1- الهيكل التنظيمي:

ان الفرد الذي يعمل بمفرده يتعرض لمشكلات تنظيمية لذلك يعتبر هو المسؤول المباشر عن الاهداف التي يرجو تحقيقها وهو ملزم كذلك بإيجاد الحلول لهذه المشكلات التي تواجهه، أما اذا انضم الى مجموعة اشخاص للمشاركة في انجاز العمل نشأ على الفور انشاء تنظيم العمل حتى يتم العمل بشكل منظم وبفعالية اكبر، وهنا تظهر اهمية الهيكل التنظيمي، وفيما يلي بعض المفاهيم الخاصة به:

يعرف الهيكل التنظيمي على انه: " عبارة عن رسم توضيحي يرمز الى شبكة تمثل مواقع المسؤولية المختلفة، وطرق تدفق المعلومات الرسمية، ومستويات اتخاذ القرار وعمليات الاتصال داخل المنظمة الواحدة."<sup>3</sup>

الهيكل التنظيمي هو إطار عام للعملية التنظيمية في المؤسسة فيه تحدد من لديه السلطة وعلى من، ومن المسؤول وأمام من، يحتوي على مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات مهام محددة ومتناسقة فيما بينها من خلال خطوط اتصال واضحة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> النمر سعود وآخرون، الادارة العامة الاسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، الطبعة السابعة، مطابع الحميضي، الرياض، 2011م، ص 381.

<sup>2</sup> الاستاذ المهندس الدكتور مجد صفور، الادارة الاستراتيجية مفاهيم واساسيات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ص 58.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي، ادارة المؤسسات العامة واسس تطبيق الوظائف الادارية عليها، دار الشرق للنشر، عمان، 2009م، ص 93.

<sup>4</sup> أمال عبدي، مراد كواشي، الهيكل التنظيمي كمدخل للتمكين في البنوك الجزائرية، مجلة مجاميع المعرفة، 2021م، ص 101.

كما يعرف أيضاً: أنه البناء أو الاطار الذي يحدد الادارات أو الاجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات الادارية.<sup>1</sup>

## 1-1: أشكال الهيكل التنظيمي.<sup>2</sup>

يمكن تصنيف الهياكل التنظيمية الى عدة اصناف وذلك وفقاً لعدة أسس وسيتم الاعتماد هنا على اساس ابو شيخة.

الهياكل التنظيمية التقليدية والمتضمنة التنظيم الرأسي أو التقليدي، التنظيم الوظيفي، التنظيم الرأسي الاستشاري، والتنظيم المصفوفي.

الهياكل التنظيمية الحديثة والمتمثلة في هيكل الفريق، الهيكل الشبكي، والهيكل الافتراضي

### 1-1-1: الهياكل التنظيمية التقليدية

تجدر الإشارة الى أن المنظمة تتضمن نوعين أساسيين من الهياكل هما: الهيكل التنظيمي الرسمي، والهيكل التنظيمي غير الرسمي.

الهيكل التنظيمي الرسمي يتمثل في البناء الهرمي الذي تحدد في ضوء العلاقات التنظيمية الأفقية والعمودية في حين يعبر الهيكل التنظيمي غير الرسمي عن العلاقات الشخصية التي تنشأ بين العاملين بصورة تلقائية.

وهناك عدة أشكال من الهياكل التنظيمية التقليدية الرسمية نذكر منها:

### 1-1-2: التنظيم الرأسي أو التقليدي

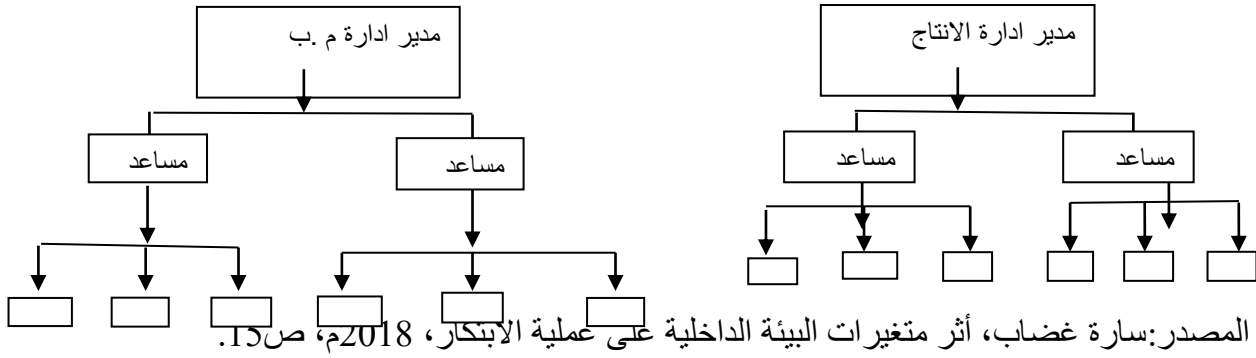
وهو من أكثر أشكال التنظيم شيوعاً في المنظمات الصغيرة ويتميز بالبساطة والسرعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات، غير أن ما يعاب عليه خروجه من مبدأ تقسيم العمل والتخصص، وغلبة الاتصال الهابط من القمة الى القاعدة على الاتصال الصاعد، مما يؤدي الى ظهور مشكلات في العمل.

والشكل التالي يمثل هذا النوع من الهياكل التقليدية

الشكل رقم: (02): التنظيم الرأسي أو التقليدي



<sup>1</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر، عمان، 2008م، ص 201.  
<sup>2</sup> سارة غضاب، أثر متغيرات البيئة الداخلية على عملية الابتكار، مذكرة مكملة لنيل الماجستير، علوم التسيير، 2018م، ص 14.



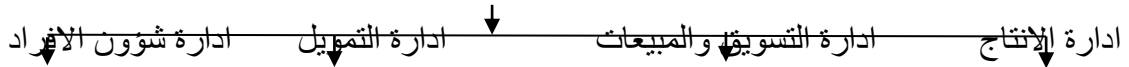
### 3-1-1 التنظيم الوظيفي

هو هيكل يتم بناؤه وفقاً للوظائف الرئيسية للمنظمة، وهو يناسب أيضاً المنظمات البسيطة إلا أن الفرق هنا يتمثل في وجود وظائف واضحة المعالم والمسؤولية، ومن مميزات هذا النوع نجد أن المدير التنفيذي يكون على صلة مباشرة بكل عمليات المنظمة المختلفة، بالإضافة إلى أنه يبسط من عمليات الرقابة ويوضح حدود

المسؤولية لكل مدير، وما يعاب عليه هو تحميل المدير العام مشاكل روتينية، ويجعل عملية التنسيق بين الوظائف الرئيسية أمراً صعباً.<sup>1</sup>

الشكل رقم ( 03 ): الهيكل الوظيفي

المدير التنفيذي



المصدر: سارة غضاب، أثر متغيرات البيئة الداخلية على عملية الابتكار، 2018م، ص16.

### 4-1-1 الهيكل الرأسي الاستشاري

يعتبر هذا النوع من الهياكل التنظيمية أكثر انتشاراً من سابقه لأنه يولف مزيجاً من الشكلين السابقين، فهو يتجاوز عيوبهما بالإضافة إلى الاستفادة من مزايا كل منهما، فالمديرون في اطار هذا النظام يستفيدون من خبرات ومعارف الاستشاريين، وفي تلقي النصح عند اتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشاكل العمل، غير أن ما يعاب عليه صعوبة تحقيق درجة عالية من العلاقات التعاونية، وصعوبة التنسيق بين التنفيذيين والاستشاريين، وقد لا تتطلب طبيعة العمل في المنظمة وجود استشاريين على درجة كبيرة من الخبرة خصوصاً اذا كان حجم المنظمة لا يستدعي توافر أمثالهم.

### 5-1-1: الهيكل المصفوفي:

هو عبارة عن هيكل يحتوي على إثنين أو أكثر من خطوط السلطة، إثنين من خطوط سلطة الميزانية وإثنين من مصادر الأداء والمكافأة، فهو يمثل شكلاً هيكلياً مختلفاً وأسلوباً جديداً لعمل الشركة، وهو يتعارض مع مبدأ وحدة السلطة الأمرة لأنه يحتوي على خطين للسلطة على الأفراد مما يؤدي إلى إقتسام السلطة وبالتالي خلق مناخ جديد في الشركة. إن الدافع لإتباع الهيكل المصفوفي ينبع من الإستخدام المتزايد للاستراتيجيات التي يحتاج تنفيذها لتوفر فرق للعمليات، ومديرين للمشروعات، مديرين للمنتجات، مديرين وظيفيين، مديرين للمناطق الجغرافية، مديرين لوحدات الأعمال، جميع هؤلاء تكون لديهم مسؤوليات مهمة فيما يتعلق بتنفيذ الإستراتيجية.<sup>2</sup>

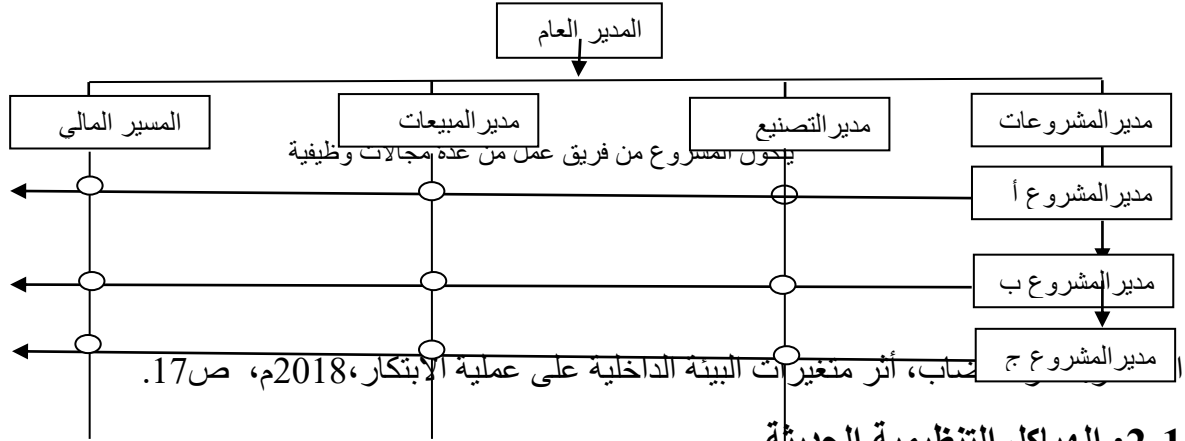
<sup>1</sup> سارة غضاب، نفس المرجع، ص15.

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، الاسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2007م، ص 375

ويصلح هذا النوع من الهياكل للمشروعات الكبيرة وخاصة مشروعات تعهدات البناء، ومن مميزاته القدرة على التنسيق بين الإعتبارات الخاصة بالمشروع والإعتبارات المركزية.<sup>1</sup>

الشكل التالي يوضح هذا النوع.

الشكل رقم (04): الهيكل المصفوفي



## 2-1: الهياكل التنظيمية الحديثة

### 1-2-1: الهيكل الشبكي

هذا النوع من الهياكل اخذت بعض الشركات الأجنبية، وعلى أساسه تقوم المنظمة بإحالة وظائف رئيسية من أنشطتها الى شركات أخرى مستقلة لتقوم بها نيابة عنها، وتعتمد هذه الفكرة أسلوب التنسيق إذ تقوم الشركة الاولى بدور المنسق، فبدلاً من ان تمتلك المنظمة المصنع ووحدة المحاسبة والتسويق فهي تشتري هذه الخدمات من شركات أخرى، والسبب الذي حفز بعض الشركات الى اتباع هذا الاسلوب هو تخفيض تكاليف العمل وخاصة تكاليف امتلاك وتشغيل الأصول الرأسمالية، من مميزات هذا النوع أنه يتيح للإدارة إمكانية استخدام أية موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة من مواد خام وعمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد. لكن ما يعاب عليه عدم وجود رقابة مباشرة لأن الإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على العمليات جميعها داخل المنظمة، فهي تلجأ الى العقود الخارجة من أجل الزام المنظمات الاخرى بتنفيذ ما تم التعاقد عليه، ويزيد هذا الهيكل من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه.<sup>2</sup>

ولهذا النمط التنظيمي عدة خصائص مميزة أهمها:<sup>3</sup>

- تتألف المنظمة من سلسلة من وحدات النشاط أو مشروعات أو فرق عمل ترتبط ببعضها وتتفاعل إلكترونياً ضمن نظام متقدم للمعلومات يتم من خلاله تصميم المنتجات وإنتاجها وتسويقها.
- يقوم أداء المنظمة على نظم المعلومات المتقدمة وشبكة الانترنت في التجارة الالكترونية لتوفير تكاليف التسويق التقليدية.
- الاعتماد على عمالة مؤقتة لفرق المهام بدلاً من الاعتماد على عمالة دائمة، بحيث تنتهي علاقة الموظف بالمنظمة بانتهاء المشروع الذي استخدم فيه.

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية، كيف تنمي مهاراتك الإدارية، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006م، ص 158.

<sup>2</sup> سارة غضاب، نفس المرجع السابق، ص 18

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاهرة: الناشر المؤلف نفسه، 2005م، ص 318.

- تعهد أنشطة كبيرة للغير وفق عقود طويلة الأجل بدلاً من الإتجاه للتكامل الرأسي، وبدلاً من الإنتاج في موطن الشركة حيث تكون التكلفة عالية بالنسبة للعمالة والمواد الخام، ويمكن أن يعهد بالإنتاج لشركات أخرى في دول تتخفف بها مثل هذه التكاليف.

### 1-2-2: الهيكل الافتراضي

اصبح الحديث اليوم عن منظمات بلا حدود او منظمات افتراضية، هذه الأخيرة تستعمل الانترنت بكثافة وتكنولوجيا المعلومات لغرض إزالة الحواجز بينها وبين المجهزين والزبائن والمنافسين، وأهم متطلبات اللامحدودية هي غياب الهرمية في الهيكل وتمكين العاملين في الفريق استخدام تكنولوجيا كثيفة وقبول طاهرة الوقتية، وينجز العمل من قبل خبراء وأفراد ذوي كفاءة، والمهم هنا هو اللابير وقراطية العالية وعدم فرض القيود.<sup>1</sup>

### 1-2-3: هيكل الفريق:

يمثل هذا الأسلوب في التنظيم اتجاهاً نحو الاستفادة من التخصصات المتعددة في المنظمة، فهو يفترض أنه بإمكان الافراد العاملين في وحدات المالية والانتاج وغيرها أن يساهموا بأفكارهم في نشاطات التسويق والمبيعات وغيرها من نشاطات المنظمة، ويوجد في المنظمة عادة فرق دائمة وفرق تشكل لفترة زمنية مؤقتة لإتمام مهمة ما في وقت محدد سلفاً.

