الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

القسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر

بعنوان:

أهمية الحوكمة في دعم الابتكار

(دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك التنمية المحلية لولاية سعيدة)

من إعداد الطالبة

- صادق نعيمة

تحت إشراف

- جلولي نسيمة

لجنة المناقشة

أ/يزيد قادة	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
أ / جلولي نسيمة	أستاذ محاضر"أ"	مشرفا
أ / عبدلي لطيفة	أستاذ محاضر "أ "	ممتحنا

السنة الجامعية 2021-2022

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى والدي العزيز

إلى أمي الغالية أمد الله في عمرها

إلى من شجعني على مواصلة مسيرتي العلمية

الى زوجي وعائلتي الحبيبة

إلى أستاذتي

وإلى كل من شجعني وساعدني على إتمام هذا العمل

صادق نعيمة

شكر وعرفان

انطلاقا من قوله تعالى:

«ومن شكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن ربي غني كريم»

أحمد الله أن أنعم علي بإنجاز هذا العمل والشكر له أن وفقني لإخراجه إلى النور وبموجب ذلك أتوجه بشكري الجزيل إلى:

إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني و شجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم و النجاح،و إكمال الدراسة الجامعية و البحث كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الدكتورة " جلولي نسيمة "الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير علي ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل

ملخص بالعربية

قد هدفت الدراسة إلى البحث على أهمية الحوكمة في دعم الابتكار، حيث وقع اختيارنا على عينة من المؤسسات البنكية لولاية سعيدة، و المتمثلة في كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك التنمية المحلية ،وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان على عينة قومها 40 عامل وكان الغرض منها جمع البيانات ودراسة واقع المتغيرات وتوصلت النتائج إلى أن هناك تأثير إيجابي و معنوي إحصائيا لكل من مسؤوليات مجلس الإدارة والمسؤولية الاجتماعية على الابتكار، بينما لا يوجد تأثير معنوي إحصائيا لكل من الإفصاح والشفافية ومراعاة أصحاب المصالح على دعم الابتكار.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الابتكار، الابتكار المالي، المؤسسات البنكية.

Abstract:

The study aimed to investigate the importance of governance in supporting innovation, we chose some banking institutions for the state of Saida, represented by the Bank of Agriculture and Rural Development and the Local Développement Bank. The findings indicate that both of the board of directors and social responsibility have a positive and significance impact on innovation. While, disclosure, transparency and stakeholders have no significance effect on innovation.

Keywords: governance, innovation, financial innovation, banking institutions.

الفهرس

إهداء ----------

شكر وعرفان ----------

ملخص بالعربية ----------

الملخص باللغة الانجليزية: ----------

الفهرس ----------

قائمة الاشكال ----------

قائمة الجداول ----------

مقدمة عامة ----------أ

الفصل الأول: عموميات حول الحوكمة والابتكار

تمهيد الفصل الاول: ---------- **7**

المبحث الاول: عموميات حول الحوكمة ---------- 7

المطلب الأول :نشأت ومفهوم الحوكمة ---------- 7

الفرع الأول: نشأت الحوكمة: ---------- 7

الفرع الثاني: مفهوم الحوكمة---------- 8

المطلب الثاني : مبادئ حوكمة الشركات وخصائصها. ---------- 10

الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات ---------- 10

الفرع الثاني: خصائص حوكمة الشركات---------- 13

المطلب الثالث: آليات الحوكمة---------- 15

المبحث الثاني : تجربة الجزائر في حوكمة الشركات ---------- 19

المطلب الأول : ملامح و مبادئ حوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال الجزائرية ---- 19

الفرع الاول: ملامح حوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال الجزائرية ---------- 19
الفرع الثاني: مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر: ---------- 20
المطلب الثاني : جهود الجزائر في تطبيق حوكمة الشركات---------- 20
المطلب الثالث : التحديات والمشاكل التى تواجه الجزائر في تطبيق الحوكمة------ 22
المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الابتكار ---------- 25
المطلب الأول : مفهوم الإبتكار وأهميته واشكاله ---------- 25
الفرع الاول: مفهوم الابتكار ---------- 25
الفرع الثاني: اشكال الابتكار:---------- 26
الفرع الثالث :أهمية الابتكار بالنسبة للمؤسسة: ---------- 28
المطلب الثاني: مصادر الابتكار وأنواعه ---------- 29
الفرع الأول: مصادر الابتكار ---------- 29
الفرع الثاني : أنواع الابتكار ---------- 31
المطلب الثالث: بيئة الابتكار ومؤشراته ---------- 32
الفرع الأول: بيئة الابتكار ---------- 32
الفرع الثاني: مؤشرات الابتكار---------- 33
المبحث الرابع: علاقة الابتكار بالحوكمة ---------- 37
المطلب الأول: إستراتيجية الابتكار ---------- 37
المطلب الثاني :متطلبات الصناعة من نظام حوكمة الشركات من أجل الابتكار الناجح 39
المطلب الثالث: حوكمة الشركات والابتكار ---------- 40
خلاصة الفصل الأول: ---------- **42**

الفصل الثاني: دراسة اثر الحوكمة على دعم الابتكار

تمهيد الفصل الثاني: ---------- **44**
المبحث الاول: الدراسات السابقة---------- 44
المبحث الثاني: نظرة عامة حول المؤسسات البنكية ---------- 47
المطلب الاول : تعريف ببنك الفلاحة و تنمية الريفية سعيدة وهيكلها التنظيمي----- 47

الفرع الاول: تعريف ببنك الفلاحة و تنمية الريفية سعيدة ---------- 47
الفرع الثاني: الهيكل للتنظيمي وكالة BADR سعيدة ---------- 49
المطلب الثاني: تعريف بنك التنمية المحلية وكالة سعيدة وهيكلها التنظيمي ------ 50
الفرع الأول: تعريف بنك التنمية المحلية وكالة سعيدة ---------- 50
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لBDL ---------- 51
المبحث الثالث:تحليل النتائج ومناقشتها ---------- 52
المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة ومصادر جمع البيانات -------- 52
الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة ---------- 52
الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات ---------- 53
الفرع الثالث: تحديد حجم وخصائص عينه الدراسة ---------- 54
المطلب الثاني: عرض النتائج ---------- 55
الفرع الأول: صدق وثبات الإستبيان ---------- 55
الفرع الثاني: تحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة ---------- 56
الفرع الثالث: تحليل الارتباط ---------- 68
الفرع الرابع: تحليل الانحدار ---------- 72
المطلب الثالث: مناقشة النتائج ---------- 74
خلاصه الفصل الثاني: ---------- 76
خاتمة ---------- 78
قائمة المصادر والمراجع: ---------- 79
قائمة الملاحق ----------

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم 1	مبادئ حوكمة الشركات	**12**
شكل رقم 2	خصائص حوكمة الشركات	**15**
شكل رقم3	آليات الحوكمة	**18**
شكل رقم 4	مبادئ حوكمة من خلال ميثاق الحكم الراشد	**20**
شكل رقم 05:	مفهوم الإبتكار_الأول إلى فكرة،المنتج والسوق	**26**
الشكل رقم6	تصنيف الخيارات الإستراتيجية في المؤسسات	**38**
الشكل رقم7	الهيكل التنظيمي ل BADR	**49**
الشكل رقم8	الهيكل التنظيمي BDL ل	**51**
الشكل رقم9	توزيع العينة حسب الجنس	**57**
الشكل رقم 10	توزيع العينة حسب العحر	**58**
الشكل رقم 11	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	**59**
الشكل رقم 12	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	**60**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الدراسات السابقة	47_44
02	مقياس الاجابة على سلم ليكارت الخماسي	52
03	مقياس طول الخلايا	52
04	توزيع الاستبيان	54
05	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	55
06	توزيع العينة حسب الجنس	57
07	توزيع العينة حسب العحر	58
08	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	59
09	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	60
10	نتائج تحليل اختبار معامل الارتباط	63_62
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات مسؤوليات مجلس الإدارة	65
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات الافصاح والشفافية	67_66
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات المسؤولية الاجتماعية	67

14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات مراعاة اصحاب المصالح	**68**
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات الابتكار المالي	**69**
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجاباتالابتكار التسويقي	**70**
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات الابتكار التنظيمي	**71**
18	تحليل الانحدار	**72**
19	معامل التحديد	**74**
20	ANOVA	**75**

مقدمة عامة

خلال العقود الماضية ،تعاظم الاهتمام بحوكمة المؤسسات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة و الناشئة وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية و الأزمات المالية التي شهدها عدد من الدول شرق أسيا ، وأمريكا اللاتينية في عقد التسعينات من القرن العشرين ، ومن أهم أسباب هذه الانهيارات هو افتقار إدارة الشركة إلي الممارسات السليمة في الرقابة والإشراف و نقص الخبرة و المهارة ونقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة التي تستند على مبدأ الشفافية وتحقيق الإفصاح في إظهار المعلومات والبيانات التي تعبر عن حقيقة الأوضاع المالية، وقد حرص عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة وعلى رأسها كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أصدرت عام 1999مبادئ حوكمة الشركات،كما تسارعت الأحداث وتطورت حيث شهد العالم تغيرات في معظم مجالات الحياة من نمو اقتصادي ومستويات المعيشة والتكنولوجية الحديثة وفي بيئة تتسم بشدة المنافسة بات لزاما على المؤسسات تحقيق التقدم و الاستمرارية وعليه وجب تبني الابتكار ودغمه ،و يعد هذا الأخير من أهم معايير التي تحدد درجة تميز المؤسسة بل أصبح محدد لاستمراريتها و بقائها وكيفية مساهمة الحوكمة المتطورة في النمو والابتكار داخل الشركة و المؤسسة ومن هنا تعد المؤسسات هي المسؤولة عن إدارة النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في كثير من دول العالم كما تقع عليها مسؤولية تطبيق آليات الحوكمة .

وقد ظهرت الحاجة إلى حوكمة الشركات في الوطن العربي بشكل خاص و بالدول النامية بشكل عام بعد الإصلاح الاقتصادي الذي بدأ بداية القرن الجديد في هذه الدول بالإضافة إلى إعطاء دور للقطاع الخاص في تنفيذ سياسة التنمية في هذه الدول.

و السوق الجزائرية كغيرها من الأسواق تواجه نفس التحديات في موضوع تطبيق نظام جيد للحوكمة و ذلك من خلال زيادة الوعي بتطبيق الحوكمة وتحقيق اختراق نوعي في أسلوب ونمط إدارة المؤسسات الجزائرية ، ومن تم النهوض بمستوى الإدارة ، وتحقيق الاهداف من خلال تبني الابتكار الذي يلعب دورا هاما وفعالا وعنصرا مكملا للحوكمة في التسيير الكفء للمؤسسات والدي يتصف بالاستمرارية ومن تم فهذا يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة ، كما يعكس مدى قدرة المؤسسة على تكيف مع بيئتها، وبالتالي المساهمة في عجلة التنمية الاقتصادية

إشكالية الدراسة:

-تنشط المؤسسات الاقتصادية في بيئة ديناميكية ولضمان بقائها تسعى هذه المؤسسات إلى إيجاد أساليب تمكنها من تحقيق الكفاءة والفاعلية بغية الرفع من مستوى أدائها وتكييفها مع متطلبات البيئة المحيطة بها.

-لجأت هذه المؤسسات وخاصة المؤسسات البنكية إلى البحث عن انجح الأساليب ومن ضمنها تبني ممارسة الحكومة وكذا تبني الابتكار كخيار استراتيجي.

وبناء على ما سبق يتم طرح الإشكال التالي:

- ما مدى تأثير الحوكمة على دعم الابتكار على مستوى المؤسسات البنكية لولاية سعيدة؟

فرضيات الدراسة:

لقد تم صياغة الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

-وجود اثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة على الابتكار على مستوى بنك التنمية المحلية وبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية سعيدة.

الفرضيات الفرعية:

-وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة على الابتكار على مستوى بنك(Badr-Bdl) لولاية سعيدة.

- وجود اثر ذو دلاله إحصائية للإفصاح والشفافية على الابتكار على مستوى بنك (Badr-Bdl) لولاية سعيدة.

-وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات الإدارة الاجتماعية على الابتكار على مستوى بنك(Badr-Bdl) لولاية سعيدة.

–وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمراعاة أصحاب المصالح على الابتكار على مستوى بنك(Badr–Bdl) لولاية سعيد.

المنهج والأدوات المستعملة:

بغية الإلمام والإحاطة بجوانب الموضوع وحتى تتمكن من التوصل إلى الإجابات الواضحة عن الإشكالية العامة للدراسة وبلوغ الأهداف المرجوة منها، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي أما وذلك بتوزيع استبيان على الموظفين في تلك الوكالات والذي يتضمن مجموعه من الأسئلة للتعرف على مدى تبني البنوك الجزائرية لمبادئ الحكومة ومدى تطبيق الابتكار في هذه الأخيرة، حيث اعتمدنا في التحليل البيانات المتحصل عليها في الدراسة التطبيقية على البرنامج الإحصائي SPSS 23.

هيكل الدراسة:

بناء على إشكاليه البحث والفرضيات المعتمدة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، اشتمل الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للحوكمة والابتكار تم تقسيمه إلى اربع مباحث تناول المبحث الأول منه نشاه الحوكمة مبادئ وآليات الحوكمة،أما المبحث الثاني فكان حول تجربه الجزائر في حوكمة الشركات حيث تناول ملامح ومبادئ حوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال، جهود الجزائر في تطبيق حوكمة الشركات، المشاكل والتحديات التي تواجه الجزائر في تطبيق الحوكمة

أما المبحث الثالث فكان حول مفاهيم عامه حول الابتكار (مفهوم الابتكار،أهميته، أنواعه، مصادره بيئة الابتكار ومؤشراته.)

أما المبحث الرابع علاقة الابتكار بالحوكمة (استراتيجيات الابتكار، متطلبات الصناعة في نظام الحوكمة من اجل الابتكار، حوكمة الشركات والابتكار.)

أما الفصل الثاني هو عبارة عن دراسة اثر الحوكمة على دعم الابتكار وقد تناولنا فيه دراسات سابقة، وصف العينة والمتغيرات،الأدوات الإحصائية المستعملة.

أما المبحث الأخير فقد تضمن النتائج بمناقشتها.

أهمية الدراسة:

بناءا على ما سبق ونظرا لأهمية مفهوم حوكمة الشركات والابتكار على مستوى الشركات وحتى على المستوى العام تبرز أهمية موضوع البحث في كيفية وضع منهجية مدروسة لتمكين الشركات من تبني الابتكار عبر إبراز دور وأهمية الحوكمة في تمكين النظام المؤسسي الذي يدعم الابتكار وتنميته من اجل خلق التميز وضمان الاستمرارية والبقاء.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إعطاء رؤية علمية في إطار متكامل من التطورات النظرية والتطبيقية التي تبين ماذا قدرة المؤسسات البنكية على تطبيق آليات الحوكمة والعمل بموجبها واثر ذلك على دعم الابتكار ويمكن توضيح الأهداف فيما يلي:

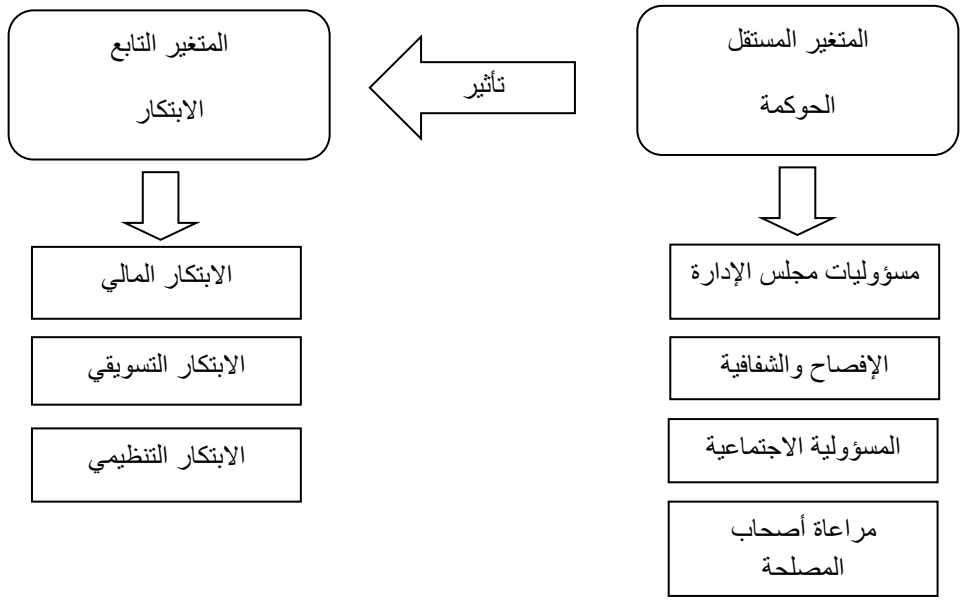
-التعرف على واقع الحوكمة في مؤسسات البنكية ومدى التزام بتطبيق مبادئها.

-التعرف على أهمية الحوكمة وكيفية الاستفادة من آلياتها في دعم الابتكار.

-التعرف على الصعوبات التي تحد تطبيق الحوكمة والابتكار

نموذج الدراسة:

على ضوء إشكالية الدراسة تم بناء النموذج التالي:



الفصل الأول:

عموميات حول الحوكمة والابتكار

تمهيد:

إن ما يلاحظ على بيئة الأعمال الحالية هو عدم التأكد في حين نجد المبدأ الثابت هو التغير،أما القاعدة الوحيدة للنمو والتطور هي المنافسة وتنوع استراتيجياتها، وأساليبها، وفي هذه البيئة التي تزداد فيها المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل نجد الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقادم، والعمليات تتغير بسرعة، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تقوم بتبني الابتكار وكذا الحكم الجيدة في نظامها.

المبحث الاول: عموميات حول الحوكمة

المطلب الأول :نشأت ومفهوم الحوكمة

الفرع الأول: نشأت الحوكمة:

يرجع الأصل الأول للكلمة إلي المصطلح الإغريقي gubernao لينتقل إلى اللغة اللاتينية تحت مصطلح gubernara وكان يعني آنذاك أسلوب إدارة أو توجيه السفينة ,(العيشي، 2002، صفحة 03)

وحسب canet فإن أصول مصطلح الحوكمة تعود إلى اللغة الفرنسية governance في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحوكمة gouvernement ويقصد بها عملية قيادة شيء ما أما في القرن الرابع عشر فقد استعملت كلمة الحوكمة لتشير إلى سلطة الدولة وتسلسلها الهرم . (بن ابراهيم، 2019، صفحة 03)

كما تشير بعض المراجع إلا أنه ظهر مصطلح الحكم اول مرة في القرن الثاني عشر ميلادي في فرنسا حيث استخدم اللفظ الفرنسي governance كمرادف لمصطلح حوكمة gouvernement وابتدءا من سنة 1478 أستخدم المصطلح للتعيين الإداري والقانوني في بعض مدن شمال فرنسا التي كانت تحت السيطرة الهولندية , في سنة 1840 استعار الملك تشارلز ألبرت ملك مملكة بيدمونت وسردينيا مصطلح buon goveno كإطار أساسي لحل مشكلة الفساد الاقتصادي وسوء التسيير في مملكته (بن ابراهيم، 2019، صفحة 06).

و تعود جذور فكرة الحوكمة إلي المفكرين القدامى وعلي رأسهم دافيد هيوم وجون جاك روسو حيث طرحوا أفكار توحي بأن الاستقرار و الحرية والديمقراطية لا تتحقق إلا بوجود رضا الفرد عن الحاكم واحترام الإدارة العامة و الاحتكام إلي العقل الرشيد (بوعزة، 2018، صفحة 03)

وقد ظهرت الحاجة إلي الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية ,خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من الدول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام2002 (محمد حلمي، 2015، صفحة 12)

الفرع الثاني: مفهوم الحوكمة

إن مفهوم الحوكمة يعد غامض لأنه لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه سواء على الجانب المهني أو الأكاديمي ويرجع السبب في ذلك إلى تداخل المصطلح في العديد من الأبعاد المحاسبية والمالية والإدارية والاقتصادية وغيرها من الأبعاد الأخرى التي تطرقت لمصطلح الحوكمة , وفي ما يلي سنتطرق لمختلف التعاريف التي تطرق لها بعض الأكاديميين والمنضمات المهنية:

أولا:التعريف اللغوي:

الحوكمة مشتقة من الحكمة "يعني ما تقتضيه الحكمة من تقرير النصح والإرشاد والتوجيه ,وما تقتضيه الحكمة من القدوة و الإقتداء, وما تقتضيه الحكمة من الرشد و الرشادة العقلانية ,وحسن الحكم على الأشياء" (محمد حلمي، 2015، صفحة 25)

كما يعني بها "التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط , بغرض تحقيق الرشد و تشير دراسات أخرى أنها كلمة مشتقة من التحكم والمزيد من التدخل والسيطرة ,ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا النظام والمراقبة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية" (تقرارت، وأخرون، 2017، صفحة 24)

كما تعرف على أنها :"الحوكمة في اللغة مستمدة من الحكومة وتعني الإنظباط والسيطرة و الحكم بكل ما تعني به الكلمات من معنى "

ثانيا: التعريف الاصطلاحي للحوكمة:

فهناك عدة تعاريف نذكر منها :

عرفتها لجنة cadbury البريطانية على انها "نظام تكاملي للرقابة يشمل النواحي المالية والمحاسبية ونواحي أخرى قانونية ,سياسية ,اقتصادية إلخ.....ويتم من خلاله إدارة الشركة والرقابة عليها" (ثقرارت ،وأخرون، 2017، صفحة 25)

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OUCD بأنها ":مجموعة العلاقات في مابين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" (ابراهيم سيد، 2010، صفحة 160)

وتعرفها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركة والتحكم في أعمالها "

وهناك من يعرفها بأنها "مجموعة قواعد اللعبة "التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف غليها لحماية المصالح وحقوق المالية للمساهمين.