من مميزاته المساهمة في إزالة الحواجز التقليدية القائمة بين الوحدات الادارية المختلفة في المنظمة، كما انه يسرع عملية اتخاذ القرارات، ويقوي الروح المعنوية للعاملين. وما يعاب عليه شعور الافراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج بين مدراء وحداتهم وبين متطلبات عمل الفريق، كما أنه يحتاج الى تنسيق فعال بين مختلف الوحدات، ويستنزف وقتاً في جلسات طويلة.<sup>2</sup>

### 2- القيادة الادارية:

ان الانسان عاقل بطبعه ولا يتقبل الظواهر غير المفهومة ويسعى دائماً لإيجاد طريقة مناسبة لفهمها وجعلها ضمن ارادته، وذلك من خلال التعامل مع من حوله وصولاً الى القرار الذي يحدد الأهداف وطريق الوصول الى غايته

ولعل أهم الأسباب التي أدت الى زيادة الحاجة للقيادات الادارية في المنظمات الحديثة هو مستوى التعلم والثقافة لدى العاملين فيها فضلاً عن ضرورة استجابة القادة الاداريين الى مطالب الزبائن ( السوق) والحكومات ( الجماعات الضاغطة)، واذ تواجه المنظمات هذه الضغوطات ( تحديات) داخلية كانت ام خارجية فلا بد من وجود مهارات قيادية عالية لكي يتسنى مواجهة التحديات

ويعرفها الشماع بانها " الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير ( القائد ) للحصول على أفضل اداء من قبل المرؤوسين".<sup>3</sup>

أما سلامة فتعرفها بانها " العمل الذي يؤثر في نشاط الجماعة بتوجيه مجهوداتها نحو تحقيق هدف ونحو السعي للوصول اليه في ظل اطار علمي وانساني".<sup>4</sup>

أما حبتور فيشير الى القيادة الادارية بأنها " وظيفة ديناميكية في الادارة وهي ليست سلطة على الناس ولكنها موضوعة للتأثير في الناس".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن الغالي، الادارة والاعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007م، ص 345.

<sup>2</sup> بشير العلاق، مرجع سابق، ص 210، 209.

<sup>3</sup> الشماع، خليل محمد، مبادئ الادارة، مع التركيز على ادارة الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 5، عمان الاردن، 2007م، ص

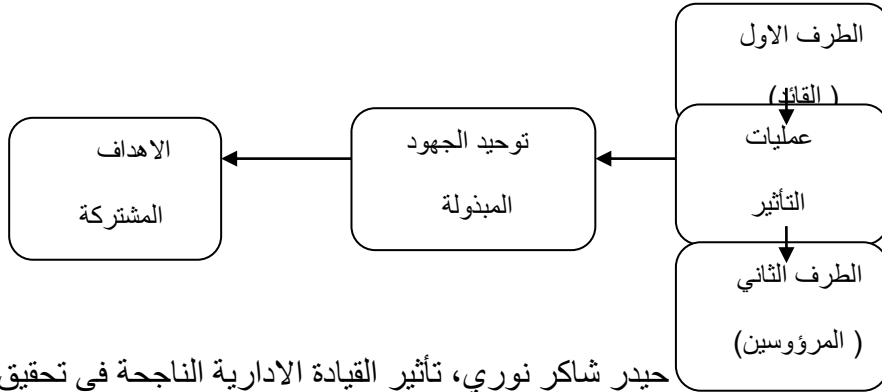
253

<sup>4</sup> محمود حسن جمعة، حيدر شاكور نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2001م، ص 306

وعموما القيادة الادارية هي القدرة الذاتية للمدير على تكوين رؤية مستقبلية واكتساب مهارات تواصلية لتوضيح هذه الرؤية من خلال مصطلحات العملية والمهارات.

ولتسهيل فهم عملية القيادة الادارية يمكن وضعها في المخطط الفرضي التالي:

الشكل (05)، عملية القيادة الادارية



المصدر: من: حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري ، مجلة الادارة والاقتصاد، 2001م، ص306.

إذاً القيادة الادارية هي مجموعة المهارات القيادية والادارية الضرورية للمنظمة والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف الضرورية

كما وانه من الضروري الاشارة الى بعض الخصائص التي يتصف بها القائد وهي:<sup>2</sup>

- تحديد الأهداف بدقة
- خلق المناخ المناسب لتحقيق الأهداف
- التأكد من انجاز الاهداف المطلوبة وفق معايير معينة

## 2-1: مهارات ومكونات شخصية القيادة الادارية

تتوقف فعالية المدير على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية وانسانية وادراكية وتحليلية وهذه المهارات مهمة وضرورية ايضاً للقائد، وقد اختلف الكتاب والباحثين في تحديد المهارات الأساسية للقائد الاداري.

ويذهب البحث الحالي مع ما أورده حريم من مهارات أساسية للقائد وهي:

- التمكين: اي المشاركة في التأثير والسيطرة واتخاذ القرار.
- البديهة: أي القدرة على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات المحتملة وبناء الثقة.
- فهم الذات: أي القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لدى المدير.
- الرؤية: أي القدرة على تصور مستقبل المنظمة ووضع الخطط لذلك
- التوافق بين القيم: أي استيعاب أهداف المنظمة وأهداف العاملين وقيمهم والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما.

مما سبق يتضح أن المهارات القيادية هي مجموعة مهارات يمكن تعلمها واكتسابها، كما يمكن أن توجد بالفطرة. فالمهارات الادارية مثلها مثل أية مهارات أخرى قابلة للتحسين والصقل اذ أن القيادة تستمد سلطتها من خلال القدرة على الاقتناع والتأثير لنيل رضا المرؤوسين. أما السمات فهي ضرورة لابد منها لكي تعطي فرصة كبيرة لنجاح القائد الاداري ويمكن تحديد مواقع تأثير القائد بالمرؤوس من خلال:<sup>3</sup>

- السمات المميزة : الناتجة عن الخصائص الجسمية والخلفية والذكاء والشخصية المؤثرة.
- السمات الموقفية: الناتجة عن علاقة القائد بالمرؤوسين ومواقفه وخبرته في العمل

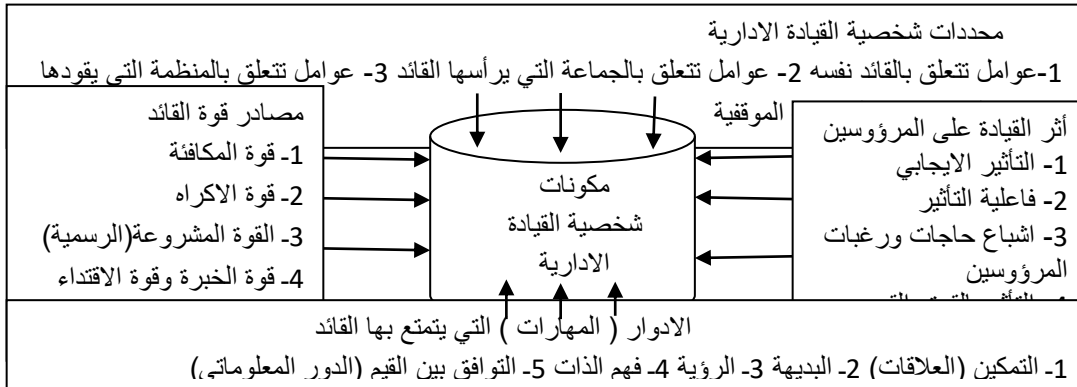
<sup>1</sup> حبتور، عبد العزيز صالح، مبادئ الادارة العامة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، 2009م، ص 175.

<sup>2</sup> محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، نفس المرجع، ص 306.

<sup>3</sup> الخفاف، عبد المعطي " مبادئ الادارة الحديثة. منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة، ناشرون وموزعون، ط1 عمان الاردن، 2009 م، ص 56.



- السمات التفاعلية: الناتجة عن تفاعل القائد مع ما حوله من متغيرات مستقيدا من السمات المميزة والتفاعلية
  - السمات السلوكية الناتجة عن الموازنة بين السلطة والتفويض الاداري.
- ويمكن توضيح مكونات الشخصية القيادية في الشكل التالي: الشكل رقم (06)



المصدر: محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإدارية، مجلة الإدارة والإقتصاد، 2001م، ص308..

### 3 — مهارات العاملين:

يمكن تعريف مهارات العاملين على أنها الخبرات والقدرات التي يملكها الموظف والتي تمكنه من القيام بمهامه وواجباته اتجاه البنك، وتحسين الأداء للوصول الى الأهداف المنشودة، بغية تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للعملاء وتحقيق التنافسية وتعزيز فاعلية أداء المؤسسة البنكية على الصعيد الداخلي الذي يخص شؤون الموظفين، والخارجي الذي يهتم بمتطلبات العملاء واحتياجاتهم، بالإضافة إلى القيام بالاستراتيجيات والتطبيقات الفعالة لضمان الاستمرارية والبقاء، حيث أن مهارات الموظفين العالية تتمثل في القدرة على النهوض بالسياسات والآليات التي يطبقها البنك.<sup>1</sup>

وتعد مهارات العاملين من أهم العناصر التي تؤدي إلى كسب ميزة تنافسية عالية في السوق، وجذب استثمارات كبيرة وجديدة للبنوك، حيث يلعب الموظف الكفاء في البنك دوراً استراتيجياً في تحسين سمعة البنك، وتعزيز علامته التجارية في السوق.

ومع تغير العوامل التي تؤثر على بيئة العمل، بات من الواضح أن الاستراتيجيات الموضوعية في السابق أضحت لا تتماشى مع التغيرات والتحديات الجديدة التي تطرأ على بيئة العمل

مما سبق يلاحظ أن مهارات العاملين تلعب دوراً كبيراً في البنك، فهي تمكن الموظفين القيام بمهامهم بفاعلية أكبر وتحسين أدائهم لتحقيق الأهداف المرجوة، الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات البنكية لتحقيقها على الصعيد الداخلي الذي يخص شؤون الموظفين، والخارجي الذي يهتم بمتطلبات العملاء والتي ستحسن في النهاية سمعة البنك.

### المبحث الثاني: العملية الابتكارية

#### المطلب الأول: مفهوم الابتكار

لقد اهتم كتاب الادارة خلال السنوات الأخيرة بمفهوم الابتكار، ولا شك أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار، لكونه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد وتمس جميع الميادين.

وقد اختلفت الآراء حول مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات الصلة كالإبداع، الاختراع، والتجديد فنجد عامة الناس وبعض الباحثين لا يفرقون بين هذه المصطلحات ويستخدمونها للدلالة على نفس الشيء.

<sup>1</sup> زين الدين نصري محمد عطون، مرجع سابق، ص 17

**1— مفهوم الابتكار:** يمكن تعريف الابتكار على أنه القدرة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق. أي تكون المنظمة الابتكارية في الترتيب الأول بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المنتج أو السوق.<sup>1</sup>

ويعرف أيضاً بأنه يمثل تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة من خلال العاملين، كما أنه عملية عقلية ديناميكية تتطلب أن يكون التفكير الابتكاري أحد مدخلاتها لتطوير أفكار جديدة أو خلق استخدامات جديدة للمنتجات القائمة مع التأكيد على أن التجديد يجب أن يكون شيئاً أفضل. كما أن العملية الابتكارية لها عدة خصائص منها أنها غير مؤكدة وتركز على المعرفة، وغالباً ما تغير عملية الابتكار في علاقات العمل وترتيبات الهيكل التنظيمي، وتوجد ثلاث تقسيمات واسعة للابتكار وهي: الإدارة الاستراتيجية للابتكار حيث تساعد المنظمة على مواجهة التحديات التي تقابلها في البيئة المحيطة، إدارة الابتكار وتمثل تغيير تمهيدي، الابتكار خلال عملية خلق وتطبيق المعرفة.<sup>2</sup>

ويعرف على أنه يمثل تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة من خلال العاملين الذين يضمنون على مدار الوقت الإجراءات مع الآخرين داخل ترتيب مؤسسي، كما يعرف أنه عملية ديناميكية تتطلب أن يكون التفكير الابتكاري أحد مدخلاتها لتطوير أفكار جديدة أو خلق استخدامات جديدة للمنتجات القائمة مع التأكيد على أن التجديد يجب أن يكون شيئاً أفضل.<sup>3</sup>

كما يعرف بأنه استراتيجية تنظيمية، تتبناها المؤسسة البنكية على المدى الطويل، من خلال وضع سياسة استباقية مستحدثة لها، تقوم بتوليد وابداع أفكار جديدة وتطبيقها بهدف تحقيق غاياتها وتحسين وتطوير أدائها، وجعل المؤسسة البنكية تتكامل وتنسجم مع البيئة المتغيرة في السوق.<sup>4</sup>

## 2— مبادئ الابتكار: 5

هناك مبادئ أساسية للابتكار وضعها الكثير من مدراء المنظمات العالمية وهي مجموعة من الآراء الرائدة تتمثل فيم يلي:

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد ما دامت في الإتجاه الصحيح.
- الأفراد مصدر القوة، والإعتناء بتنميتهم يجعل المنظمة الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً.
- احترام الأفراد وتشجيعهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
- التخلي عن الروتين، واللامركزية في التعامل.
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا تم تحويل النشاط الى مسؤولية والمسؤولية الى طموح
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله.
- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل، والسعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار لضمان مسيرة فاعلة مستمرة وكاملة.
- الكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، "ادارة الابتكار"، دار وائل للنشر، الاردن، 2003م، ص 22.

<sup>2</sup> ممدوح عبد العزيز الرفاعي، "استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري"، المؤتمر العلمي الاول لدعم وتنمية المشروعات الصغيرة، جامعة عين شمس، 11-12 مارس، 2012م، ص 03.

<sup>3</sup> أمينة عدنان "الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 2017م، ص 29.