ويعرفها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) بأنها :"ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة في كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والمجتمعات من تحقيق مصالحها" (ابراهيم سيد، 2010، صفحة 161)

يعرف كل من (ثقرارت ،وأخرون، 2017، صفحة 27)

إن حوكمة الشركات هو نظام الذي يتم من خلاله توجيه أنشطة الشركات الاقتصادية و مراقبتها على أعلي المستويات من أجل تحقيق الإجراءات الرقابية و المحاسبية المتبعة لضمان حقوق الملاك و الأطراف ذات العلاقة بالشركة مع تعظيم ثروة المساهمين من خلال تعظيم عائد السهم, و المسائلة المحاسبية على أعمال القائمين بإدارة أموال الملاك

حسب (مانيل طبعة 2010 ص7) إن معظم التعاريف التي ترتكز على الشركة نفسها لديها عناصر مشتركة معينة والتي يمكن أن تشمل على النحو التالي : حوكمة الشركات هي نظام من العلاقات , تحددها الهياكل والعمليات علي سبيل المثال العلاقة بين المساهمون والإدارة من توفير رأس المال للأخير لتحقيق عائد على استثماراتهم وعلى المديرين تزويد المساهمين بالتقارير

المالية والتشغيلية على أساس منتظم وبطريقة شفافة و تسهيل المراقبة الفعالة وبالتالي تشجيع الشركات على استخدامها

المطلب الثاني : مبادئ حوكمة الشركات وخصائصها.

الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات

لحوكمة الشركات مبادئ كثيرة ومتعددة تطرق لها العديد من الباحثين ومن بين أهم المبادئ المتعلقة بحوكمة الشركات نذكر ما يلي : (ثقرارت ،وأخرون، 2017، صفحة 40)

1) ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

ينبغي إن يحتوي إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق المالية و كفاءتها كما ينبغي أن يكون متناسقا مع الأحكام القانونية والتنظيمية و أن يصاغ بوضوح تحديد وإسناد المسؤوليات في مابين السلطات

2)حقوق المساهمين :

حيث ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية المساهمين ويشمل هذا البند العناصر التالية:

- ❖ الحقوق الأساسية للمساهمين و تشمل تأمين أساليب تسجيل الأسهم
- ❖ الحصول على المعلومات الأساسية المتعلقة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة
- ❖ المشاركة والاقتراع في الاجتماعات التي تعقدها الجمعية العامة للمساهمين
- ❖ انتخاب أعضاء مجلس الإدارة يتولي إدارة الشركة يتم تحديدهم بما يقتضيه القانون التجاري للشركة
- ❖ الحصول على نصيب من الأرباح ومن هنا فإن للمساهم في الشركة الحق في الأرباح عندما يتم الإعلان عليها

الحق في المشاركة والحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغييرات الأساسية في الشركة و من بينها:

- ❖ التعديلات في النظام الأساسي أو في تأسيس الشركة وغيرها من الوثائق الأساسية للشركة

- ❖ طرح أسهم إضافية عندما تعلن الجمعية العامة للمساهمين الرفع من رأس المال أي طرح أسهم جديدة

التعاملات المالية التي تقع خارج الحالات العادية, هي التعاملات المالية التي تتم خارج الأسواق المالية المنظمة

ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين:

- ❖ يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات اللازمة بخصوص الاجتماعات وتواريخ ومكان إجرائها
- ❖ السماح للمساهمين في طرح أسئلتهم و اقتراح ما هو مناسب من إضافات في جدول الأعمال لكن في حدود المعقول
- ❖ الإفصاح عن كل الهياكل والترتيبات التي تمكن العديد من المساهمين ممارسة درجة الرقابة
- ❖ ينبغي ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال
- ❖ ينبغي أن لا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة

ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار المساهمين التكاليف والعوائد المرتبطة بحقوقهم في التصويت (ثقرارت ،وأخرون، 2017، صفحة 41)

3) المعاملة المتكافئة بين المساهمين:

و انطلاقا من هذا المبدأ أي معاملة المساهمين معاملة مثالية بالمثل فإن إطار حوكمة الشركات يجب أن يكفل ,وبالدرجة الواضحة المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين

4)دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات :

وهم فئة متنوعة تتكون من الأفراد والجماعات والمؤسسات التي لها تأثير بالغ وتتأثر في نفس الوقت بمختلف القرارات والأعمال التي تتخذ من قبل الشركة ,وتتمثل في الجهات من ذوي العلاقات المباشرة وغير المباشرة بالشركة , مثل مجلس الإدارة ,المديرين ,والموظفين والدائنين والزبائن والجمهور ومؤسسات الدولة و المصارف والمؤسسات المالية و المدققين الداخلين والخارجين (ثقرارت ،وأخرون، 2017، صفحة 41)

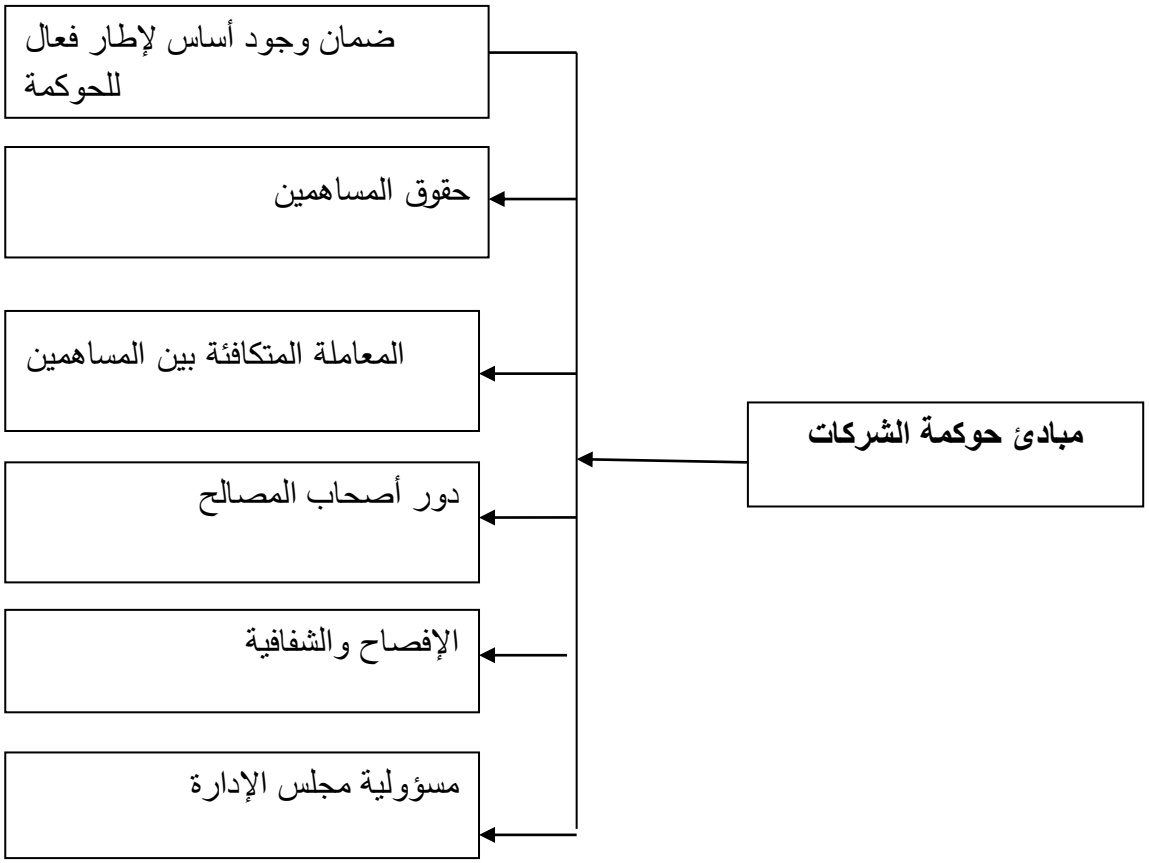
5) الإفصاح والشفافية:

يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ حوكمة الشركات حيث أنها تعمل على ضمان الإفصاح والشفافية في الوقت المناسب ,عن كل المعلومات المالية والمحاسبية الخاصة بالشركة ,كما يجب أن تتم عملية الإفصاح بصورة موضوعية وبشفافية واضحة بين جميع المساهمين والجهات التي لها مصلحة في الشركة وفي الوقت المناسب دون تحمل تكلفة ناتجة عن عملية الإفصاح.

6) مسؤوليات مجلس الإدارة :

ينبغي تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بما يضمن تحقيق مبدأ الاستقلالية لدى الملاك ويتحدد في صلاحيات مجلس إدارة الشركة الحقوق والواجبات وكذا الأجور المالية والمكافآت التي يحصلون عليها وكذا كيفية تسيير الاجتماعات بفعالية (تاقرارت ب.، 2017، صفحة 42)

الشكل رقم 1 : مبادئ حوكمة الشركات



المصدر : بن عيشي وأخرون طبعة 2017ص41"

الفرع الثاني: خصائص حوكمة الشركات

لتفعيل نظم الحوكمة يجب أن تتوافر فيها مجموعة من الخصائص التي تمتل سمات انظم الحوكمة وتتمثل في ما يلي : (بوعزة ،وأخرون، 2014، صفحة 54))

1 الانضباط: ويتحقق من خلال ما يلي:

- ❖ بيانات واضحة للجمهور
- ❖ وجود حافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر أعلى للسهم
- ❖ الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح
- ❖ التقدير السليم لحقوق الملكية
- ❖ استخدام الديوان في مشروعات هادفة
- ❖ إقرار نتائج الحوكمة في التقرير السنوي

2 الشفافية : التي تتحقق من خلال

- ❖ الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة
- ❖ نشر التقرير السنوي في موعده
- ❖ نشر التقارير البينية في الوقت المناسب
- ❖ الإفصاح العادل عن النتائج الختامية
- ❖ تطبيق معايير المحاسبة الدولية
- ❖ توفير إمكانية وصول المستثمرين إلي الإدارة العليا
- ❖ تحديث المعلومات على شبكة الأنترنات

3 الاستقلالية: والتي تتحقق من خلال

- ❖ المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة
- ❖ وجود رئيس إدارة مستقل عن الإدارة العليا.
- ❖ وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي
- ❖ وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل

4 المحاسبة :والتي تتحقق من خلال

- ❖ عدم قيام مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي
- ❖ وجود أعضاء الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين
- ❖ وجود أجانب في مجلس الإدارة

5 المساءلة : و التي تتحقق من خلال (بن براهيم ،وأخرون، 2018، صفحة 16)

- ❖ ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية
- ❖ التحقق الفوري خلال إساءة الإدارة العليا
- ❖ وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذين وأعضاء لجنة الإدارة
- ❖ شفافية وعدالة التعامل في الأسهم من قبل مجلس الإدارة