<sup>4</sup> زين الدين نصري محمد عطون، مرجع سابق، ص 27-28.

<sup>5</sup> الظاهر، نعيم ابراهيم، " الإدارة الاستراتيجية (المفهوم-الأهمية-التحديات)"، عالم الكتب الحديث(إربد)، جدار الكتاب العالمي، عمان، الاردن، 2009م ص 298-299-300.

### 3 – مصادر الابتكار:1

لقد أشار بيتر دراكر إلى أن هناك سبعة مصادر رئيسية للإبتكار بوصفه نشاطاً منظماً وهذه المصادر هي:  
أ- المصدر الفجائي أو غير المتوقع: ويشتمل هذا المصدر على النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع والحدث الخارجي الفجائي.

ب- مصدر التعارض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون، إذ أن هذا التعارض يؤشر على أن هناك فرصة للإبتكار.

ت- الوقائع الاقتصادية المتعارضة مثل تعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية، التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية.

ث- الإبتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات حيث أن الحاجة أم الاختراع، وبالتالي فإنها تمثل فرصة كبيرة للإبتكار.

ج- العوامل السكانية وهي التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل.

د- تبدل الإدراك والرؤية حيث أن تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصاً عظيمة للإبتكار. كما أن توقيت ذلك يعتبر في كثير من الأحيان مسألة جوهرية، والأهم أن يأتي الإبتكار في التوقيت الملائم مع القدرة على التمييز بين السرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية.

هـ- المعرفة الجديدة حيث أن الإبتكار القائم على أساس المعرفة بكافة تجلياتها العلمية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدراً عظيماً للخروج بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

### المطلب الثاني: عناصر الإبتكار

من بين أهم عناصر الإبتكار في البنوك ما يلي:

#### 1- إدخال منتج جديد

يعد إدخال منتج جديد من أهم العناصر التي يوليها البنك أهمية ورعاية، حيث تبذل البنوك جهداً استثنائياً في تطوير منتجاتها وخدماتها، من أجل استهداف أسواق جديدة، وجذب عملاء جدد، وتحقيق التنمية المستدامة في البنك، ومواجهة المنافسة القوية في السوق.

وتشكل الخدمات التي تقدمها البنوك الركيزة الأساسية لنجاح البنوك في أعمالها، ومن الخدمات التي من الممكن أن توفرها لعملائها الخدمة المصرفية الالكترونية التي تساعد العملاء من إتمام معاملاتهم دون الحاجة لزيارة البنك. وتعد خدمة الصراف الآلي من أكثر الخدمات الالكترونية إنتشاراً، حيث أصبح بإمكان العميل إجراء العمليات البنكية في أي وقت وأي مكان تتوفر فيه آلة الصراف الآلي.

كما تعد خدمة الرسائل القصيرة من الخدمات الجديدة التي توفرها البنوك للعميل ليتمكن من متابعة كافة العمليات المصرفية التي تمت على حساباته من خلال رسالة نصية تصل لهاتفه مرفقة بمعلومات عن جميع العمليات التي أجريت على حسابه.<sup>2</sup>

#### 2- الإبتكار في خدمات الزبائن

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، "ادارة الإبتكار والإبداع في منظمات الأعمال"، دار كنوز للمعرفة، عمان، الأردن، 2006م، ص 75-76

<sup>2</sup> زين الدين نصري محمد عطون، مرجع سابق، ص 32

تعرف خدمة الزبائن على أنها سلسلة من الأنشطة المصممة لتعزيز ورفع مستوى رضا العملاء، بحيث إن الخدمة أو المنتج المقدم من البنك يقابل توقعات العميل ويسد حاجاته. هذه الخدمات لا يمكن رؤيتها بالعين المجردة أو لمسها فهي ليست أشياء مادية، فالعميل يقوم بالدفع مقابل تلقي خدمات عبارة عملية أو خبرة بدلاً من عنصر مادي يمكن للعميل إمتلكه.

هذا وتعد خدمات الزبائن من أهم القضايا التي تحظى باهتمام كبير من طرف مدراء البنوك، حيث يعتبر رضا العميل عن الخدمات المصرفية المقدمة من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي أصبحت قضية الابتكار في خدمات الزبائن أمراً حتمياً تسعى البنوك على تحقيقه بشكل يحقق تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء. وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية واضحة ما بين تقديم الخدمات وتحقيق رضا العملاء.

### 3- الابتكار في أساليب الحماية

ان البنوك دائمة السعي الى مواكبة التطورات الحالية والتطلع إلى الآفاق المستقبلية، وفي ظل البيئة المحيطة بالبنوك والمحفوفة بالمخاطر يجب تطوير أساليب الحماية والرقابة، حيث أن العديد من التحديات قد ظهرت في الفترة الأخيرة كتزايد المخاطر المصرفية الناتجة عن التوسع في تقديم الخدمات المصرفية لتلبية إحتياجات العملاء، بالإضافة الى الثورة التكنولوجية وتحديث وسائل الاتصال التي اختصرت زمن اعداد الدراسات الائتمانية، وزيادة الحماية للبنوك.<sup>1</sup>

وعند النظر في مفهوم الحماية المصرفية فإن اول ما يتطرق الى الذهن هو السرية المصرفية التي تنص على كتمان وإخفاء جميع المعلومات التي تخص العملاء ومعاملاتهم المصرفية. حيث لا يجوز إعطاء أي معلومات عن الحسابات المصرفية عن طريق المكالمات الهاتفية باستثناء صاحبها، فإن هذا من شأنه أن يشجع أصحاب رؤوس الأموال على الادخار وعدم الخوف من السرية وغيرها من المشكلات التي قد يتعرض لها العملاء.

وبما أن البنوك تعتمد بشكل رئيسي على تداول الأموال، والتعامل مع مبالغ هائلة من الصرف، بات من الضروري أن تبتكر البنوك نظام حماية عالي التقنية والدقة، حيث يساهم في حماية العملاء من عمليات التهكير وسرقة الأموال، فضلاً عن حماية البنك من عمليات السطو.

وتعد مراقبة البنك المركزي من أساليب الحماية المصرفية التي تؤثر في البنوك التجارية وسياساتها، فطما يفرص البنك المركزي قيود على تعاملات البنوك التجارية، ويتدخل في عملياتها وسياساتها، فهو في نفس الوقت يمنح البنوك الكثير من التسهيلات، ويقدم مساعدات مالية في حال خلل في التوازن بين المسحوبات والإيداعات.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

دراسة أمينة عدنان(2017) بعنوان: الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على مستويات الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية، وتكونت عينة الدراسة من مدراء البنوك، وكان المنهج التحليلي هو المستخدم في الدراسة لاختبار الفرضيات، بالإضافة الى استخدام المنهج الوصفي في بناء الجانب النظري، بلغت عينة الدراسة ( 80 ) فرد بمعدل 10 أفراد من كل بنك، في حين بلغت الاستثمارات المستلمة 77 استثماراً.

وقد خلصت الدراسة الى أن الابتكار والتطوير التكنولوجي يتفقان على ارضاء العميل والتوجه لخدمته

<sup>1</sup> الرضا، عقبة – غنام، ريم "دور مصرف سورية المركزي في الرقابة على المصارف الاخرى وآلية تفعيله"، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد السابع والعشرون العدد الثاني، سورية، 2005م، ص 152.

كما أن الإدارة الاستراتيجية بما فيها التخطيط والتفكير الاستراتيجي أحد العناصر الهامة في الابتكار.

دراسة وفاء جيلالي (2019)، بعنوان، أثر عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة في تبني بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات المالية. وتهدف الدراسة الى ابراز أثر عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة في تبني بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المؤسسات الاقتصادية العاملة بولاية المسيلة، تكونت عينة الدراسة من الأفراد الذين لديهم القدرة على توفير المعلومات المفيدة للدراسة وهم الدير، مدير المصلحة، مدير قسم، مكلف بالدراسات، محاسب، تم توزيع (32) استبانة على العينة المستهدفة بهدف الوصول الى اختبار الفرضيات، تم اعتماد المنهج الوصفي في الدراسة، وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد تأثير جوهري لعوامل البيئة الداخلية مجتمعة في تبني نموذج بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، كما أظهرت نتائج الدراسة على عدم وجود تأثير كل عامل على حدى من عوامل البيئة الداخلية والتمثلة في الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، استراتيجية المؤسسة والحجم في تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن وذلك لأهميتها البالغة مجتمعة

دراسة ثوابتة (2011) بعنوان أثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك في الاردن. هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئتين الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الاردن، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في (12) بنكاً تجارياً في الأردن والبالغ عددهم (272) موظفاً، أما عينة الدراسة شملت (178) موظفاً، وقد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي.

خلصت نتائج الدراسة الى أن هناك اثر ذا دلالة معنوية لكل من الاضطراب السوقي والتكنولوجي والنظام وشدة التنافس والقيم والهيكل التنظيمي على أداء البنوك التجارية في الأردن، كما أظهرت الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية والداخلية على كل من الربحية والحصة السوقية في البنوك التجارية في الأردن.

دراسة محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري (2011) بعنوان تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى هدفت الدراسة الى دراسة علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الادارية ومتغير الابداع، حددت عينة البحث الذين وجهت لهم الاستبانة على أساس المواقع الادارية العليا في الجامعة والتمثلة في عمداء الكليات ومعاونينهم ورؤساء الأقسام، وزعت (50) استمارة بشكل مباشر على عينة البحث، استرجع منها (44)، استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة وتم تقسيمها الى جزأين، الجزء الاول يتعلق بالمتغير (المستقل) والتمثل بمتغير القيادة الادارية، أما الجزء الثاني فيتعلق بالمتغير (التابع) والتمثل بمتغير الابداع الاداري. هذا وقد خلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الادارية وتحقيق الابداع الاداري.

دراسة زين الدين نصري محمد عطون (2017) بعنوان أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على الابتكار في البنوك التجارية في الاردن، هدفت الدراسة الى التعرف على أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على الابتكار في البنوك العاملة في المملكة الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية العاملة في الأردن وعددها (25) بنكاً، استخدمت الدراسة اسلوب العينة العشوائية البسيطة نظراً لملاءمتها لتحقيق هدف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (10) بنوك، بحيث تم توزيع الاستبانة على المدراء التنفيذيين في البنوك، اذ تم توزيع (134) إستبانة، تم إسترجاع (94) إستبانة، تم استبعاد (09)

منها لعدم صلاحيتها للتليل، لتتكون عينة الدراسة من (85) مديراً تنفيذياً. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لكونه الأنسب للدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى أن تأثير عوامل البيئة الداخلية والخارجية على الابتكار في البنوك التجارية العاملة في الأردن كان عالٍ، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعوامل البيئة الخارجية ( المنافسون، الزبائن) على الابتكار بعناصره ( ادخال منتجات جديدة، تحسين طرق العمل، الابتكار في خدمات الزبائن، الابتكار في

أساليب الحماية المصرفية، الابتكار في عمليات التسويق) في البنوك التجارية العاملة في الأردن، كما توصلت النتائج الى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعوامل البيئة الداخلية ( القيادة الادارية، مهارات العاملين) على الابتكار ( ادخال منتجات جديدة، تحسين طرق العمل، الابتكار في خدمات الزبائن، الابتكار في أساليب الحماية المصرفية، الابتكار لافي عمليات التسويق) في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

### دراسة نجاة (2016) بعنوان "العوامل التكنولوجية والتنظيمية للابتكار في المؤسسات الصناعية الجزائرية"

هدفت الدراسة الى تبين مدى قابلية المؤسسات الصناعية في الجزائر لتوظيف الابتكار من خلال توفر العوامل التكنولوجية والتنظيمية اللازمة لتحقيقه، تكونت عينة الدراسة من (120) مؤسسة تابعة لقطاع الصناعات المختلفة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت النتائج أن هذه المؤسسات ليست مهيئة بعد لاحتضان العوامل التكنولوجية والتنظيمية، لذا يجب عليها الاهتمام بعدد العوامل لتهيئة هذه البيئة، والمتمثلة في وجود قيادة فاعلة ومؤثرة وتوفر الثقافة التنظيمية التي تشجع الابتكار.

دراسة سارة غضاب (2018) بعنوان " أثر متغيرات البيئة الداخلية على عملية الابتكار"، تهدف الدراسة الى تبين أثر متغيرات البيئة الداخلية على عملية الابتكار في المؤسسة المينائية لسكيدة، تكون مجتمع الدراسة من العاملين الدائمين بالمؤسسة تم توزيع (70) استبانة، تم استرداد (60). استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وقد خلصت نتائجها الى أن هناك علاقة طردية بين متغيرات وعناصر البيئة الداخلية والابتكار، غير أن شدة التأثير تختلف من عنصر لآخر.

دراسة بوبعة عبد الوهاب (2012) بعنوان، " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية".

دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، وقد هدفت الدراسة الى تبين دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، تكونت عينة الدراسة من (130) استبانة تم توزيعها على إطارات جميع المديریات والمصالح، تم استرداد منها (100) نظراً لاستبعاد منها (30) استبانة، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي.

خلصت نتائج الدراسة الى وجود علاقة طردية قوية بين ادارة الابتكار الإداري والميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس.

دراسة الرفاعي (2009) بعنوان، "أثر عوامل البيئة الداخلية على أداء البنوك التجارية الأردنية، هدفت الدراسة إلى تبين أثر عوامل البيئة الداخلية على أداء البنوك التجارية، تكونت عينة الدراسة من (09) بنوك تجارية، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي المالي لمؤشرات البيئة الداخلية، ومؤشرات الأداء المالي. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي لمعدل توظيف الودائع على العائد على الأصول.

دراسة إبتهاال فيصل أحمد عبد الصمد (2018) بعنوان، أثر عوامل البيئة الداخلية على الأداء المصرفي- دراسة حالة البنك الزراعي السوداني- الرئاسة، هدفت الدراسة إلى تبين أثر عوامل البيئة الداخلية على أداء المنظمة بصفة عامة وعلى أداء البنك الزراعي بصفة خاصة، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين ومدراء الأقسام ومدراء الإدارات والوظائف الأخرى بالبنك الزراعي والبالغ عددهم (359)، أما حجم عينة الدراسة فقد اختارها بطريقة عشوائية حيث تم توزيع (187) استبانة استبيان على الفئة المستهدفة العاملة بالبنك تم استرداد منها (160)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية وأداء البنك

## 2- استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

- كانت الاستفادة في كتابة الجانب النظري، حيث ساهمت في تقريب جوانب الموضوع الذي تناولته الدراسة السابقة.

- الاستفادة في تطوير وتصميم الاستبيان حيث تناولت الدراسات السابقة جوانب من العوامل التي تدرسها هذه الدراسة بحيث تكلمت عن العوامل الداخلية مما اتاح الاستفادة منها.
- مقارنة النتائج التي سيحصل عليها الباحث بعد قيامه بجمع البيانات وتحليلها ومقارنتها بنتائج الدراسة في تطوير الظاهرة التي يدرسها.
- التعرف على المنهجيات التي سارت عليها الدراسات السابقة.
- الاطلاع على النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة وافادتنا في الانطلاق من حيث انتهت دراستهم
- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة، مما سهل إختيار أنسب الوسائل الإحصائية للبحث الحالي.

### 3- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- الدراسة الحالية تتناول أثر العوامل الداخلية والتي تعرف بالعوامل البيئية، أي تلك العوامل المحيطة بالبنك والتي لها تأثير ايجابي أو سلبي على مستوى الخدمات المقدمة من طرف البنك.
- الدراسة الحالية تناولت أثر عوامل البيئة الداخلية مع عناصر الابتكار لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بفروعه في ولاية ادرار.
- الدراسة الحالية بينت أي العناصر أكثر أهمية من حيث العلاقة بين العوامل الداخلية وعناصر الإبتكار.

**خلاصة الفصل الأول:**

تعد عوامل البيئة الداخلية مسألة ذات أهمية في مكان العمل، ونظراً لأهميتها تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم لعوامل البيئة الداخلية، خصائصها وعناصرها، حيث يمكن القول أن عوامل البيئة الداخلية هي مجموعة العناصر والعوامل المتواجدة في بيئة البنك والتي تؤثر مباشرة في مستوى الأداء وبالتالي تطوير خدمات البنك وتحسين سمعته.

في المبحث الثاني تناولنا العملية الابتكارية التي أصبحت ضرورة حتمية لأي منظمة بغض النظر عن نشاطها، لأنها تجعلها تتكامل وتنسجم مع البيئة المتغيرة في السوق.

وأخيراً المبحث الثالث والذي تناولنا فيه مختلف الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية والتي أفادت كثيراً خاصة في تصميم الاستبانة.





## الفصل الثاني

**تمهيد**

بعد تطرقنا في الفصل الأول لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من عوامل البيئة الداخلية وعملية الابتكار، والعلاقة بينهما، سنحاول في هذا الفصل تطبيق الدراسة النظرية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول يتم التطرق إلى الاطار المنهجي ويشمل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي المبحث الثاني والثالث يشملان استعراض أهم أدوات جمع البيانات وتحليلها والأداة التي تم الاعتماد عليها وهي الاستبيان، ثم اختبار مدى صدق وثبات الدراسة باستعمال الاساليب الاحصائية اللازمة واختبار الفرضيات ونتائجها ومناقشة النتائج.

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة****المطلب الأول: بطاقة فنية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار والمجمع الجهوي<sup>1</sup>****الفرع الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار:**

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب المرسوم رقم: 106/82 (الجريدة الرسمية، 1982)، حيث أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي، بالإضافة إلى الحرف التقليدية في الأرياف وكذا المهن الحرة، وبصفة عامة جميع المنشآت الخاصة المتواجدة في الريف اياً كان نوع نشاطها، وبالتالي فإن إنشائه يكون قد خفف عن البنك الوطني الجزائري جانباً مهماً من التمويل وهو الإئتمان الفلاحي، ونظراً للأهمية التي اتسم بها فقد فرض نفسه بين مختلف هذه البنوك في ظل التوجه الجديد نحو اقتصاد السوق والدخول في المنافسة.

وهو مؤسسة ذات أسهم حيث بلغ رأس مالها مليار دينار جزائري وعدد فروعها سنة 1985 وصل إلى حدود 185 فرعاً و29 مديرية جهوية، وتطور إلى أن أصبح رأس مالها مليارين ومائتي مليون دينار جزائري (2.200.000.000.000 دج)، ومع مرور الزمن وفي نهاية سنة 2019 بلغ عدد وكالاتها أكثر من 320 وكالة يخضعون لسلطة 38 مديرية جهوية، ورأس مال اجتماعي يقدر بـ: 54.000.000.000.000 دج، كما يشغل البنك أكثر من 7000 عامل ما بين إطار وموظف

**الفرع الثاني: المجمع الجهوي للاستغلال بادرار:**

تم إنشائه بالموازاة مع إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفي نفس التاريخ بعدما كان عبارة عن مصلحة تشرف على تمويل نشاط القطاع الفلاحي وذلك بالبنك الوطني الجزائري، وبمقتضى المرسوم التنفيذي 106/82 تم فصل هذه المصلحة وبنفس الموظفين الذين كان عدد 05 عمال بما فيهم المدير، ليتم إنشاء وفتح أبواب الوكالة وكان مقرها الاجتماعي مسكناً لأحد الخواص مؤجر بشارع العربي بن مهدي بوسط مدينة ادرار، وفي سنة 1988 ارتفعت هذه المجموعة الى مصاف المديريات الجهوية التابعة للبنك حيث انضوى تحت إشرافها كل من وكالات ادرار وتيميمون ورقان واولف وكان عدد عمالها آنذاك 60 عاملاً يتوزعون بين الوكالات والمديرية.

وفي سنة 1992 تم إلغاء المديرية الجهوية بولاية ادرار واستبدالها بوكالة مركزية وبقي هذا الوضع الى غاية 1988، اين أصبحت وكالة محلية فقط وتم على إثر ذلك تقليص عدد العمال الى خمسين عاملاً وجه الكثير منهم إلى مديريات ووكالات أخرى، وفي مطلع سنة 2001م تم استرجاع المديرية الجهوية وأطلق عليها اسم المجمع الجهوي للاستغلال وتعمل الآن بطاقة بشرية بلغت الى غاية 2019 حوالي 95 عاملاً يتوزعون بين الوكالات والمديرية.

ويعد المجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار الوحيد لمثيلاته من البنوك المتواجدة على مستوى الولاية وبذلك فهو يقوم بالإشراف على نشاط الوكالات التابعة له والموزعة على أكبر الدوائر المتواجدة بالولاية وعددها ستة وهي على التوالي: ادرار 252، تيميمون 253، رقان 254، اولف 406، اوقروت 256، عين صالح 474، (بالنسبة لوكالة عين صالح أصبحت تابعة للمجمع الجهوي بادرار ابتداء من نوفمبر 2019 بعدما كانت تابعة لمجمع ورقلة سابقاً)، وبتاريخ: 2020/06/14 تم فتح وكالة جديدة بدائرة زاوية كنتة 255

<sup>1</sup> ميموني بلقاسم، خوالد أبو بكر، دور القروض الفلاحية في تطوير إنتاج الحبوب والخضروات وتربية الدواجن، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2020، ص 147.148.

ليرتفع العدد إلى سبع وكالات، كما يعد أيضاً المجمع الجهوي للإستغلال بادرار من بين المؤسسات البنكية الأكثر تمويلاً لقروض الشباب وكذا قروض الفلاحة وذلك بالنظر الى طبيعة المنطقة.

### المطلب الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهيكله التنظيمي<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: مهام وموارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تتمثل مهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تنفيذ العمليات المصرفية والإعتمادات المالية على إختلاف أشكالها ومنح القروض والمساعدات من أجل مجموع قطاع الفلاحة وتطوير الأعمال الفلاحية والصناعية، ويقوم البنك بجميع العمليات المصرفية الخاصة بالقرض والصرف والخزينة التي لها صلة بأعماله قصد تسيير أمواله أو استخدامها ويشارك في جمع الإدخار الوطني.

أما موارده فيمكن ذكر منها ما يلي:

- رأسماله الأساسي واحتياطاته.

- الودائع القوية والمحددة الأجل التي يتلقاها من الجمهور.

- التسبيقات التي تقدمها الخزينة لتمويل برامج التنمية.

- جميع المحصلات والوسائل المالية الأخرى الناجمة عن أعماله.

أما الوظائف يمكن تلخيصها فيما يلي:

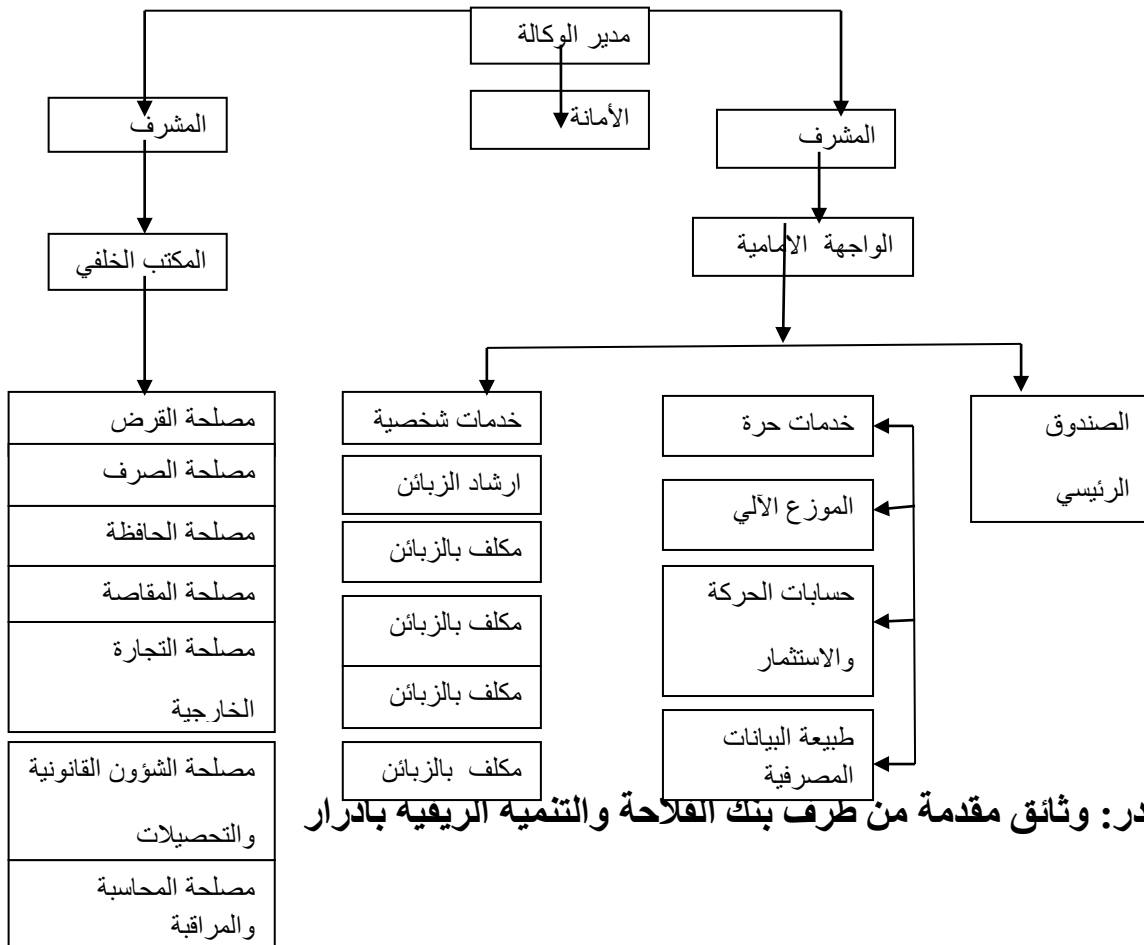
- بنك التنمية يقبل الودائع الجارية لأجل من أي شخص طبيعي أو معنوي ويفترض الأموال بأجل مخالفة.

- بنك التنمية يمنح قروضاً متوسطة الأجل تستهدف تكوين أو تجديد رأس المال الثابت للمدنيين.

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية يدعم مشاريع الفلاحين.

#### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية الوكالة رقم 252 بادرار

الشكل رقم (7) يمثل الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية الوكالة (252) بادرار

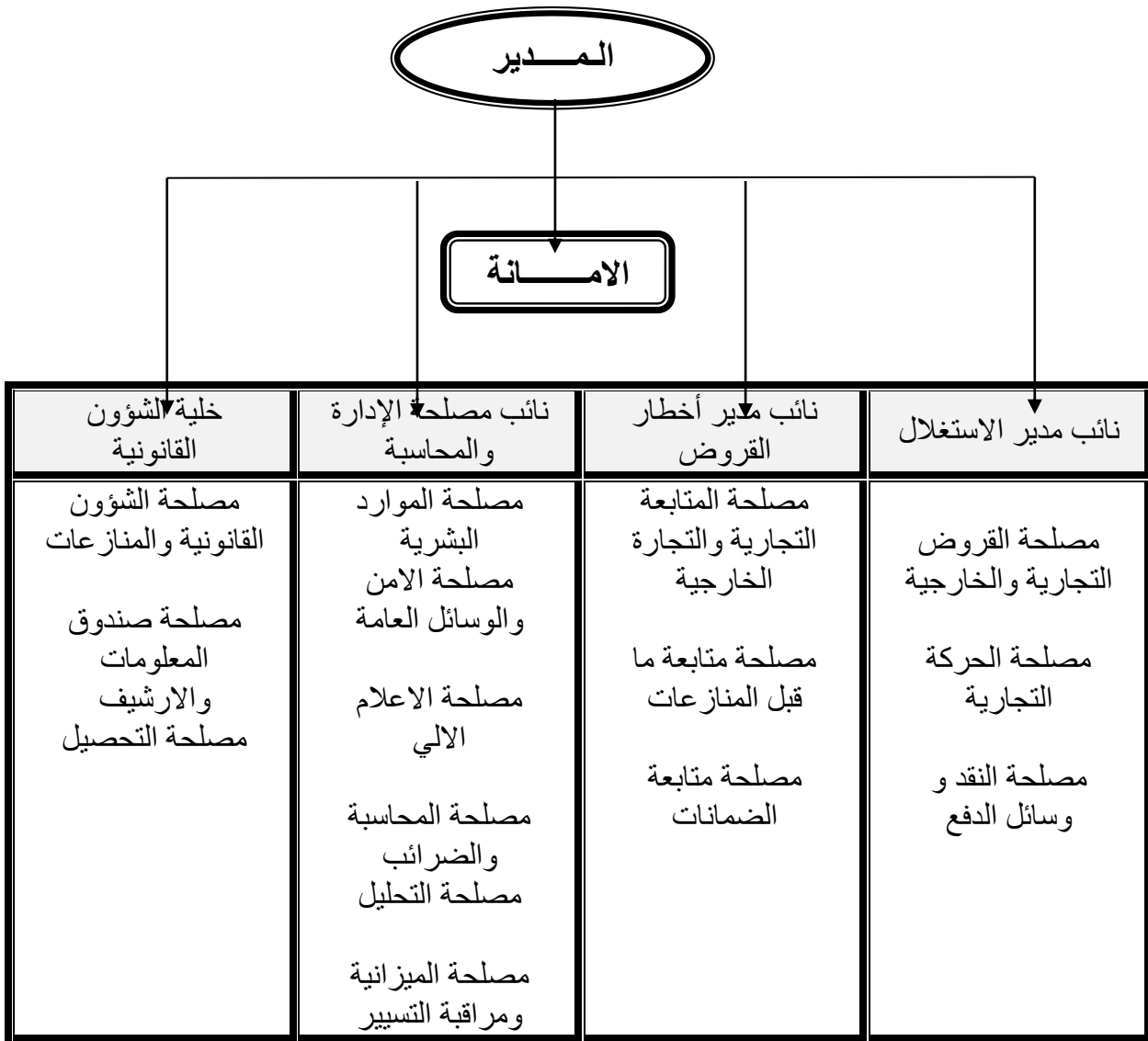


#### المصدر: وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار

1 - اعموري كلثوم، بوشنة نادية، " أثر متغيرات البيئة الداخلية على عملية الابتكار " قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة احمد دراية - ادرار، 2017م، ص46..