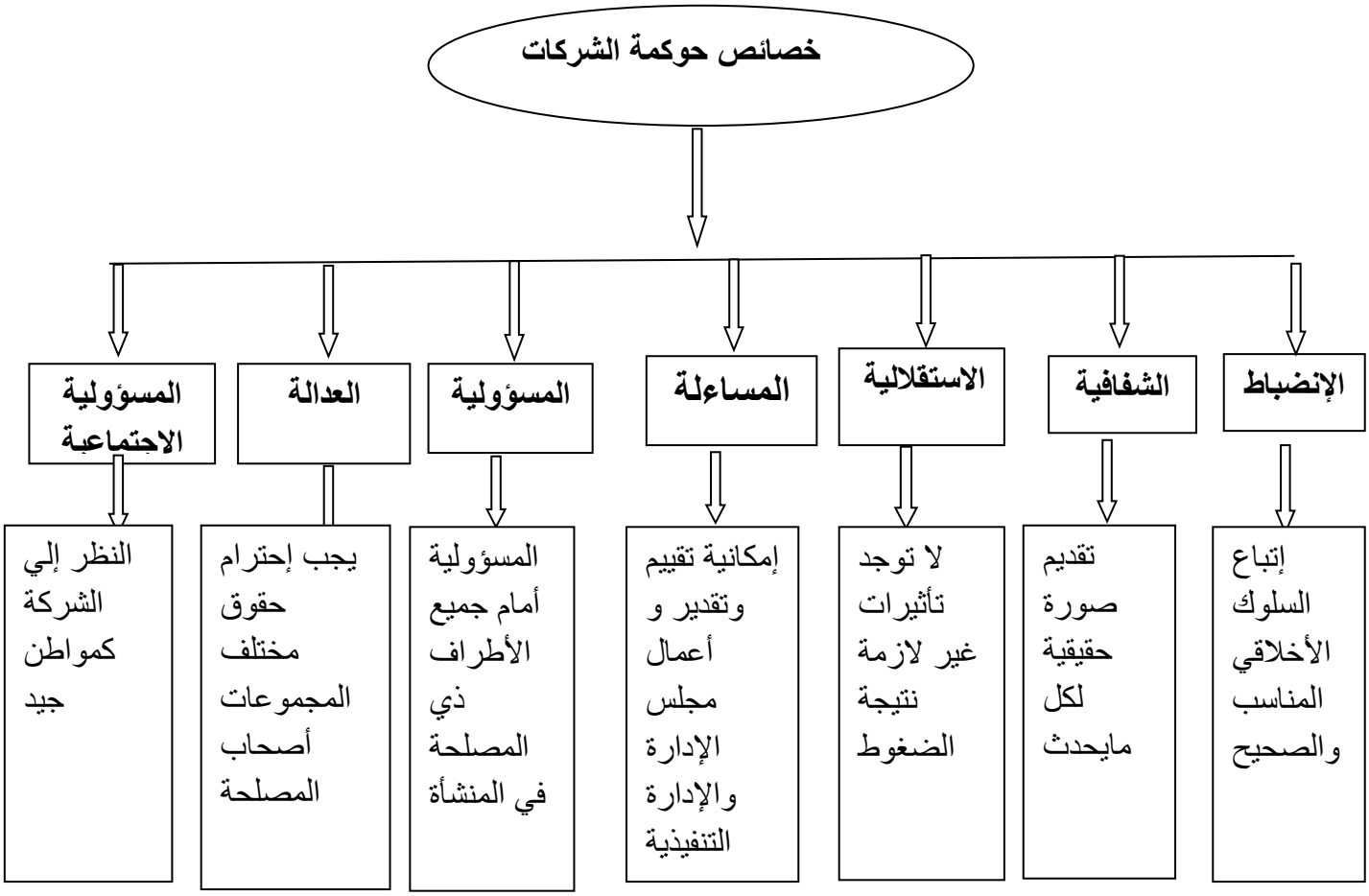
6 العدالة : والتي تتحقق من خلال

- ❖ المعاملة العادلة للمساهمين الأقلية
- ❖ حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلي الاجتماعات العامة
- ❖ سهلة طرق الإدلاء بالأصوات
- ❖ إيداع السهم بشكل عادي لجميع المساهمين
- ❖ حماية حقوق المساهمين

7 المسؤولية الاجتماعية : وتتحقق من خلال

- ❖ وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي
- ❖ وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة
- ❖ وجود سياسة واضحة عن مسؤولية البيئة. (بن براهيم ،وأخرون، 2018، صفحة 17)

شكل رقم 2:خصائص حوكمة الشركات



المصدر: بن إبراهيم ،وأخرون 2018 ص17

المطلب الثالث: آليات الحوكمة

تؤدي حوكمة الشركات دورا مهما في معالجة المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري, وذلك من خلال مجموعة من آليات وقد صنفها كل من Impvavido,hess إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية .

1) آليات الداخلية لحوكمة الشركات:يمكن تصنيفها إلى ما يلي: (محمد حلمي، 2015، صفحة 134)

- **مجلس الإدارة:**إن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين و الممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة, إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سؤ الاستعمال من قبل الإدارة, وذلك من خلال صلاحياته القانونية, في

تعين وإعفاء و مكافئة الإدارة العليا, كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية الشركة, ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها ويقوم أدائها وبالتالي تعظيم قيمة الشركة.

- **لجنة التدقيق**:لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية و المحلية المتخصصة والباحثين,وبخاصة بعد الإخفاقات والإضطربات المالية التي حصلت في الشركات العالمية , ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي تلعبه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات و كذلك دورها في هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها ,فضلا عن دورها في التأكيد على التزامها بمبادئ حوكمة الشركات .
- **لجنة المكافآت:** توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أ، تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وتتركز وظائف لجنة المكافآت و واجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بمجلس الإدارة العليا.
- **التدقيق الداخلي:** تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة ,إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة , حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية ,العدالة تحسين سلوك الموظفين العاملين. (محمد حلمي، 2015، صفحة 135)

2) الآليات الخارجية لحوكمة الشركات : (حساني ،وأخرون، 2017، صفحة 20)

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة ,والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتم بهذا الموضوع ,ومن الأمثل عن هذه الآليات ما يلي:

- **منافسة سوق المنتجات(الخدمات) وسوق العمل الإداري**: إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بشكل صحيح (أو أنها غير مؤهلة) إنها سوف تفشل في مواجهة أو منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة وبالتالي تتعرض للإفلاس ,إذن إن منافسة سوق

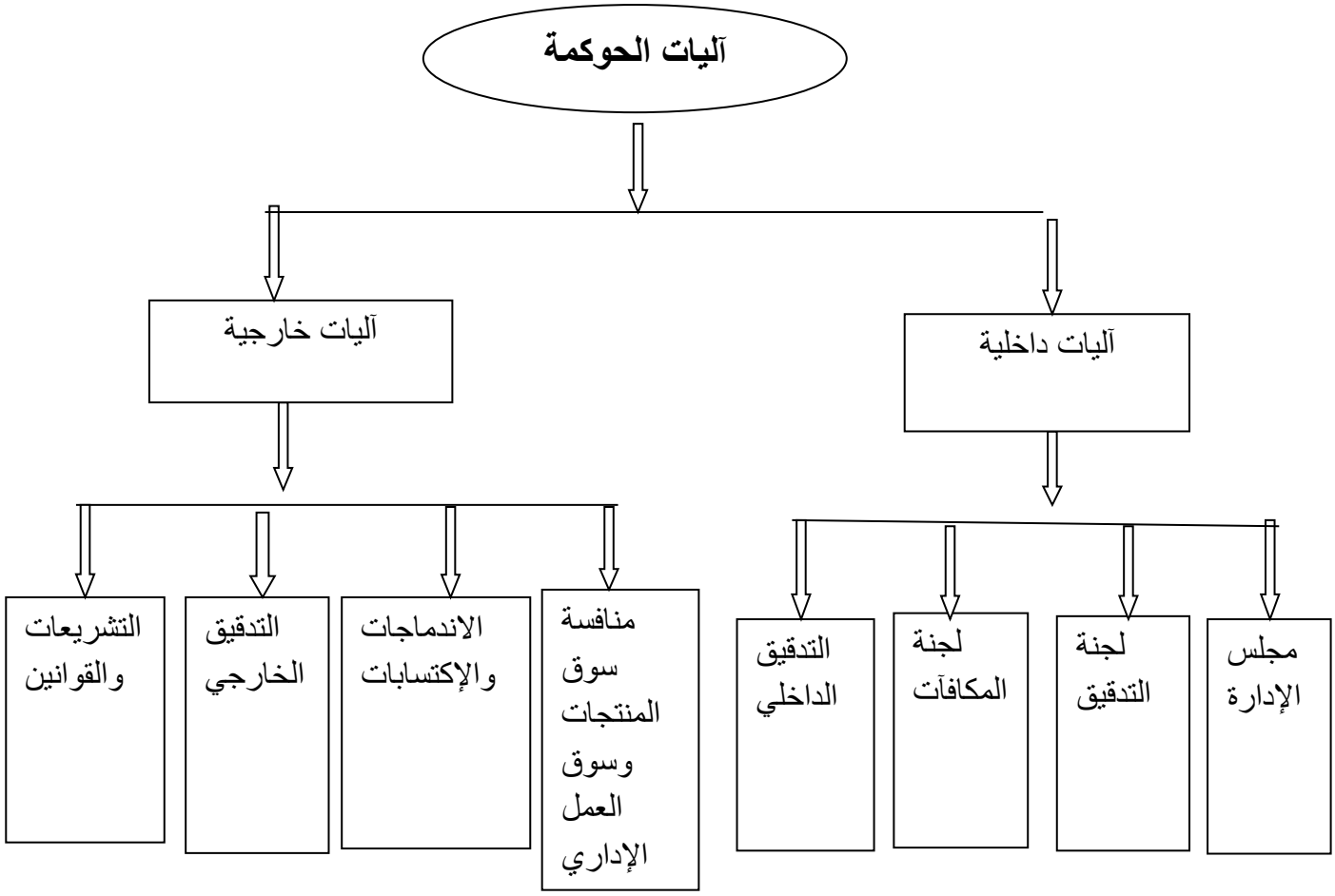
المنتجات أو الخدمات تهذب سلوك الإدارة,وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري, للإدارة العليا , وهذا يعني إن إدارة الشركة في حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة.

- **الاندماجات والإكتسابات:**

مما لاشك فيه إن الاندماجات والإكتسابات من الأدوات التقليدية , إعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم لأن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة و بدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال ، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج (jonnisho, 2011, p. 17)

- **التدقيق الخارجي:** يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة علي تحسين نوعية الكشوفات المالية ، ومع تزايد التركيز على دور مجلس الإدارة وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي و الاستمرار في تكليفه ، حيث أن لجان التدقيق المستقلة و النشيطة سوف تطلب تدقيق ذا نوعية عالية بالتالي اختيار المدققين والمختصين في حقل الصناعة التي تعمل فيه الشركة
- **التشريعات والقوانين:** غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات غلى التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة ، فقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسين في عملية الحوكمة ليس فيما يتصل بوظيفتهم و دورهم في العملية فقط ، بل كيفية تفاعلهم فيما بينهم أيضا (حساني ،وأخرون، 2017، صفحة 21)

شكل رقم3 : آليات الحوكمة



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا علي ما سبق

المبحث الثاني : تجربة الجزائر في حوكمة الشركات

المطلب الأول : ملامح و مبادئ حوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال الجزائرية

الفرع الاول: ملامح حوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال الجزائرية