أما بالنسبة للمجمع الجهوي فهو يتألف من عدة مصالح يشرف على كل منها نواب المدير وكل مصلحة تختص بعمل معين، كما أن هذه المصالح تكمل بعضها البعض وتعمل بطاقة بشرية منتظمة ومنظمة فيما يعرف بالمجمع الجهوي للإستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الشكل رقم (8) يمثل الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للإستغلال بادرار 001



المصدر: وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار.

وتبعاً للمقرر القانوني 2009/04/09 يعتبر المجمع الجهوي للإستغلال عاملاً فعالاً في تنظيم البنك في معنى العرف التجاري وذلك من خلال تقديمه النوعية الجيدة للخدمات بواسطة إدماج حتمية التقييم والنتائج ويساهم بصفة فعالة ومتواصلة في التطور الإقتصادي الجهوي على الخصوص والوطني على العموم من خلال المواد التالية.

- المادة 01: هذا المقرر القانوني له هدف تحديد المهام المخولة إلى الهياكل والأعضاء المكونة للمديرية.
- المادة 02: المجمع الجهوي للإستغلال له مسؤولية تامة في الإشراف على تسيير ومراقبة الوكالات التابعة له.
- المادة 03: المجمع الجهوي له مهام إحياء ومتابعة نشاطات الوكالات المحلية للإستغلال التابعة له في كل المجالات، إنه مسؤول أمام المديرية العامة للبنك وهو مطالب بتطبيقها على المستوى الجهوي أو المحلي.
- المادة 04: المجمع مسؤول على تطبيق الأنظمة والميكانيزمات المسطرة من قبل الهياكل المركزية تبعاً لإستراتيجية البنك وكذا متابعتها وتطبيقها وتقدير مدى فعاليتها.
- المادة 05: تخصص مهام وخصائص كل عضو من أعضاء هيكل المديرية تبعاً للهيكل التنظيمي المرفوق بهذا التقرير.
- المادة 06: هذا المقرر القانوني يبدأ سريانه إبتداءً من تاريخ التوقيع عليه من طرف الرئيس المدير العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- أما المهام المحلية:

- يعيد إصدار القوانين الواردة من المديرية العامة والهياكل المركزية.
- تحصيل المعلومات الواردة من الوكالات وإعادة إرسالها بصفة موحدة إلى المديرية المعنية.

### الفرع الثالث: التعريف بأهم القروض الفلاحية التي يمنحها البنك<sup>1</sup>

#### 1- قرض الرفيق:

يعد القرض الرفيق من أفضل السبل التي جسدت من خلالها السلطات العمومية دعمها للقطاع الفلاحي، وقد جاء تطبيقاً لقانون التوجيه الفلاحي الصادر بتاريخ 02 أوت 2008 ، حيث تم إبرام اتفاقية بين وزارة الفلاحة من جهة وبنك الفلاحة والتنمية الريفية من جهة أخرى بتاريخ 05 أوت 2008.

#### 1-1 تعريف قرض الرفيق:

هو عبارة عن قرض استغلالي موسمي يقدمه البنك للفلاح لتمويل نشاطه الفلاحي الموسمي خلال السنة، وهو بمعدل فائدة مدعمة بنسبة 100% من طرف الدولة، أي أن الخزينة العمومية تتحمل أعباء فوائد هذا القرض كاملة في حالة التزام المستفيد منه بتسديده في آجاله القانونية المحددة بسنة واحدة حسب الاتفاقية، إلا أنه في حالة القوة القاهرة يمكن استفادة الزبون من تمديد آجال تسديد القرض ستة (06) أشهر أخرى، بناء على طلبه المسبق المرفق بالوثائق الثبوتية لعدم السداد.

ويمول هذا القرض العديد من النشاطات الفلاحية وشبه الفلاحية، ومن أهمها نذكر:

- الزراعة بشتى أنواعها(حبوب، خضر، فواكه...)
- تربية الدواجن؛
- تغذية الأنعام بالنسبة لمربي الأغنام والأبقار؛
- نشاطات التعاونيات الفلاحية، التجمعات، الجمعيات، فيدراليات أو وحدات مصالح فلاحية.

#### 1-2 ملف قرض الرفيق:

للحصول على قرض الرفيق يجب على الفلاح تقديم ملف إداري وملف تقني للبنك.

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار

**أ- ملف إداري:** ويحتوي على الوثائق الإدارية التالية:

طلب خطي للقرض- شهادة ميلاد أصلية- شهادة إقامة- نسخة من بطاقة الهوية- بطاقة أو شهادة فلاح- بيان يثبت حق الانتفاع أو الملكية للمستثمرة- شهادة عدم المديونية للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA)- شهادة عدم المديونية من شركة توزيع الكهرباء والغاز (SONELGAZ).

**ب- ملف تقني:** يحتوي على الوثائق التالية:

الفواتير النموذجية للمواد واللوازم موضوع القرض- بطاقة تعريفية للمستثمرة الفلاحية- دراسة تقنية اقتصادية للمشروع - تقديم ضمان عيني أو شخصي للقرض.

**2- قرض التحدي:**

يوجه هذا القرض إلى جميع المشاريع الاستثمارية الموافق عليها في إطار برنامج الاستصلاح من طرف الهيئات المختصة لوزارة الفلاحة لاسيما الديوان الوطني للأراضي الفلاحية (ONTA).

**2-1 تعريف قرض التحدي:**

هو عبارة عن قرض استثماري يمنح لإنشاء المستثمرات الفلاحية الجديدة وكذا لتطوير الأراضي الفلاحية الموجودة سواء المملوكة للخوادم أو تلك التابعة للأموال الخاصة للدولة، وهو بنسبة فائدة مدعمة جزئياً.

ويمكن الإشارة إلى أهم النشاطات المندرجة في هذا السياق والتي يتم تمويلها بواسطة قرض التحدي: أشغال تحضير تهيئة وحماية الأراضي- تطوير السقي الفلاحي- إنشاء، تجهيز وعصرنة المستثمرات الفلاحية- تدعيم قدرات الإنتاج - تثمين المنتوجات الفلاحية، وتربية المواشي- حماية وتطوير الثروة الحيوانية والنباتية- اقتناء عوامل ووسائل الإنتاج- إنجاز المنشآت الخاصة بتخزين، تحويل وتعليب المنتوجات الفلاحية- الإنتاج الحرفي.

**2-2 حدود مبلغ القرض:**

هناك حد أعلى وحد أدنى لمبلغ القرض ويكون كما يلي:

- الحد الأدنى : 01 مليون دينار جزائري (1 000 000 دج).

- الحد الأعلى: 100 مليون دينار جزائري (100 000 000 دج).

\* تركيبة المشروع: هناك حالتين:

**الحالة الأولى: تكون تركيبة المشروع على النحو التالي:**

- 90% من قيمة المشروع عبارة عن قرض التحدي.

- 10% من قيمة المشروع عبارة عن مساهمة شخصية.

ويستفيد الزبون من هذه الحالة إذا كانت مساحة المستثمرة تقل عن 10 هكتار وكان النشاط المرغوب هو استصلاح الأراضي فقط.

**الحالة الثانية: تكون تركيبة المشروع على النحو التالي:**

- 80% من قيمة المشروع عبارة عن قرض التحدي.

- 20% من قيمة المشروع عبارة عن مساهمة شخصية.

ويخضع الزبون لهذه الحالة إذا كانت مساحة المستثمرة تفوق 10 هكتارات مهما كان نوع النشاط، أو مساحة المستثمرة تقل عن 10 هكتارات والنشاط المرغوب غير استصلاح الأراضي.

**2-3 سعر الفائدة:**

تدعم الخزينة العمومية جزئياً الفائدة المحسوبة على هذا القرض على النحو الآتي :

- \* نسبة الفائدة 0 % خلال الخمس سنوات الأولى.
- \* نسبة الفائدة 01 % خلال السنة السادسة والسابعة.
- \* نسبة الفائدة 03 % خلال السنة الثامنة والتاسعة.
- \* ابتداء من السنة العاشرة يتحمل المقترض كل نسبة الفائدة الجاري بها العمل وهي 5.25%.

#### 2-4 مدة القرض:

- \* متوسط الأجل تقدر مدته بـ 08 سنوات وتنقسم إلى :
  - السنة الأولى سنة الاستعمال.
  - السنتين الثانية والثالثة سنوات التأجيل.
  - السنوات من الرابعة إلى الثامنة سنوات الإهلاك أو التسديد.
- \* طويل الأجل تقدر مدته بـ 15 سنة وتنقسم إلى :
  - السنتين الأولى والثانية سنوات الاستعمال.
  - السنوات من الثالثة إلى السابعة سنوات التأجيل.
  - السنوات من الثامنة إلى الخامسة عشر سنوات الإهلاك أو التسديد.

#### 2-5 ملف قرض التحدي:

يتكون الملف من الوثائق التالية: طلب خطي للقرض- شهادة ميلاد أصلية- دفتر الشروط مصادق عليه من طرف الديوان الوطني للأراضي الفلاحية- دراسة تقنية للمشروع مستخرجة من مكتب دراسات معتمد - نسخة من بطاقة الهوية مصادق عليها- بطاقة أو شهادة فلاح- عقد الملكية أو قرار الامتياز-شهادة إثبات المشروع- الفواتير النموذجية- قرار الاستفادة من الدعم في حالة وجوده- رخصة البناء احتمالاً، في حالة الرغبة في إنجاز المنشآت داخل المستثمرة- الاعتماد الصحي احتمالاً، في حالة الرغبة في إنجاز المشاريع المتعلقة بتربية الدواجن والمواشي- رخصة مصالح الري لحفر الآبار في حالة ما إذا كان هذا الأخير ضروري.

#### المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

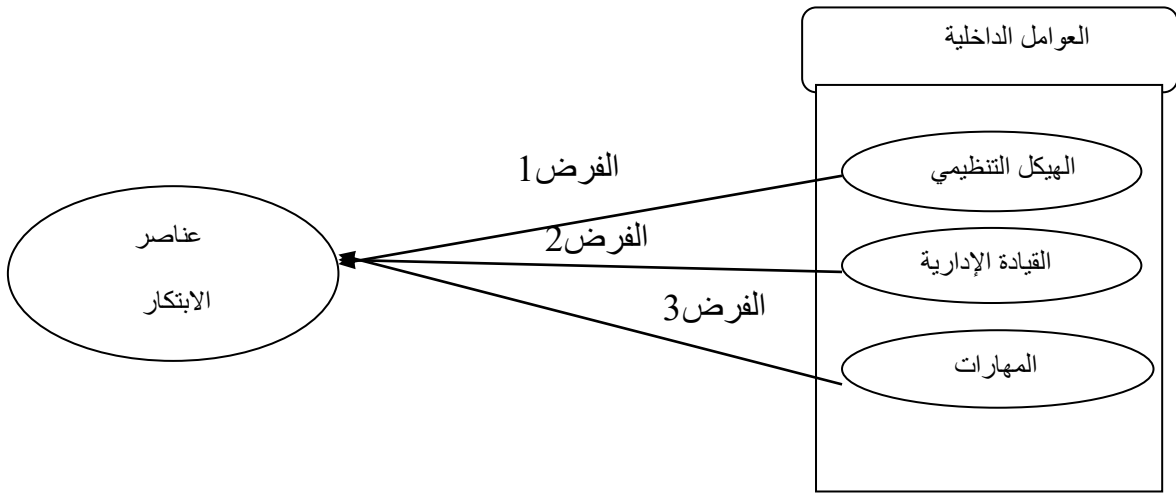
#### المطلب الأول: عينة الدراسة والنموذج

#### أولاً: المجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية تم توزيع (60) استبيان على العمال الدائمين بالبنك بصفة عشوائية ، تم استرداد (54)

#### ثانياً: نموذج الدراسة

الشكل رقم: (9) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبين

يوضح الشكل أعلاه نموذج الدراسة المقترح الذي يتكون من أربع متغيرات كاملة ، ثلاث متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد تتمثل المتغيرات المستقلة والتي تمثل أبعاد العوامل الداخلية في الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية والمهارات، أما المتغير التابع فيتمثل في عناصر الإبتكار لينتج ثلاث فرضيات تمثل التأثيرات المباشرة يسعى البحث الإجابة عنها

## المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات

### 1. صدق وثبات استبيان

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم قياس صدق هذه الأداة بطريقتين:

#### 1.1 صدق أداة الدراسة:

تم الاستعانة بالدراسات السابقة في إعداد الاستبيان، ويهدف التأكد من صحة قائمة الاستقصاء تم عرضها على الأستاذ المشرف لمناقشة مختلف العبارات ولتأكد من مدى وضوح عبارتها وتمثيلها لمتغيرات الدراسة وتم تعديل ما وجب تعديله، ثم سلم الاستبيان لبعض من الموظفين لتأكد من صدقها الظاهري ولإبداء رأيهم حول عبارات الاستبيان من حيث سلامة اللغة، وتسلسل العبارات، وانتماء العبارات، وقد تم إعادة صياغة والعمل بكافة الملاحظات المشار إليها من طرف خبراء محكمي الاستبيان، لتصبح في شكلها النهائي ( الملحق رقم 01 ).