باعتبار أن الحوكمة الجيدة للمؤسسات أصبحت أكثر أهمية نظرا لأن الممارسات بحاجة إلى تحقيق متطلبات الشفافية وكذا المساءلة فقد تبنت الجزائر عدة إصلاحات في شتي المجالات لتفعيل الحوكمة على مستوى المؤسسات الاقتصادية ، وقد قامت منذ أوائل التسعينات القرن الماضي بإجراء إصلاحات جذرية ، إذ قام المشرع الجزائري بإصدار المرسوم التنفيذي رقم92_70 المتعلق بالنشرة الرسمية للإعلانات القانونية حيث تم تكليف المركز الوطني للسجل التجاري بإعداد ونشر هذه الأخيرة وفق ماجاء المادة الأولى منه ، ومن خلال ما ورد في نص المادة الثالثة من نفس المرسوم ، فتضمنت أربع مجموعات تتمثل في كل من المجموعة التي تتناول الحالة القانونية للتجار والمحال التجارية ،أما المجموعة الثانية تتناول صلاحية أجهزة الإدارة وسلطاتها الإدارية أو التسييرية و حدودها ومدتها و كذا جميع الاعتراضات ، بينما تتناول المجموعة الثالثة حقوق الملكية التجارية ،حيث يتم ذكر مختلف النشرات التنظيمية المرتبطة بالأعمال ،أما فيما يخص المجموعة الرابعة فتتناول الإعلانات المالية بحيث تشمل خاصة الحصائل و كذا النتائج فضلا على عمليات طلب الادخار العمومي ، وقد تم إلغاء المرسوم التنفيذي رقم 92_70 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16_136 الصادر في 2016 المحدد لكيفيات و مصاريف إدراج الإشهارات القانونية في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية ، بحيث تتضمن هذه النشرة "العمليات المستخلصة من الوثائق و المستندات الرسمية " ، والجديد في هذا المرسوم هو إمكانية إدراج الإشهارات القانونية بالطريقة الإلكترونية. (بوعزة، صفحة 23))

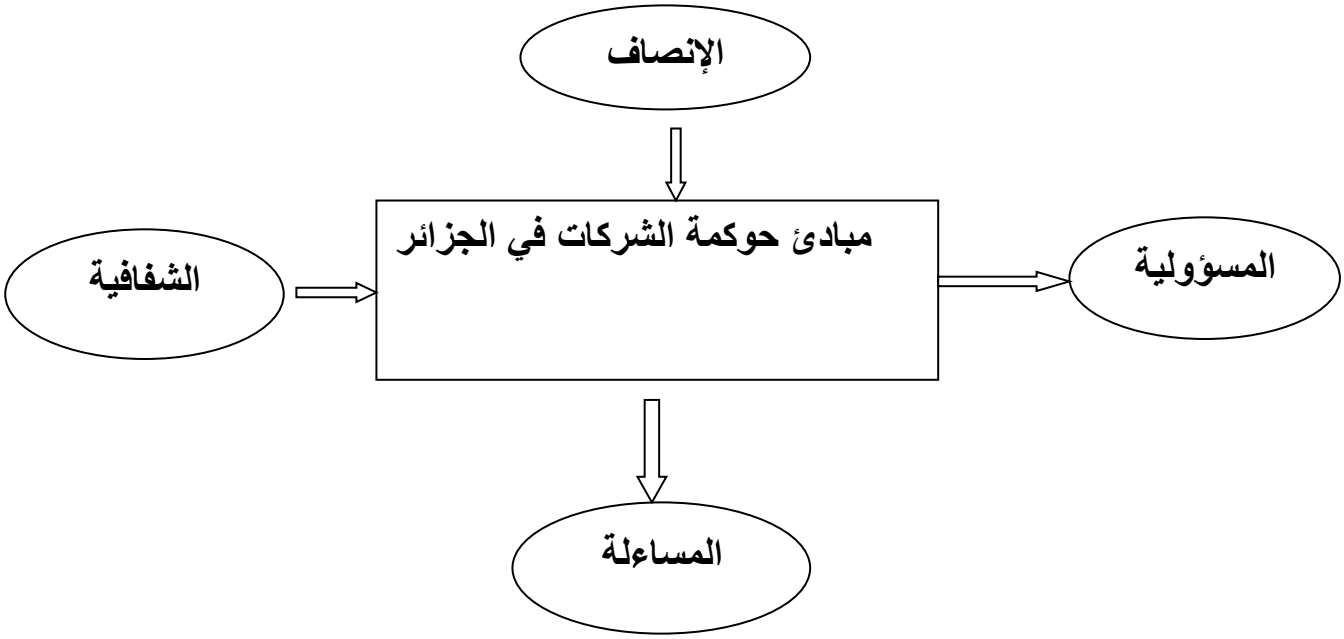
وفي سياق آخر فقد قامت الجزائر بوضع تدابير وقائية من الفساد ومكافحته من خلال القانون 06_01 المؤرخ في 20 فيفري 2006 و يهدف إلى دعم التدابير الرامية إلى الوقاية من الفساد و مكافحته فضلا على تعزيز النزاهة والمسؤولية و الشفافية في تسيير القطاع العام و الخاص وكذا المساعدة على دعم و تسهيل التعاون الدولي و المساعدة التقنية قصد الوقاية من الفساد و مكافحته ، وقد قامت الجزائر بالتصديق على إتفاقية الإتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومكافحته

المعتمدة بمابوتو في 11 جويلية 2003، وذلك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 06_137 المؤرخ في 10 أفريل 2006 (بوعزة، صفحة 24)

الفرع الثاني: مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر:

لقد حدد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر أربع مبادئ أساسية للحوكمة والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي :

شكل رقم 4: مبادئ حوكمة من خلال ميثاق الحكم الراشد



المصدر : بوعزة، 2018،ص 26

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن تفعيل الحوكمة يعتمد على أربعة عناصر أساسية تتمثل في كل من الإنصاف والمساءلة وكذا المسؤولية والشفافية .

المطلب الثاني : جهود الجزائر في تطبيق حوكمة الشركات

"فقد بذلت الجزائر جهودا معتبرة قي تطبيق مبادئ الحوكمة ، حيت قامت بإصدار قوانين ومراسيم لجدب الاستثمارات الأجنبية و الانفتاح على الاقتصاد العالمي ، لضمان اقتصاد جيد ،

ففي سنة 2007 انعقد أول مؤتمر دولي حول الحكم الراشد في المؤسسات وجاءت فكرة إعداد ميثاق حول الحكم الراشد في المؤسسات." (ثقرارت ،وأخرون، 2017، صفحة 119).

وقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات مع الفكرة بترجمتها إلى مشروع ومن تم ، ضمان تنفيدها بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس ومتعدد التمثيل ، كما تفاعلت السلطات العمومية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعة التقليدية بدعمها للمشروع بواسطة قبول رعاية الملف و تكليف أحد إطاراتها السامية للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر ،كما شاركت في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة بالجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وبرنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة . (يعقوبي، محاضرات، 2022، صفحة 12)

و مع الإصلاح المحاسبي في سنة 2007 وإصدار القانون 11_07 الخاص بالنظام المحاسبي المالي والذي يتبعه مجموعة من القوانين التنظيمية لكيفية تطبيق النظام المحاسبي المالي لا سيما النصوص التنظيمية الصادرة في الجريدة الرسمية بتاريخ 25 مارس 2009 العدد 74 المتعلق بالمعالجة المحاسبية لمختلف الأصناف المحاسبية وكيفية إعداد الكشوفات المالية مغ الإعتماد على معايير المحاسبة الدولية و معايير الإبلاغ المالي IAS_IFRS ، مما يجعل ضمان الإفصاح والشفافية عن المعلومات المالية وزيادة ثقة المساهمين في محتوى قوائم المالية

وبالنظر إلى القانون 11_07 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007 الذي دخل حيز التطبيق في بداية السنة المالية 2010 لا سيما المواد رقم (06،10،26) والمبادئ المحاسبية المعترف بها التي جاء بها المتمثلة في (محاسبة التعهد ،الاستمرارية في الاستغلال ،قابلية المعلومات المالية للفهم، القابلية للمقارنة ، الدلالة ،مبدأ القيمة العادلة ، مبدأ تغليب الواقع الاقتصادي على المظهر القانوني الخ....) (ثقرارت ،وأخرون، 2017، صفحة 120)

فهذه المبادئ ترسخ نظام حوكمة الشركات من خلال الأهداف التالية : (ثقرارت ،وأخرون، 2017، صفحة 122)

الانتظام والمصداقية والشفافية المتعلقة بمسك المعلومات التي تعالجها و رقابتها وعرضها و تبليغها للجهات المعنية أي أصحاب المصالح .

عرض وبصفة موتوقة الوضع المالي للمؤسسات ونجاعتها والإفصاح عن كل التغيرات التي تطرأ على الحالة المالية للمؤسسات وتوضيح كل المعاملات والأحداث من الأنشطة التي تتعرض لها المؤسسة

كما تعاونت الجزائر مع الإتحاد الأوروبي في مجال الحوكمة حيث تبنى الإتحاد الأوروبي برنامجا تكلفته حوالي عشرة ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح و النمو الشامل و يرمي إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجال الاقتصادي ، ويهذف هذا البرنامج إلى تعزيز مكافحة الفساد المالي والإداري و تشجيع جميع المؤسسات الاقتصادية في التنمية ،و قد تم عقد العديد من المؤتمرات والملتقيات حول حوكمة الشركات وقد عقد 213 مؤتمر وملتقى سنة 2010.

المطلب الثالث : التحديات والمشاكل التى تواجه الجزائر في تطبيق الحوكمة

يواجه تطبيق الحوكمة على أرض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص أهمها في ما يلي : (تاقرارت ب.، 2017، صفحة 123 _124)

1)الفساد:عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة ، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة ، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية إلى جانب ذلك فإن للفساد تكاليف اقتصادية أخرى ، منها انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية وزيادة سوء التخصيص الموارد.

2)الممارسة العملية و الديمغرافية : إذا كانت الإقتصادات النامية والصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال ، فإنها في إطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية والتي من آثارها الإيجابية :

- تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة و ذلك لقيامها غلى مبادئ التعددية والحرية وذلك يعمل على تضييق نطاق الفساد و الآثار السلبية الناتجة عنه
- تتيح الديمقراطية الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة دون أية ضغوط

3)احترام سلطة القانون :لن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيدة إلا إذا كانت هناك قوانين تدعمها وتحميها ، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها أحد الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية ،وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية ، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة ،حتى لايحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية ومن هذه العناصر الوضوح ،التحديد ،الالتزام بالتطبيق ،الثواب والعقاب الخ .....

4)إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح:إن عمليات التواطؤ والفساد التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بأصحاب المصالح ولكنها تضر أيضا بالشركة و مستقبلها لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الإجراءات والسياسات التي تعني بحماية أصحاب المصلحة بالشركة

كما أن هناك مجموعة من المشاكل التي تعيق تطبيق مبادئ الحوكمة في الجزائر نذكر منها ما يلي :

5)مشكلة تحسين العلاقة بين الشركات والبنوك التجارية :ثم مشكلة واسعة الانتشار حيث تجد العديد من الشركات صعوبة في الحصول على تمويل من البنوك ،في حين البنوك ترفض منح القروض لهذه الشركات بسبب ضعف رأس مالها وحساباتها التي لا تعكس الوضع الحقيقي لها. (بربار، 2020، صفحة 64)

6)مشكلة جذب المستثمرين الخارجيين إلى النواة الأولية للشركات التي غالبا ما تكون عائلية :في الجزائر ليس هناك تجارب ناجحة في فتح رأس المال ، بالنظر إلى الحذر الذي يبدي أقلية المساهمين الذين يخشون فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير الشركات بالنظر إلى المساهمين الغالبين.