#### 1.1.1 صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون لكل من علاقة العبارة مع الدرجة الكلية للبعد والنتائج مبينة كالتالي:

أ. صدق الاتساق الداخلي لأبعاد العوامل الداخلية:

الجدول رقم (1): يبين الاتساق الداخلي لبعد الهيكل التنظيمي

العبارة	قيمة الارتباط	القيمة المعنوية Sig



0.000	**0.703	<b>X11</b>
0.000	**0.671	<b>X12</b>
0.000	**0.670	<b>X13</b>
0.000	**0.640	<b>X14</b>

\*\* قيمة الارتباط دالة عند 0.05 و 0.01، \* قيمة الارتباط دالة عند 0.05. نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط لدرجة العبارات المشكلة لبعد الهيكل التنظيمي مع درجته الكلية تراوحت بين 0.640 و 0.703 وكلها تشير الى قيمة معنوية دالة وبالتالي فإن هذا البعد يتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

**الجدول رقم (2): يبين الاتساق الداخلي لبعد القيادة الادارية**

القيمة المعنوية Sig	قيمة الارتباط	العبارات
0.000	**0.733	<b>X21</b>
0.000	**0.689	<b>X22</b>
0.000	**0.683	<b>X23</b>
0.000	**0.714	<b>X24</b>

\*\* قيمة الارتباط دالة عند 0.05 و 0.01، \* قيمة الارتباط دالة عند 0.05. نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط لدرجة العبارات المشكلة لبعد القيادة الإدارية مع درجته الكلية تراوحت بين 0.683 و 0.733 وكلها تشير الى قيمة معنوية دالة وبالتالي فإن هذا البعد يتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

**الجدول رقم (3): يبين الاتساق الداخلي لبعد مهارات العاملين**

القيمة المعنوية Sig	قيمة الارتباط	العبارات
0.000	**0.626	<b>X31</b>
0.000	**0.848	<b>X32</b>
0.000	**0.771	<b>X33</b>
0.000	**0.702	<b>X34</b>

\*\* قيمة الارتباط دالة عند 0.05 و 0.01، \* قيمة الارتباط دالة عند 0.05. نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط لدرجة العبارات المشكلة لبعد مهارات العاملين مع درجته الكلية تراوحت بين 0.626 و 0.848 وكلها تشير الى قيمة معنوية دالة وبالتالي فإن هذا البعد يتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

**الجدول رقم (4): يبين الاتساق الداخلي لأبعاد العوامل الداخلية مع الدرجة الكلية**

القيمة المعنوية Sig	قيمة الارتباط	الأبعاد
0.000	**0.744	<b>بعد الهيكل التنظيمي</b>

0.000	**0.818	بعد القيادة الإدارية
0.000	**0.855	بعد المهارات الإدارية

\*\* قيمة الارتباط دالة عند 0.05 و 0.01، \* قيمة الارتباط دالة عند 0.05.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط لدرجات الأبعاد المشكلة لاستبيان الأبعاد الداخلية مع درجته الكلية تراوحت بين 0.744 و 0.855 وكلها تشير الى قيمة معنوية دالة وبالتالي فإن العوامل الداخلية تتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

#### صدق الاتساق الداخلي لأبعاد عناصر الابتكار:

الجدول رقم (5): يبين الاتساق الداخلي لبعده الابتكار في منتج جديد

العبارة	قيمة الارتباط	القيمة المعنوية Sig
Y11	**0.737	0.000
Y12	**0.780	0.000
Y13	**0.832	0.000
Y14	**0.743	0.000

\*\* قيمة الارتباط دالة عند 0.05 و 0.01، \* قيمة الارتباط دالة عند 0.05.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط لدرجة العبارات المشكلة لبعده الابتكار في منتج جديد مع درجته الكلية تراوحت بين 0.737 و 0.832 وكلها تشير الى قيمة معنوية دالة وبالتالي فإن هذا البعد يتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

الجدول رقم (6): يبين الاتساق الداخلي لبعده الابتكار في خدمات الزبائن

العبارة	قيمة الارتباط	القيمة المعنوية Sig
Y21	**0.780	0.000
Y22	**0.791	0.000
Y23	**0.834	0.000

\*\* قيمة الارتباط دالة عند 0.05 و 0.01، \* قيمة الارتباط دالة عند 0.05.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط لدرجة العبارات المشكلة لبعده الابتكار في خدمات الزبائن مع درجته الكلية تراوحت بين 0.780 و 0.834 وكلها تشير الى قيمة معنوية دالة وبالتالي فإن هذا البعد يتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

الجدول رقم (7): يبين الاتساق الداخلي لبعده الابتكار في الاساليب الكمية

العبارة	قيمة الارتباط	القيمة المعنوية Sig
Y31	**0.839	0.000
Y32	**0.900	0.000

0.000	**0.736	Y33
-------	---------	-----

\*\* قيمة الارتباط دالة عند 0.05 و 0.01، \* قيمة الارتباط دالة عند 0.05.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط لدرجة العبارات المشكلة لبعده الابتكار في الأساليب الكمية مع درجته الكلية تراوحت بين 0.736 و 0.900 وكلها تشير الى قيمة معنوية دالة وبالتالي فإن هذا البعد يتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

**الجدول رقم (8): يبين الاتساق الداخلي لأبعاد عناصر الابتكار مع الدرجة الكلية**

القيمة المعنوية Sig	قيمة الارتباط	الأبعاد
0.000	**0.832	بعد الابتكار في منتج جديد
0.000	**0.815	بعد الابتكار في خدمات الزبائن
0.000	**0.771	بعد الابتكار في الأساليب الكمية

\*\* قيمة الارتباط دالة عند 0.05 و 0.01، \* قيمة الارتباط دالة عند 0.05.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط لدرجات الأبعاد المشكلة لاستبيان عناصر الابتكار مع درجته الكلية تراوحت بين 0.771 و 0.832 وكلها تشير الى قيمة معنوية دالة وبالتالي فإن العوامل الداخلية تتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

## 1.2 ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع (60) استبيان على مختلف الموظفين في البنك وتم استرجاع (54) استبيان، وبعد استرجاع الاستبيانات تم تفرغ البيانات في برنامج spss، ومن أجل احتساب معدل ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقة التجانس والاتساق الداخلي معتمد في ذلك على معامل الثبات (Cronbach Alpha)، والذي يفترض أن يأخذ القيمة ما بين (0-1)، لتكون هذه القيمة مقبولة عندما تتعدى 60 في المئة وما فوق، والجدول التالي يوضح قيمة معامل ألف لكل محور في الاستبيان والاستبيان ككل:

**الجدول رقم (09): معامل الثبات الاستبيان**

معايير الثبات	عدد العبارات	محاور
0.810	12	العوامل الداخلية
0.842	10	عناصر الابتكار
0.850	22	الاستبيان ككل

**المصدر:** إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ لعبارات العوامل الداخلية تساوي 0.810 وبالنسبة لعناصر الابتكار فإن قيمة ألفا كرونباخ لعبارات عناصر الابتكار تساوي 0.842 أما بالنسبة للاستبيان ككل فإن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.850، ومنه فإن قيم الثبات كلها جيدة.

## 1. التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

بعد القيام بتوزيع (60) استبيان تم استرجاع (54) استبانة، وبعد تفرغ البيانات وتحليلها والجدول التالي يوضح البيانات العامة لعينة الدراسة.

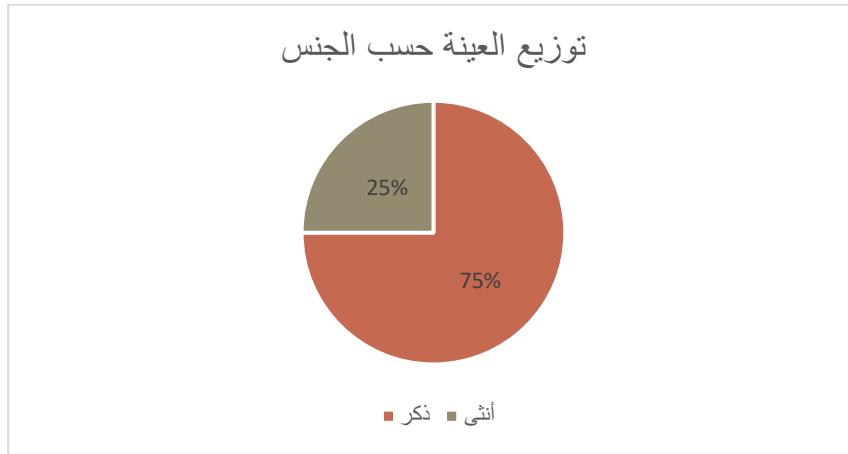
**جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب البيانات العامة**

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة
---------	---------	---------	--------

75,0%	42	ذكر	الجنس
25,0%	14	أنثى	
100%	56	المجموع	
19,6%	11	من 20 إلى 30 سنة	السن
55,4%	31	من 31 إلى 40 سنة	
21,4%	12	من 41 إلى 50	
3,6%	2	أكثر من 50	
100%	56	المجموع	
32,1%	18	ثانوي	المستوى العلمي
51,8%	29	جامعي	
16,1%	9	دراسات عليا	
100%	56	المجموع	
32,1%	18	من 1 إلى 5 سنوات	سنوات الخبرة
37,5%	21	من 6 إلى 10 سنوات	
28,6%	16	من 11 إلى 15	
1,8%	1	أكثر من 15	
100%	56	المجموع	

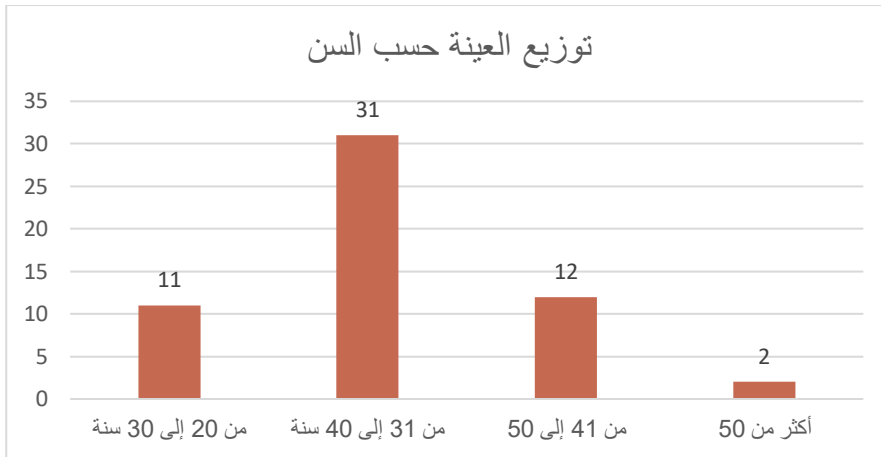
المصدر: إعداد الطالبين

بالنسبة للخصائص الوصفية لعينة الدراسة نلاحظ أن توزيع الجنس بين فئات العينة يشير إلى أن الذكور يمثلون 75% بينما الإناث يمثلون 25%، وهذا يشير إلى تفوق نسبة الذكور في توزيع عينة الدراسة الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



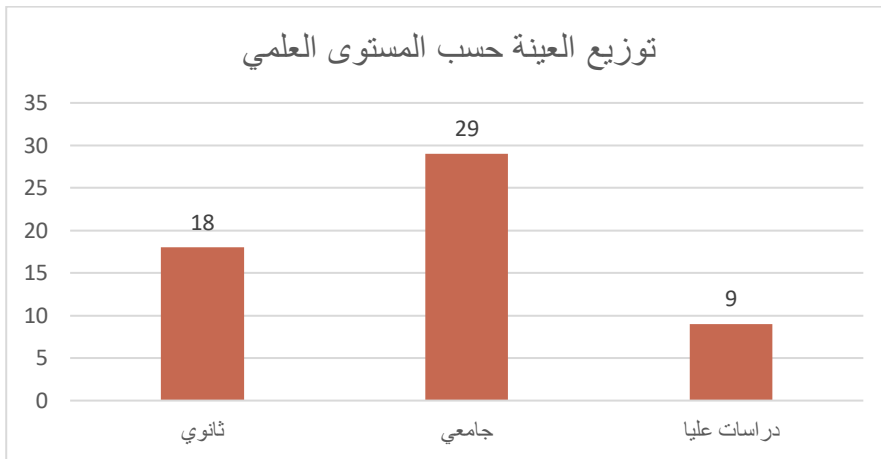
أما بالنسبة للسن فإن الفئة من 31 إلى 40 سنة هي الفئة الأكبر بنسبة 55.4% أما فئة الأكثر من 50 سنة فهي النسبة الأقل بـ 3.6%، وهذا يبين تفوق فئة الشباب الثلاثيني.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



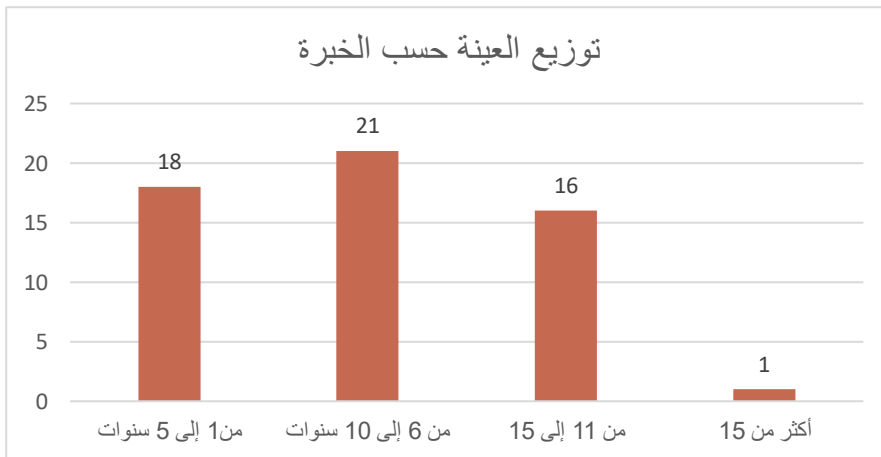
وبالنسبة للمستوى العلمي فإن الفئة الجامعية هي الأكثر نسبة بـ 51.8% أما الدراسات العليا فنسبتها 16.1% وهذا يشير إلى أن أغلب العينة من ذوي المستوى الجامعي.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



أما بالنسبة لسنوات الخبرة فإن الفئة من 6 إلى 10 سنوات تمثل 37.5% بينما الأكثر من 15 سنة تمثل نسبتهم 1.8% وهذا يشير إلى أغلب عينة الدراسة لديها خبرة من 6 إلى 10 سنوات.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة دراسة حسب الخبرة



## 2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يعتمد التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة على المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لقياس مركز درجة الموافقة في العينة والانحراف المعياري لقياس تشتت درجة الموافقة في العينة ويكون الترتيب على أساس معامل اللبؤد الداخلة في المتغيرات.

## 2. مقياس الأداة:

تم الاعتماد على مقياس " ليكرت الخماسي " في عملية تحليل الاستبيان والإجابة على مختلف فقراته كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): درجات مقياس ليكرت الخماسي

المقياس الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5

المصدر: اعداد الطالبين

ولتحديد مستوى دراجة الموافقة، والذي حدد بثلاث مستويات وهي مرتفع، متوسط، منخفض وذلك بناءً على المعادلة التالية:

$$\text{طول المجال} = (\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}) / \text{عدد مستويات المقياس}$$

$$\text{طول المجال} = 3 / (1-5)$$

$$\text{طول المجال} = 1.33$$

وبذلك تكون المستويات موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): مستويات الموافقة لمقياس ليكرت

المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
أقل من 2.34	أقل من 46.8 %	ضعيفة
[ 2.34 , 3.67 ]	[ 46.8 % , 73.4 % ]	متوسطة
[ 3.67 , 5 ]	[ 73.4 % , 100 % ]	قوية

المصدر: إعداد الطالبين

## 2.1 المتغير العوامل الداخلية:

يوضح الجداول التالية نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير العوامل الداخلية:

الجدول رقم (13): التحليل الوصفي لبعد الهيكل التنظيمي

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
X11	3.70	1.025	1	قوية
X12	3.52	0.914	2	متوسطة
X13	3.52	1.027	2	متوسطة
X14	3.27	1.053	3	متوسطة
الهيكل التنظيمي	3.50	0.674		متوسطة

المصدر: إعداد الطالبين باستخدام مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عبارات بعد الهيكل التنظيمي يتراوح متوسطها الحسابي 3.52 و 3.27 بدرجة موافقة متوسطة، باستثناء العبارة X11 التي يشير متوسطها الى 3.70 بدرجة موافقة قوية.

الجدول رقم (14): التحليل الوصفي لبعد القيادة الإدارية

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
X21	3.27	0.981	4	متوسطة
X22	3.38	1.071	3	متوسطة
X23	3.39	0.966	2	متوسطة
X24	3.48	1.112	1	متوسطة
القيادة الإدارية	3.38	0.728		متوسطة

المصدر: إعداد الطالبين باستخدام مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عبارات بعد القيادة الإدارية يتراوح متوسطها الحسابي 27.3 و3.48 بدرجة موافقة متوسطة.

الجدول رقم (15): التحليل الوصفي لبعده المهارات

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
X31	3.54	1.044	1	متوسطة
X32	3.27	1.136	4	متوسطة
X33	3.52	1.027	2	متوسطة
X34	3.50	1.027	3	متوسطة
المهارات	3.46	0.782		متوسطة

المصدر: إعداد الطالبين باستخدام مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عبارات بعد المهارات يتراوح متوسطها الحسابي 3.20 و3.54 بدرجة موافقة متوسطة.

الجدول رقم (16): التحليل الوصفي لأبعاد العوامل الداخلية

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
الهيكل التنظيمي	3.50	0.674	1	متوسطة
القيادة الإدارية	3.38	0.728	3	متوسطة
مهارات العاملين	3.46	0.782	2	متوسطة
العوامل الداخلية	3.44	0.588		متوسطة

المصدر: إعداد الطالبين باستخدام مخرجات

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أبعاد العوامل الداخلية يتراوح متوسطها الحسابي 3.38 و3.50 بدرجة موافقة متوسطة، وبالنسبة للمتغير ككل فإن متوسطه الحسابي يساوي 3.44 وهي تشير الى درجة موافقة متوسطة.

### 3.1 متغير العناصر الابتكار:

يوضح الجداول التالية نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير عناصر الابتكار:

الجدول رقم (17): التحليل الوصفي لبعد الابتكار في منتج جديد

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
Y11	3.40	1.164	4	متوسطة
Y12	3.41	1.058	3	متوسطة
Y13	3.59	1.247	2	متوسطة
Y14	3.86	0.923	1	قوية
الابتكار في منتج جديد	3.57	0.856		متوسطة

المصدر: إعداد الطالبين باستخدام مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عبارات بعد الابتكار في منتج جديد يتراوح متوسطها الحسابي 3.40 و3.59 بدرجة موافقة متوسطة، باستثناء العبارة Y14 التي تشير الى متوسط حسابي قدره 3.86 بدرجة موافقة قوية.

الجدول رقم (18): التحليل الوصفي لبعد الابتكار في خدمات الزبائن

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
Y21	3.79	1.107	1	قوية
Y22	3.71	1.091	2	قوية
Y23	3.70	1.094	3	قوية
الابتكار في خدمات الزبائن	3.73	0.879		قوية

المصدر: إعداد الطالبين باستخدام مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عبارات بعد الابتكار في خدمات الزبائن يتراوح متوسطها الحسابي 3.70 و3.79 بدرجة موافقة قوية.

الجدول رقم (19): التحليل الوصفي لبعد الابتكار في الاساليب الكمية

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
Y31	3.79	1.217	2	قوية
Y32	3.86	0.980	1	قوية
Y33	3.79	0.929	2	قوية
الابتكار في الاساليب الكمية	3.81	0.862		قوية



**المصدر:** إعداد الطالبين باستخدام مخرجات Spss  
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عبارات بعد الابتكار في الأساليب الكمية يتراوح متوسطها الحسابي 3.79 و3.86 بدرجة موافقة قوية.

**الجدول رقم (20): التحليل الوصفي لأبعاد عناصر الابتكار**

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
الابتكار في منتج جديد	3.57	0.856	3	متوسطة
الابتكار في خدمات الزبائن	3.73	0.879	2	قوية
الابتكار في الاساليب الكمية	3.81	0.862	1	قوية
عناصر الابتكار	3.69	0.698		قوية

**المصدر:** إعداد الطالبين باستخدام مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أبعاد عناصر الابتكار يتراوح متوسطها الحسابي 3.73 و3.81 بدرجة موافقة قوية، باستثناء بعد الابتكار في منتج جديد الذي يشير المتوسط الحسابي له الى 3.57 بدرجة موافقة متوسطة. وبالنسبة للمتغير ككل فإن متوسطه الحسابي يساوي 3.69 وهي تشير الى درجة موافقة قوية.

### 1.1 التوزيع الطبيعي:

يقتضي إجراء أي تحليل للبيانات تشخيصها كمرحلة أولى لتبرير إجراء أي تحليل إحصائي هو مناسب وسيتم التأكد من اعتدالية بيانات متغيرات الدراسة وفي هذه الحالة، حجم العينة ( إذا كان حجم العينة أقل من 30 نعتد إحصاء Shapiro-Wilk، إذا كان حجم العينة أكبر من 30 نعتد إحصاء Kolmogorov-Smirnov). لكل متغير.

**جدول رقم (21): يبين نتائج البيانات الوصفية ونتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة**

Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
Sig	df	قيمة الاختبار	Sig	df	قيمة الاختبار

العوامل الداخلية	0,112	56	0,079	0,973	56	0,247
عناصر الابتكار	0,098	56	0,200	0,972	56	0,211

بالنسبة لمتغير العوامل الداخلية نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية Sig لا اختبار كلومجروفسميرنوفوشابيرو ويك تشير الى قيم أكبر من 0.05 وهي غير دالة مما يعني أن بيانات متغير العوامل الداخلية للعينة تتوزع توزيعاً اعتدالياً.

وبالنسبة لمتغير عناصر الابتكار نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية Sig لا اختبار كلومجروفسميرنوفوشابيرو ويك تشير الى قيم أكبر من 0.05 وهي غير دالة مما يعني أن بيانات متغير العوامل الداخلية للعينة تتوزع توزيعاً اعتدالياً. وبالتالي فإن الاختبارات المعلمية ( البارامترية) هي الأنسب للتأكد من صحة الفرضيات.

### 1.2 التعدد الخطي:

يعد التعدد الخطي من الشروط اللازم توفرها لاستخدام طريقة المربعات الصغرى في تقدير معلمات نموذج الانحدار، ويكون بين المتغيرات التفسيرية بعضها البعض مثني مثني، وليس بين المتغير التفسيرية والتابع، وبالتالي فان التعدد الخطي يحدث فقط في حالة وجود متغيرين تفسيريين أو أكثر، ولا اختبار وجود التعدد الخطي يتم الاستعانة باختبار تضخم التباين VIF(الشيخ،2014، صفحة 18)، والجدول التالي يوضح مايلي:

الجدول رقم (22): اختبار التعدد الخطي للنموذج

متغير التابع	متغير المستقل	معامل تضخم التباين VIF
1.000	1.000	

المصدر: إعداد الطالبين

يتضح من الجدول أعلاه انخفاض مؤشر معامل تضخم التباين عند كل متغير مستقل وهو أقل من قيمة 5 وهذا دليل كافي عن خلو النموذج من مشكلة التعدد الخطي التي تخالف فروض تطبيق الانحدار.

### 3. اختبار فروض الدراسة:

#### 1.3 عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على أنه: "يوجد تأثير دال إحصائيا للعوامل الداخلية بأبعاده على عناصر الابتكار ككل." من أجل اختبار هذه الفرضية لا بد من التأكد من صلاحية النموذج وذلك من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه وتطبيق اختبار تحليل الانحدار والنتائج مبينة في الجدول:

الجدول رقم (23): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر العوامل الداخلية عوامل على عناصر الابتكار

المتغير التابع: عناصر الابتكار									
VIF	القيمة المعنوية Sig	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	القيمة المعنوية Sig	قيمة t	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
/					0.000	4.421	0.533	2.358	الثابت
1	0.014	*6.424	0.326	0.106	0.014	2.534	0.326	0.387	معامل العوامل الداخلية
عناصر الابتكار (Y) = 2.358 + 0.387 X العوامل الداخلية (x) + ε									معادلة التأثير

\*\* قيمة الاختبار دالة عند 0.05 و 0.01، \* قيمة الاختبار دالة عند 0.05.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار F لدلالة النموذج تساوي 6.424 بقيمة معنوية قدرها 0.014 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن النموذج صالح لتطبيق اختبار الانحدار الخطي.

وبالرجوع لقيم الانحدار الخطي يتضح أنه يوجد تأثير دال إحصائياً للعوامل الداخلية على عناصر الابتكار وهذا لأن القيمة المعنوية لـ T المحسوبة للثابت تساوي 0.000 ولمعامل العوامل الداخلية تساوي 0.014 وكلتا القيمتين دالتين.

ومنه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية وتصبح النتيجة أنه " يوجد تأثير دال إحصائياً للعوامل الداخلية بأبعاده على عناصر الابتكار ككل".

### 1.3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه " يوجد أثر دال إحصائياً للهيكل التنظيمي على عناصر الابتكار " من أجل اختبار هذه الفرضية لا بد من التأكد من صلاحية النموذج وذلك من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه وتطبيق اختبار تحليل الانحدار والنتائج مبينة في الجدول:

الجدول رقم (24): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد الهيكل التنظيمي على عناصر الابتكار

المتغير التابع: عناصر الابتكار									
VIF	القيمة المعنوية Sig	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	القيمة المعنوية Sig	قيمة t	المعامل المعياري Beta	المعامل B	الثابت
/					0.000	6.081	0.493	2.997	معامل الهيكل التنظيمي
1	0.158	2.052	0.191	0.037	0.158	1.432	0.138	0.198	

\*\* قيمة الاختبار دالة عند 0.05 و 0.01، \* قيمة الاختبار دالة عند 0.05.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار F لدلالة النموذج تساوي 2.052 بقيمة معنوية قدرها 0.158 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن النموذج غير صالح لتطبيق اختبار الانحدار الخطي.

ومنه فإننا نرفض الفرضية فرعية الأولى وتصبح النتيجة أنه " لا يوجد تأثير دال إحصائياً للعوامل الداخلية بأبعاده على عناصر الابتكار ككل".

### 1.3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه: " يوجد تأثير دال إحصائياً لبعده القيادة الإدارية بأبعاده على عناصر الابتكار ككل." من أجل اختبار هذه الفرضية لا بد من التأكد من صلاحية النموذج وذلك من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه وتطبيق اختبار تحليل الانحدار والنتائج مبينة في الجدول:

الجدول رقم (25): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد القيادة الإدارية عوامل على عناصر الابتكار

المتغير التابع: عناصر الابتكار									
VIF	القيمة المعنوية Sig	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	القيمة المعنوية Sig	قيمة t	المعامل المعياري Beta	المعامل B	الثابت
/					0.000	6.309	0.430	2.717	معامل القيادة الإدارية
1	0.024	5.382	0.301	0.091	0.024	2.320	0.124	0.289	
عناصر الابتكار $(Y) = 0.289 + 2.717X$ القيادة الإدارية $(x) + \epsilon$									معادلة

## التأثير

**\*\* قيمة الاختبار دالة عند 0.05 و 0.01، \* قيمة الاختبار دالة عند 0.05.**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار F لدلالة النموذج تساوي 5.382 بقيمة معنوية قدرها 0.024 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن النموذج صالح لتطبيق اختبار الانحدار الخطي.