7)مشكلة إقامة علاقة بين المؤسسة والإدارة الجبائية : توسع مع الوقت علاقة حذر لدى المؤسسات الجزائرية ومنها خاصة الإدارة الجبائية ، وقتنع العديد من رؤساء المؤسسات بضرورة وجود علاقة نزيهة و شفافة مع هذه الإدارة وعليه ، يعد الجهد المبذول من أجل شفافية و نزاهة الحسابات ، عنصرا أساسيا يسمح للمؤسسة من بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء، مقابل إجراءات الدعم التى تتخدها السلطات العمومية في هذا الشأن.

8)مشكلة توضيح العلاقة بين المساهمين والمسيرين غير المساهمين: إن قبول التنفيذيين الغير مساهمين وفضلا عن ذلك ليسوا أعضاء نواة العائلة للمؤسسة أدي لخلق وضعية جديدة في العديد من المؤسسات.

9)مشكلة توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي : تعاني العديد من المؤسسات من تمييع المسؤوليات أو تركيزها المبالغ فيه، وتعمل هذه الوضعيات إلى زرع بذور الأزمات الداخلية والمنازعات ، سواء الفريق التنفيذي أو بين هذه الأخيرة و المساهمين على حد سواء ، إن تبني قواعد الحكم الراشد للمؤسسة سيسمح بتحديد أفضل المسؤوليات التنفيذية ، وخاصة بوضع تنظيم ومخطط هيكلي وضبط الصلاحيات والتقسيم الدقيق للوظائف. (بربار، 2020، صفحة 64)

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الابتكار

المطلب الأول : مفهوم الابتكار وأهميته

الفرع الاول: مفهوم الابتكار

يعود كلمة ابتكار innovation إلى الكلمة اللاتنية innnovatus والتي تعني Innovation (تغيير أو تجديد)يمكن استخلاص من هذا التعريف ما يلي :

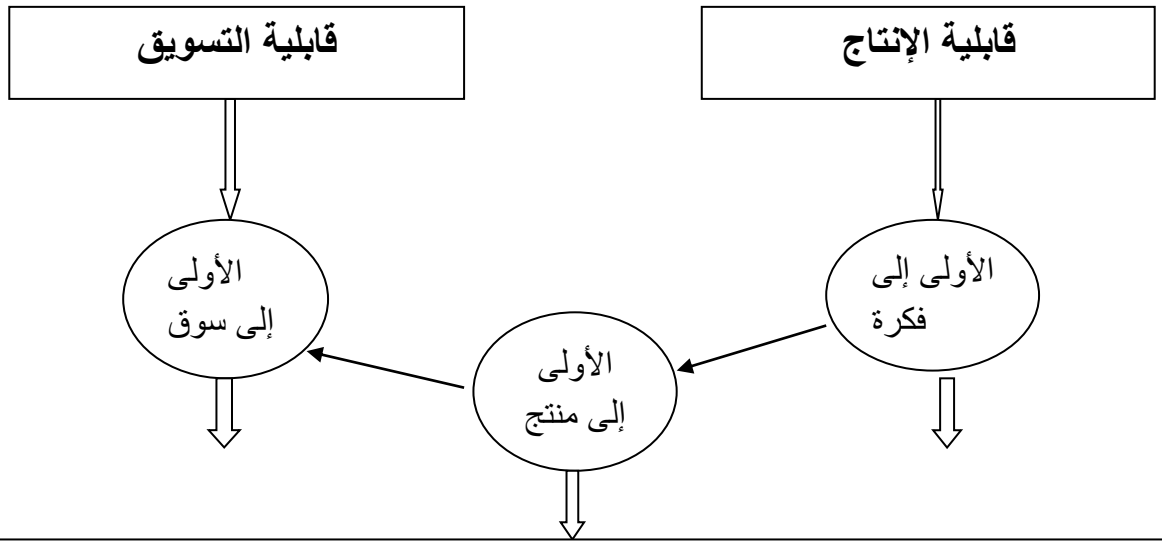
تجديد: العمل على تغيير ما هو قائم بالفعل

تغيير : إيجاد وإدخال شيء جديد لم يكن موجود من قبل مثل منتوج جديد ،خدمة جديدة فكرة جديدة (صوار ،وأخرون، 2019، صفحة 02)

حسب (الدسوقي، 2019، صفحة 9) الابتكار Innovationفي مجال الاقتصاد عملية مبدعة تؤدي إلى إيجاد فكرة جديدة لا مثيل لها ووضعها موضع التطبيق ، وعلى هذا فالابتكار يعني استخدام فكرة جديدة أو أسلوب جديد أو استحداث نظرية أو اختراع أو طريقة جديدة في إنتاج سلعة معينة.ويحدث الابتكار عندما يحاول الفرد البحث و الإجابة عن الكثير من التساؤلات التي تخرج عن المألوف أو التي لم يتم بحثها من قبل ، مما ينتج عنه نوع من المحاكاة .

إن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تعرف الابتكار :"هو مجموع الخطوات العلمية والفنية و التجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة ، و الاستخدام التجاري لأساليب وعمليات ومعدات جديدة أو محسنة ، أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية و ليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات" (سلموني،وأخرون، 2020، صفحة 03)

شكل رقم 05: مفهوم الإبتكار_الأول إلى فكرة،المنتج والسوق



العامل المؤثر	الحدة_التحسين الكبير	الهندسة _ كفاءة	القرب من السوق
الوسائل المساعدة	الخبرة الذاتية للمبتكر أو المؤسسة الأدبيات والدراسات ،الموزعون ،الزبائن و المنافسون	الخبرة الهندسية، مرونة ،تكنولوجية العملية ،إدارة العمليات ،وإدارة تكاليفذات كفاءة	الخبرة التسويقية ،التوجه إلى الزبون ،قنوات التوزيع ، سياسات التسعير والترويج وإعلان

مصدر: بويعة ،2012،ص33

الفرع الثاني: اشكال الابتكار: (بويعة، 2012، صفحة 39)

و تتعدد أوجه الابتكار وتختلف أشكاله وهو يتضمن عادة أحد الأمور التالية :

ابتكار منتجات أو مواد جديدة وتصريفها في الأسواق بعد أن تتم حمايتها بالعلامات المميزة و براءات الاختراع أو يمنح الامتيازات ، وتظهر هذه الابتكارات نتيجة لاستجابة لتغيرات طبيعة الطلب ونوعيته في الأسواق وليس لكمياته ، كما تؤدي المنافسة إلى ابتكار مواد ومنتجات جديدة.

1)ابتكار التقنيات أو التكنولوجي: التي تساعد علي تطوير الأجهزة والآلات والأدوات وما يرافقها من ابتكار في طرائق النقل والتوزيع والتجميع وتصنيع المؤدية إلى زيادة الإنتاجية .

ووفقا لمجلس الاستشاري المركزي للعلوم و التكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة ولكن أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيرا إلى الخطوات التجارية و الصناعية و الفنية التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة و الاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة

2)الابتكار الإضافي::يعرق بأنه "الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية ،كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج التسويقي بمساعدة الزبائن ،وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة ، يعد هذان ابتكارا إضافيا.

3)الابتكار التنظيمي: وهو القدرة على إعادة الهياكل التنظيمية والإدارية والإجرائية والعمل بها بحيث تستطيع هذه الهياكل الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة ولا سيما الابتكارات التقنية منها .

ابتكار في الأداء والسلوك الإداري كما في الابتكار تقنيات جديدة وطرائق تدريب حديثة ،وابتكار الحلول الفريدة لبغض المشكلات الإنسانية والمادية التي تعاني منها المؤسسة وتطبيق هذه الحلول((الدسوقي، 2019، صفحة 09)

4) **الابتكار المالي** :يعد الابداع أو الابتكار المالي أساس الهندسة المالية، حيث يمكن أن يكون تمثيلا دقيقة لهذه العملية عندما يكون جديدة، أين يتم استخدام مصطلح ابتكار مالي أو إبداع مالي بدلا من مصطلح هندسة مالية. وهنا يمكن أن يعرف الابداع المالي على أنهأحد القوى المؤثرة المهمة في البيئة المصرفية وفي العمل المصرفي من حيث تأثيره على طبيعة الأدوات المتاحة والتنظيم والأنشطة والخدمات المصرفية المقدمة إلى الجمهور فضلا عن نوعية الكوادر البشرية المطلوبة وقد ارتبط الإبداع المالي بشكل كبير بعوامل أخرى وهي العوامل المتمثلة بشكل أساس بتزايد المنافسة والتطورات التكنولوجية.

وتعرف الهندسية المالية من وجهة نظر منشآت الأعمال على أنها: التصميم والتطوير والتنفيذ لأدوات واليات مالية مبتكرة، والصياغة لحلول إبداعية لمشاكل التمويل. وبذلك فهي تتضمن ثلاث أنواع من الأنشطة هي التصميم والتطوير الابتكار، الابتكار ليس المقصود به مجرد

الاختلاف عن السائد، بل لابد وان يكون متميزا لدرجة تحقيقه لمستوى أفضل من الكفاءة والمثالية؛ وهو ما يعني أن تكون الأداة أوالآلية التمويلية المبتكرة تحقق ما لا تستطيع الأدوات الاليات السائدة تحقيقه (عبد الرؤف، 2018، صفحة 03،04)

5)الابتكار التسويقي: إن الابتكار التسويقي مفهوم واسع حيث يعني الابتكار في جميع اوجه النشاط التسويقي وبالتالي فهو غير مقتصر على مجال معين في التسويق ، كالابتكار في مجال منتج او في مجال الاعلان فقط ، وانما يشمل جميع المجالات التسويقية الاخرى ، و يعرف على انه :"وضع افكار جديدة او غير تقليدية في الممارسات التسويقية" وهذا يعني اي ابتكار تسويقي ينطلق من فكرة جديدة ولا يتوقف عند حد توليد او ايجاد فكرة جديدة،وانما يتعدى دلك الى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي و لذا يعرف على انه "الاستغلال الناجح للافكار الجديدة"، ويهدف الابتكار التسويقي الى ارضاء المستهلكين بشكل افضل من المنافسين. (سلماني، 2007، صفحة 53)

الفرع الثالث :أهمية الابتكار بالنسبة للمؤسسة: (بوسويح ، واخرون، 2020، صفحة 119)

1)خفض النفقات:ابتكار المنتج أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصيل لمنتجات أصغر ،أو تقديم خدمات أسرع ، أو عمليات أكثر دقة.

2)زيادة الإنتاجية :الابتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج.

3)تحسين الأداء :يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية و الخدمات بشكل كبير فالتسويق الإلكتروني –مثلا– ساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقة الزبون وبناء قواعد البيانات عن الزبون لتقديم الخدمة الأفضل لهم،كما ساهم في التفاعل الآني

4)إيجاد المنتوجات الجديدة وتطويرها :إن ابتكار المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات ، وابتكار الجديد منها

5)إيجاد أسواق جديدة: إن الابتكار الجذري للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المؤسسات اليوم ،لصنع لصنع أعمال وأسواق جديدة لهذا فهي تخصص المبالغ الطالة للوصول إلى هذه المنتجات و الخدمات التي تصنع أسواقها الجديدة

6)إيجاد فرص العمل الجديدة: تسهم الابتكارات الجديدة في إنشاء الشركات و خطوط الإنتاج و الخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصياغتها ، وهذه كلها فرص عمل جديدة تتاح للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد. (بوسويح ، واخرون، 2020، صفحة 119)

و في هذا السياق هناك مجموعة من العوامل التي جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى ومن بين هذه العوامل : (بويعة، 2012، صفحة 35)

1_ إزدياد المنافسة بين المؤسسات

2_كبر حجم المنظمات الأعمال

3_ارتفاع توقعات المستهلكين

4_نقص الموارد

5_تزايد الطلب على الأفكار الجديدة

المطلب الثاني: مصادر الابتكار وأنواعه

الفرع الأول: مصادر الابتكار

يشير الكاتب دريكر إلى وجود عدد من مصادر الابتكار التي توفر للمنظمة فرصة ليشير الكاتب دريكر إلى وجود عدد من مصادر الابتكار التي توفر للمنظمة فرصة للإبداع و ابتكار ماهو جديد منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة (بيئة الصناعة) ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة ، وهو بهذا يحاول إبراز دور البيئة في توفير فرص للابتكار ومدى قدرة المنظمة في الاستفادة من تلك الفرص التي توفرها البيئة الخاصة أو العامة.

- **مصادر الإبتكار في البيئة الخاصة:** يؤكد الكاتب **دريكر Drucker** على أن سوق الصناعة وما يحيط بالمنظمة من ظروف **وأحداث** و ما تواجهه من فرص تهديدات ،

وبالتالي توفر فرص للمنظمة لأن تكون إبتكارية ومتجددة و يقترح عدد من المصادر الابتكارية بهذا الخصوص : (الدسوقي، 2019، صفحة 35)

1. **مصادر الابتكار غير متوقعة :** هذا المصدر **يمثل** حالة احتمالية أو غير **محسوبة** فقد تجد المؤسسة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والابتكار أو حالة تدفعها في ابتكار طريقة جديدة للتسويق ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقسمت عليه مما يجعل فرص النجاح أو الفشل متساوية
2. **عدم الكفاية:**وهذا مصدر من مصادر الابتكار يشير إلى التناقض إلى مابين الحقيقة و الواقع وما يجب أن يكون،مثال شركة(seal–land) التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في الميناء مما دفعها إلى استخدام حاويات مغلقة تضمن عدم فقدان البضائع والمحافظة غليها مما قلل من الهدر والتكاليف وتحسين مركز الربحية لديها
3. **الابتكار على أساس الحاجة للعملية ذاتها :** Innovation based on process need هدا المصدر يركز على أن عملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود وأن الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودةدون أن يقوموا بأي شي إزائها ، فإن الفرصة قد تبدو لشخص ما أو شركة ترغب بعرض لهذه الحلقة المفقودة مثال تطوير نوع من الإنزيم يقاوم التلف والذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة إليه.
4. **التغيرات في الصناعة وهيكل السوق:** المنظمة تكون مستعدة لابتكار السلعة الخدمة ،أو المدخل للأعمال عندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة للابتكار متاحة كما حصل لدى شركة جونسون عندما شخصت بوجود حاجة في السوق إلى منتوج يعالج مشكلة الشعر المجعد لدى السود في أمريكا حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلاءم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن (الدسوقي، 2019، صفحة 36)

❖ **مصادر الابتكار في البيئة العامة :**

التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة تعتبر مصادر تدفع المنظمة إلى الابتكار و التجديد ومن بينها ما يلي : (الدسوقي، 2019، صفحة 37)

1) **التغيرات السكانية** :إن التغيرات الحاصلة في حجم و تركيبة السكان تشجع المنظمة على التفكير الإبداعي ، فالتغييرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم و الدخل يمكن أن تخلق فرص الابتكار .
2) **التغيرات في الإدراك ، الأنماط ،والمعاني في المجتمع:** إن فرص الابتكار يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع ، فالمواقف المعتقدات وغيرها يمكن أن تكون مصدر يشحد همة المنظمة نحو الإبتكار فعلى سبيل المثال الشعور إزاء الأكل الذي تحول من التغذية البحتة و البساطة و طلب ماهو ضروري و بأيسر الطرق وأرخصها تحول إلى وجبات جاهزة في بعض المجتمعات خاصة الفرنسية
3) **المعرفة الجديدة:** التقدم في المعرفة العلمية و غيى العلمية خلقت منتجات جديدة وأسواق جديدة فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحيانا إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتوج جديد مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب ومجال الاتصالات .

الفرع الثاني : أنواع الابتكار

يمكن التمييز بين نوعين من الابتكار : (بوسويح ، واخرون، 2020، صفحة 218)

1)الابتكار الجزئي أو المستمر: يقدم تحسينا واضحا **للسلعة** و يستبدلها بحيث لم تعد تشابه السلع القديمة أي أن هذا النوع من الابتكارات يتطلب تغييرا في الاستعمال المحدد لسلعة بشكل طبيعي

2)الابتكار غير المستمر:يغير بشكل حقيقي ما يمكن أن تقوم به فإن العلماء الاجتماعيين يوتقون **كل** هذه التغييرات بالتفصيل ولهذا فإن الابتكارات غير مستمرة مثيرة.

كما صنف بيرثون وآخرون الابتكار إلى أربعة أنواع : (بوسويح ، واخرون، 2020، صفحة 218)

أ)**ابتكارات العزلة:**و هي التي تطور في الشركة بدون علاقة مع السوق أو الزبون وبالتالي فهي محدودة الجهود في التطويرات اللاحقة وإستراتجياتها تقوم على المحافظة على ابتكارها الحالي كما تكون من الناحية التنظيمية بيروقراطية داخلية التوجه.

ب)**ابتكارات الإتباع:** هي التي تتبع الاحتياجات الحالية في السوق بالاعتماد على بحوث السوق الرسمية أو غير الرسمية.

ج)**ابتكارات التشكيل** : وهذه الابتكارات تقوم بإنشاء وتشكيل السوق، والزبائن لا يكونوا واعين لحاجاتهم أو رغباتهم و بالمنافع التي يقوم بإيجادها هذا النوع من الابتكار .

د)**ابتكارات التفاعل** : وهي التي يتم تحقيقها عبر التفاعل و العلاقات بين التكنولوجيا _السوق أو الزبون بالاعتماد على المجاورة والتفاوض وتكون المعرفة بالسوق هي الأصل الإستراتيجي الرئيسي في الشركة.

المطلب الثالث: بيئة الابتكار ومؤشراته

الفرع الأول: بيئة الابتكار

تشمل بيئة الابتكار البيئة التنظيمية للمؤسسة (البيئة الداخلية) والبيئة الثقافية والبيئة السياسية والبيئة الاجتماعية والاقتصادية.

إن البيئة التنظيمية التي تحتضن الابتكار وتهيئ له الشروط المناسبة تتمتع في الغالب ببعض الخصائص التي تشجع الإبداع وتعززه مثل تبني قيم ومبادئ تنظيمية تنمي سلوك الإبتكاري وتغذيه ، وتشجع على قبول التغيير بدلا من مقاومته ،وعلى تجريب الأفكار الجديدة، وإتاحة الفرصة أمامها ،وتبدي الرغبة في توفير إمكانات نجاحها ،وتحمل نتائج إخفاقها ،وتميل هذه البيئة نحو اللامركزية وتتجنب الأسلوب الفردي في الإدارة فتنمي أسلوب المشاركة في الآراء و مناقشتها ، وتضع أهدافا محددة ومتنوعة ، وبالتالي تزيد هذه البيئة من ثقة الأفراد بأنفسهم و تنمي عندهم القدرة على التساؤل وتقبل الانتقادات، مما يشجع على التخيل والإبداع من أجل البناء والعطاء. (عبد الرؤف أ.، 2018، صفحة 12)

أما البيئة غير المبتكرة المقاومة للتغيير ولقبول التحديات فهي التي تتبني قيم تنظيمية تقتل المناخ الإبداعي وتهدم جميع الآراء والأفكار والاقتراحات وترفض النقد ولا تقبل التغيير واغتنام

الفرص للنمو والتطور ، وتقبع في بيئات تقليدية تكون فيها الإدارة متسلطة وأدوار الأفراد مرسومة و محددة مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانعدام الثقة بالنفس .

أما البيئة الثقافية فيكون لها الأثر الأكبر في حفز الأفراد ودفعهم نحو الابتكار و الإبداع سواء عن طريق وسائل التعليم و البرامج المدروسة المخصصة للكشف عن المواهب الفردية و الجماعية وتعزيزها ، أو عن طريق وسائل الإعلام على اختلاف هيئاتها وأجهزتها لدعم التوجيه والتوعية و التأكيد على الحوافز الخلاقة.

و تضمن البيئة السياسية المستقرة والدعم الذي تقدمه لنشاط الابتكار ، تشجيع هذه العلاقات على مستوى الأفراد و المنظمات وجعله أحد الأهداف المطلوبة في خطط التنمية وذلك بإنشاء مؤسسات البحث والدراسة والتطوير وتزويدها بالاحتياجات المادية ولبشرية والحوافز الضرورية وفق الإمكانات المتاحة.

وكذلك فإن البيئة الاجتماعية والاقتصادية يجب أن تهيئ الشروط المناسبة لتربية الفرد وتنشئته نشأة واعية وتنمية إمكاناته وقدراته الذاتية وتشجيع المواهب ورعايتها ، وتكفل له الدخل الملائم والحياة السهلة التي تخفف من مشاكله وهمومه اليومية و الوقت الذي قد يهدره لتوفير متطلبات العيش الضرورية.

كذلك فإن المجتمع الذي يحترم العالم و المبدع و المفكر ويقدر جهوده ويكافئه عليها يخطو خطوة إيجابية نحو بناء تقدم البلاد العلمي والحضاري ويمنع هجرة القدرات والكفاءات البشرية إلى حيث تجد التقدير والاحترام . (عبد الرؤف ا.، 2018، صفحة 13)

الفرع الثاني: مؤشرات الابتكار

رغم صعوبة قياس الابتكار فإننا نقدم مؤشرات قابلة للاستخدام في هذا المجال وهي : (بويعة، 2012، صفحة 54)

أولا: مؤشرات فكرة: وتتمثل في ما يلي :

1. عدد الأفكار التي يتم توليدها في فترة جمع الأفكار حيث أن هذا العدد كلما كان كبيرا كانت الفرصة أفضل في الحصول على فكرة مجدية وجديدة في مرحلة الفرز.