وبالرجوع لقيم الانحدار الخطي يتضح أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لبعء القيادة الإدارية على عناصر الابتكار وهذا لأن القيمة المعنوية لـ T المحسوبة للثابت تساوي 0.000 ولمعامل العوامل الداخلية تساوي 0.024 وكلتا القيمتين دالتين.

ومنه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية وتصبح النتيجة أنه " يوجد تأثير دال إحصائيا لبعء القيادة الإدارية بأبعاده على عناصر الابتكار ككل".

### 1.3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على أنه: "يوجد تأثير دال إحصائيا لبعدها مهارات العاملين بأبعاده على عناصر الابتكار ككل." من أجل اختبار هذه الفرضية لا بد من التأكد من صلاحية النموذج وذلك من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه وتطبيق اختبار تحليل الانحدار والنتائج مبينة في الجدول: الجدول رقم (26): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعدة مهارات العاملين على عناصر الابتكار

المتغير التابع: عناصر الابتكار									
VIF	القيمة المعنوية Sig	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	القيمة المعنوية Sig	قيمة t	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
/					0.000	6.786	0.412	2.793	الثابت
1	0.030	4.994	0.291	0.085	0.030	2.235	0.116	0.260	معامل مهارات العاملين
عناصر الابتكار (Y) = 2.793 + 0.260 X مهارات العاملين (x) + ε									معادلة التأثير

\*\* قيمة الاختبار دالة عند 0.05 و 0.01، \* قيمة الاختبار دالة عند 0.05. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار F لدلالة النموذج تساوي 4.994 بقيمة معنوية قدرها 0.030 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن النموذج صالح لتطبيق اختبار الانحدار الخطي. وبالرجوع لقيم الانحدار الخطي يتضح أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لبعدها مهارات العاملين على عناصر الابتكار وهذا لأن القيمة المعنوية لـ T المحسوبة للثابت تساوي 0.000 ولمعامل العوامل الداخلية تساوي 0.030 وكلتا القيمتين دالتين. ومنه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة وتصبح النتيجة أنه " يوجد تأثير دال إحصائيا لبعدها مهارات العاملين بأبعاده على عناصر الابتكار ككل".

### خلاصة الفصل

من خلال تطرقنا في هذا الفصل إلى مدى تأثير عوامل البيئة الداخلية على عملية الابتكار في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار، بحيث تم التعريف بالبنك محل الدراسة، ثم بعد ذلك عرض الدراسة الميدانية والأداة المستخدمة في تحليل العلاقة بين ابعاد المتغيرين، تم التوصل إلى وجود علاقة طردية بين عوامل البيئة الداخلية والابتكار، بالإضافة إلى العلاقة بين كل متغير وآخر.



## خاتمة

تعتبر البيئة الأرضية الخصبة التي تمارس فيها نشاطها فغالباً ما تنشأ المنظمة لسد حاجات المجتمع من السلع والخدمات التي يحتاجها، وحتى يتسنى لها تحقيق أهدافها يستلزم التعرف على بيئتها الداخلية أولاً.

- ويعتبر الابتكار مصدر أساسي لتدعيم ميزتها التنافسية في السوق وتلبية رغبات الزبائن المتجددة، وذلك من أجل إرضاء زبائنها و من تم البقاء والاستمرار.

-الهدف من خلال هذه الدراسة هو معالجة أحد الإشكاليات الحالية المتعلقة بأثر البيئة الداخلية على الابتكار داخل المنظمة ، وذلك من خلال قياس مدى تأثير البيئة الداخلية على الابتكار في المنظمة حيث اشتملت الدراسة على فصلين:

الفصل الأول يحتوي على الجانب النظري، والفصل الثاني يحتوي على الجانب التطبيقي .

حيث تم التوصل في الجانب النظري أن توفير بيئة وارضية خصبة للعامل تساعده على الابداع والابتكار. المورد البشري يحتوي على طاقات لا حدود لها اذا أعطيت له فرصة الإنطلاق ورفع معنوياته.

### اما الجانب التطبيقي

اجراء دراسة ميدانية تم فيها اعتماد الإستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على العمال في مؤسسة الدراسة.

### نتائج الدراسة:

نتج عن بحثنا جملة من التساؤلات ومجموعة من الفرضيات تعلقت بأثر عوامل البيئة الداخلية على عنصر الابتكار داخل المنظمة، وتوصلنا من خلال ذلك الى مجموعة من النتائج، وفيما يلي إبراز النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين منها النتائج النظرية والنتائج التطبيقية.

### أولاً: النتائج النظرية :

- البيئة هي الأرضية التي تولد فيها الفرص التي تمثل مجال جذب الأنشطة للمنظمة، وأساس لنموها وتطورها اذا كانت هذه الفرص تشتغل بالشكل الأمثل.

- تتكون البيئة الداخلية للمنظمة من مجموعه من العناصر والمتغيرات والمتمثلة أساساً في الهيكل التنظيمي، القيادة، مهارات العاملين، وهي أساس التمييز بين المنظمات.

- يعتبر الابتكار الوسيلة الأفضل لتحقيق مكانة جيدة في بيئة العمل مقارنة بالمنافسين، وتعد أفضل وسيلة لضمان صورة جيدة للمنظمة.

-يعتبر الابتكار هو السلم للصعود نحو قمة الهرم، فليس مستقبل أي منظمة هو البقاء والاستمرار، وإنما الزيادة في مجال تخصصها.

الابتكار يتطلب الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة.

- للابتكار مجموعة من العناصر يتكون منها، إدخال منتج جديد، الابتكار في خدمات الزبائن، الابتكار في أساليب الحماية.

### ثانياً: النتائج التطبيقية:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للعوامل الداخلية بأبعاده على عناصر الابتكار ككل عند مستوى دلالة 0.05

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على عنصر الابتكار عند مستوى دلالة

0.05

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة الادارية بأبعاده على الابتكار ككل عند مستوى دلالة 0.05

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعدهم مهارات العاملين بأبعاده عند مستوى دلالة 0.05

الاقتراحات والتوصيات.

وفقا للنتائج التي تم التوصل اليها في الجانب النظري والتطبيقي تم اقتراح ما يلي:

- اعطاء اهمية بالغة لعناصر البيئة الداخلية، وعدم إعطاء عنصر اهمية زائدة عن عنصر آخر،

لأن هذه العناصر تعتبر مصدر الابتكار.

- العمل على تخصيص قسم خاص بالابتكار في المستقبل.

- العمل على نشر ثقافته الابتكار بين العاملين في المنظمة، واعطائهم الحرية في الإبداع والابتكار.

- تحديد معوقات الابتكار والقضاء عليها.

- تخصيص صندوق للأفكار يمكن لجميع العمال في المنظمة المساهمة فيه، لأن الابتكار يولد من فكرة.

### آفاق الدراسة.

خلال فترة الدراسة تبين لنا عدة مواضيع تحتاج الى دراسة منها:

- دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الابتكار.

- دور قيادة العنصر البشري في دعم الميزة التنافسية.



## قائمة المراجع

### ❖ الكتب

- الشريبي عبد الفتاح، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، عمان، 1997م
- وائل محمد صبحي إدريس، منصور الغالبي طاهر محسن، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار وائل، الأردن، 2007م
- الكبيسي عامر خضير، التصميم التنظيمي، دار الشرق، الدوحة، 1998م
- النمر سعود وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مطابع الحميضي، الرياض، 2011م
- الأستاذ المهندس الدكتور مجد صقور، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وأساسيات، منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، 2021م
- زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشرق للنشر، عمان، 2009م
- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر، عمان، 2008م
- نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2007م
- نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية، كيف تنمي مهاراتك الإدارية، دار المكتب الحديث، الإسكندرية، 2006م
- أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الإستراتيجي، القاهرة، الناشر المؤلف نفسه، 2005م
- صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007م
- الشماخ، خليل محمد، مبادئ الإدارة، مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، عمان الأردن، 2007م
- حبتور، عبد العزيز صالح، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009م
- الخفاف، عبد المعطي، مبادئ الإدارة الحديثة، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة، ناشرون وموزعون، ط1، عمان الأردن، 2009م
- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الأردن، 2003م
- الظاهر نعين إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية، (المفهوم. الأهمية. التحديات)، عالم الكتب الحديث (اربد)، جدار الكتاب العالمي، عمان الأردن، 2009م
- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الابتكار والإبداع في منظمات الأعمال، دار كنوز للمعرفة، عمان الأردن، 2006م

### ✓ الرسائل والمذكرات

- ✓ زين الدين نصري محمد عطون، أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على الابتكار في البنوك التجارية العاملة في الأردن، قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان الأردن، 2017م.
- ✓ قدارة إكرام، أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2019م.
- ✓ عبد الله فهد فهيد العنزي، بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية، دراسة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016م.

- ✓ أحمد يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغيث الدولية، قدم هذا البحث إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم ادارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2017م.
- ✓ أمجد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016م.

✓ سارة غضاب، أثر متغيرات البيئة الداخلية على عملية الابتكار، قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة العربي بن مهدي – أم البواقي، 2018م.

✓ امموري كلثوم، بوشنة نادية، برنامج التجديد الفلاحي والريفي وأثره على التنمية الفلاحية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، شعبة العلوم الإقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة أحمد دراية – ادرار، 2017م

### المجلات والمقالات

الشربيني عبد الفتاح، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، عمان، 1997.

أمال عبيدي، مراد كواشي، الهيكل التنظيمي كمدخل للتمكين في البنوك الجزائرية، مجلة مجاميع المعرفة، 2021.

محمود حسن جمعة، حيدر شاكرنوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والإقتصاد، 2001.

امينة عدنان، الإبتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، 2017.

الرضا، عقبة-غنام، ريم، دور مصرف مصرف سورية المركزي في الرقابة على المصارف الأخرى وآلية تفعيله، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 27 ع2 سورية، 2017.

ميموني بلقاسم، خوالد أبو بوبكر، دور القروض الفلاحية في تطوير إنتاج الحبوب والخضروات وتربية الدواجن، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2020، 1م.

### الملتقيات والمؤتمرات

ممدوح عبد العزيز الرفاعي، استراتيجيات الابتكار طريق الادارة نحو الابتكار الجذري، المؤتمر العلمي الاول لدعم وتنمية المشروعات الصغيرة، جامعة عين شمس، 11.12 مارس، 2012م.

## الملحق 01

استمارة استبيان موجهة لعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار

أثر عوامل البيئة الداخلية على عملية الإبتكار في البنوك التجارية

دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار البحث العلمي سنقوم بإجراء دراسة حول الموضوع التالي: " أثر عوامل البيئة الداخلية على عملية الإبتكار في البنوك التجارية " وعليه يشرفنا أن نضع بين ايديكم استمارة الدراسة راجين منكم الإجابة على فقراتها بدقة وموضوعية، ونعلمكم أن المعلومات المقدمة من طرفكم ستبقى سرية وتستعمل في أغراض البحث العلمي فقط، شكراً على ثقتكم وتفهمكم.

إعداد:

إشراف

المصطفى لكبير

الدكتور: ساوس الشيخ

صديقي عبد القادر

أولاً : المعلومات الشخصية والوظيفية:

يرجى منكم وضع العلامة (x) أمام الإجابة المختارة .

<b>1- الجنس</b>	<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أنثى
<b>2- العمر</b>	<input type="checkbox"/>	من 20 إلى 30
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من 31 إلى 40
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أكثر من 50
<b>3- المؤهل العلمي</b>	<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	جامعي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا
<b>4- الأقدمية ( الخبرة )</b>	<input type="checkbox"/>	من 01 إلى 05 سنوات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من 06 إلى 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة

المحور الأول : المتغير المستقل : العوامل الداخلية

درجات القياس					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					الهيكل التنظيمي .	
					يحقق الهيكل التنظيمي للبنك الاتصال الفعال من مختلف المستويات.	01
					يتصف الهيكل التنظيمي للبنك بالبساطة .	02
					يعمل الهيكل التنظيمي للبنك على توزيع الاجور بشكل متوازن.	03
					يتصف الهيكل التنظيمي للبنك بالمرونة والتكيف.	04
					القيادة الادارية .	
					تحرص القيادة الادارية للبنك على تحفيز موظفيها بشكل يشجعهم على الابتكار .	05
					تقوم القيادة الادارية بتفعيل مبداء قياس وتقييم اداء الموظفين من حيث اسهاماتهم في تطوير العمل .	06
					تعتمد القيادة الادارية نظام الحوافز لمن يقدم افكار جديدة .	07
					تحرص القيادة الادارية في البنك على تفويض الموظفين الاكفاء للقيام بمهام ادارية مهمة	08
					مهارات العاملين .	
					تسعى ادارة البنك الى تطوير قدرات الموظفين من خلال تقديم برنامج تدريبية .	09
					تسعى ادارة البنك الى ترقية الموظفين ذاوي الافكار الابداعية التي تساهم في الابتكار .	10
					تمنح ادارة البنك الموظفين الاكفاء حوافز تشجيعية .	11
					يقوم البنك بمعالجة نقاط الضعف لدى الموظفين والتغلب عليها.	12

المحور الثاني : المتغير التابع : عناصر الابتكار

درجات القياس					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					الابتكار في منتج جديد .	
					يسعى البنك الى تنفيذ استراتيجيات محددة لتصميم خدمات	13

					جديدة.
					14 يحرص البنك على توفير كافة الموارد الضرورية لتصميم خدمات جديدة ومبتكرة.
					15 يقوم البنك بتوفير خدمات جديدة للاستجابة السريعة للاحتياجات السوق .
					16 يسعى البنك الى استخدام نقاط القوة التي يضع بها في تطوير خدماته الجديدة.
					الابتكار في خدمات الزبائن .
					17 يحرص البنك على استخدام افضل الوسائل لخدمة زبائنه .
					18 يقوم البنك بتوفير قنوات تواصل متطورة وحديثة للتفاعل مع الزبائن .
					19 يسعى البنك الى استعمال احدث الابتكارات التكنولوجية لخدمة الزبائن .
					الابتكار في اساليب الحماية البنكية .
					20 يسعى البنك للبحث عن افضل الطرق لحماية حسابات الزبائن .
					21 يقوم باستخدام برنامج متطورة تمنع قرصنة حسابات الزبائن .
					22 يتميز البنك بتوفير احدث آلية لحماية الارصدة والحسابات من خلال التشفير .