2. فترة التوصل إلى فكرة :كلما كانت أسرع كان ذلك جيد او التوصل الأسرع يكون على أساس المعايرة
3. عدد الأفكار الجديدة التي تصبح مرشحة للمتابعة و التطبيق وهذه الأفكار هي التي تستحوذ على الاهتمام الأكبر في هذه المرحلة لأنها هي التي يمكن تحويلها إلى منتج ومن تم تسويقها إلى السوق.
4. الفترة إلى المنتج: وهذه الفترة مهمة لأن المنافسة تهدد دائما بالتوصل الأسرع إلى فكرة جديدة ونقلها إلى نموذج الأعمال
5. عدد مقترحات التحسين التي يتم إدخالها على الفكرة الجديدة: فكلما كان عدد مقترحات التحسين أكبر كلما كان ذلك مؤشرا إيجابيا في تقليل أسباب الفشل
6. عدد الأفكار المختارة التي فشلت قبل أن تتحول إلي منتج :إن بعض الأفكار يتم اختيارها لغرض تطبيقها وتحويلها إلى منتجات إلا أن المؤسسة تتخلي عنها لأية أسباب داخلية
7. دورة الفكرة: وهي الفترة الزمنية الممتدة بين تقديم باحث أو أكثر لفكرة وتحديد موقف المؤسسة
8. عدد الأفكار التى يمكن تبنيها من أجل العمل على تحويلها إلى منتج جديد في وقت واحد
9. تكلفة الأولى إلى فكرة حيث إنفاعلية التكلفة تعتبر ضرورية في هذه المرحلة لهذا فإن هذا المؤشر يكون ضروري من أجل تحسين الأداء فيها

ثانيا: مؤشرات المنتج: وتتمثل في ما يلي: (الوهاب ، 2012، صفحة 54)

1. الفترة من الفكرة إلى منتج وهي الفترة الممتدة بين تقديم الفكرة الجديدة لأول مرة وبين تحويلها إلى النموذج الأول من المنتج، والمؤسسات عادة تحاول تقليص هذه الفترة
2. الفكرة إلى منتج وهي الفترة الممتدة من مرحلة تبني الفكرة الجديدة حتى تحويلها إلى النموذج الأول

3. نسبة المنتجات الجديدة التي تم بناؤها من الأفكار الجديدة المقدمة فكلما كانت هذه النسبة عالية كان ذلك مؤشرا على أن مرشحات الأفكار وقدرة المؤسسة الفنية والهندسية اعلى.
4. عدد مقترحات التحسين للمنتج الجديد: حيث أن المشاركة من قبل العاملين يمكن أن يساهم في تجميع مقترحات أكثر وأوسع .
5. عدد المنتجات الجديدة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى خلال السنوات الثلاثة الماضية
6. عدد المنتجات الجديدة التي فشلت قبل أن تصل إلى السوق
7. عدد المنتجات الجديدة التي يتم العمل عليها في وقت واحد
8. عدد المنتجات الجديدة التى تتطلب عمليات (تكنولوجيا)جديدة حيث أن مثل هذه المنتجات تكون ذات مخاطرة أعلى كما يمكن أن تحقق فترة احتكار أطول لحين لحاق المنافسين الآخرين بالمؤسسة
9. تكلفة الأولى إلى منتج: لأن المنتج لازال في مرحلة التكلفة ولم يخرج من المؤسسة إلى السوق لينتقل إلى مرحلة العائد فإن هذا المؤشر يعتبر من مؤشرات فاعلية التكلفة التي يجب أن تعمل المؤسسة علي خفضها.

ثالثا: مؤشرات السوق

وتتمثل مختلف المؤشرات إلى السوق في ما يلي: (بويعة، 2012، صفحة 55)

1. **الفترة من فكرة إلى السوق:** وهي الفترة الممتدة من تقديم فكرة جديدة حتى وصول المنتج الجديد إلى السوق ، والمؤسسات تسعى إلى تقليص هذه الفترة باتخاذ الإجراءات سواء بأشكال الدعم التنظيمي أو فريق التكامل
2. **الفترة من النموذج الأول إلى السوق** :وهي الفترة الممتدة بين التوصل إلى النموذج الأول حتى إنتاجه من أجل الدخول إلى السوق.
3. **عدد المنتجات الجديدة التي وصلت إلى السوق من المؤسسة:** مقارنة مع أفضل المنافسين في السوق أو مع متوسط الصناعة خلال السنوات الثلاثة الماضية.

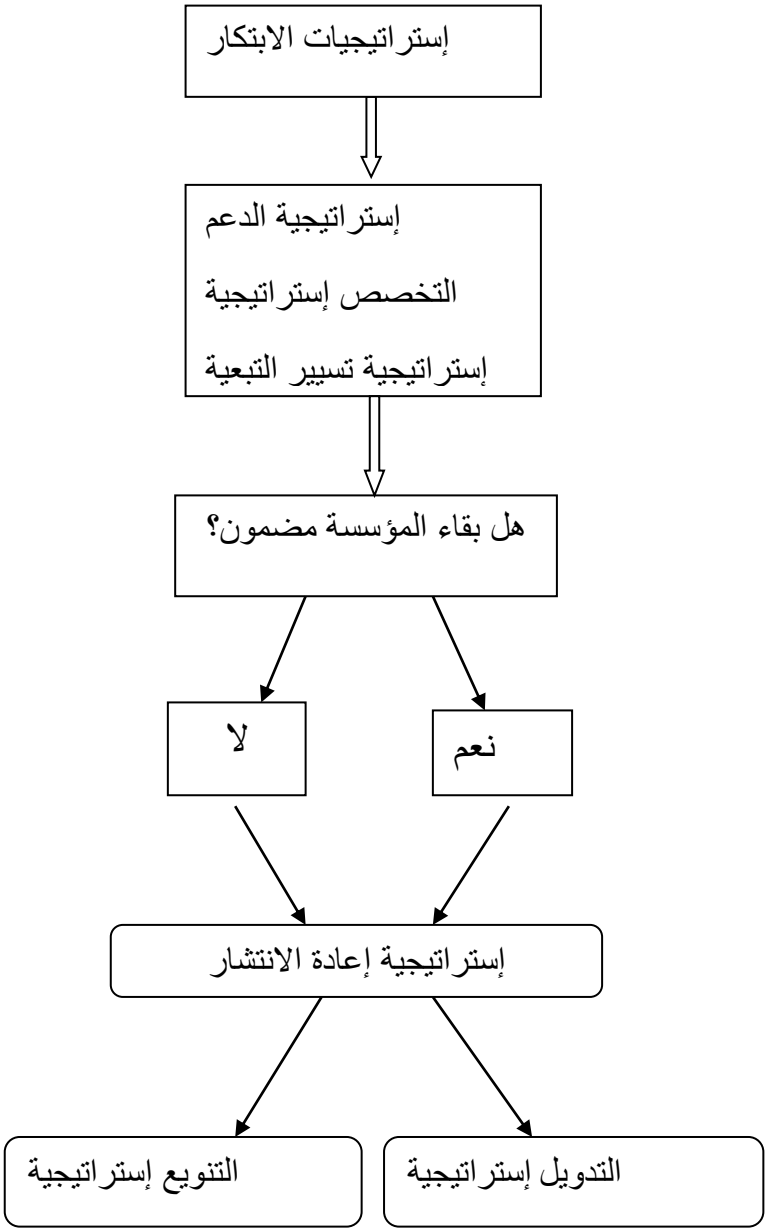
4. **عدد المنتجات التي تم التخلي عنها من قبل المؤسسة:**خلال السنوات الثلاثة الماضية مقارنة بأفضل المنافسين أو متوسط الصناعة.
5. **عدد المنتجات التي حققت دويا قويا في السوق :** حيث أن بعض المنتجات تكون ذات أزيز تجعل المؤسسة ومنتجاتها في فلب الاهتمام في السوق كما يكشف عن قدرتها الإبتكارية بشكل واضح.
6. **مدى الأسواق :** حيث أن تكلفة تطوير المنتجات عالية وفي ارتفاع لهذا فإن المؤسسات التي تتحمل هذه التكاليف تهتم بانتشار منتجاتها إلى أوسع ما يمكن من الأسواق التجارية.
7. **نسبة المنتجات الناجحة في السوق إلى مجموع المنتجات التي تم إدخالها إلى السوق خلال السنوات الثلاثة الماضية :** هذا المؤشر يكشف عن فاعلية الابتكار في السوق من حيث قدرة المؤسسة على الابتكار وتحديد المشكلة وحلها أو في البحث عما هو جديد تماما أو عن التحسينات الجديدة التي تضيف قيمة للمنتجات الحالية واستخدامها.
8. **فترة استرداد تكلفة الابتكار :** حيث أن الابتكار يمثل تكلفة كبيرة في حالة الكثير من المنتجات لهذا فإن استرداد هذه التكلفة وتحقيق نقطة التعادل في أقصر فترة ممكنة يمثل مؤشرا قويا على قدرة المؤسسة على الابتكار الناجح في السوق .
9. **تكلفة الأولى إلى السوق :** إن هذه التكلفة يمكن أن تتضمن تكلفة الإنتاج من أجل السوق تكاليف التسويق كالإعلام و بحوث السوق و دراسات التسعير و اختيار قنوات التوزيع الخ ...وهي تمثل التكلفة الأهم في مراحل الابتكار الثلاث. (بويعة، 2012، صفحة 55)

المبحث الرابع: علاقة الابتكار بالحوكمة

المطلب الأول: إستراتيجية الابتكار

تهدف إستراتيجية الابتكار إلى دعم القدرات الفنية للمؤسسة بصورة مستمرة ،بغرض مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط ، والتي من شأنها التأثير سلبا على قدراتها التنافسية ولا يكون الهدف من الابتكار دوما تنمية حصة السوقية أو رفع مستوي أرباحها بل قد يكون الهدف هو الحفاظ على الوضع الحالي للمؤسسة، وخاصة إذا كانت تواجه تهديدات جادة ،وتحتل إستراتيجية الابتكار مكان الصدارة ضمن إستراتيجيات المؤسسة ، ذلك بأنها بمثابة القلب النابض فيها ،فدون إستراتيجية ابتكار فعالة تكون المؤسسة معرضة للزوال ،و يمكن تصنيف الخيارات الإستراتيجية في المؤسسات وفق المخطط التالي :

الشكل رقم 6: تصنيف الخيارات الإستراتيجية في المؤسسات



المصدر: بسويخ ، وأخرون 2020، ص222

المطلب الثاني :متطلبات الصناعة من نظام حوكمة الشركات من أجل الابتكار الناجح

افترض كل من تيلكوت و رامبراز Tylecote et Ramirez أن الابتكار يطرح أربعة تحديات على الأقل لحوكمة الشركات والنظم المالية ، يمكن لكل منها أن يفي بها ، بالنظر إلى القدرات أو الخصائص المناسبة : (صحراوي ، وأخرون، 2019، صفحة 485)

1)**حداثة الابتكار** : هل ينطوي منتج أو عملية إبتكارية على ،أو يحتاج إلى طرق جديدة جذرية لتنظيم تطوره أو إنتاجه ، أو تكنولوجيات جديدة جذرية أو أسواق جديدة جذابة أو طرق بيع ؟ يتطلب الجدية العالية ،خبرة عالية على مستوى الصناعة بين المتحكمين والممولين .

إذا لم تكن لديهم مثل هذه الخبرة في مواجهة حداثة عالية ،فهم جيد للتكنولوجيات و الأسواق ذات الصلة،بما في ذلك تلك التي لم تستخدم بعد أو دخلت ، لن تكون قادرة على تقيم خطط الإدارة وإستراتيجياتها بكفاءة وتقديم أو رفض الدعم و التمويل وفقا لذلك .

2)**الحاجة إلى إعادة التشكيل:** إلى أي مدى يجب إعادة التنظيم الشركة من أجل النجاح في الابتكار؟ في بيئات سريعة التغير ، هناك قيمة في القدرة على إعادة تشكيل هيكل أصول الشركة وتحقيق التحويل الداخلي و الخارجي اللازم التجديد الجذري سيواجه بطبيعة الحال مقاومة قوية من داخل المنظمة ، هذه المقاومة يمكن التغلب عليها بسهولة حيث يوجد ضغط قوي على قيمة المساهمين.

3)**رؤية الابتكار:** ما مدى سهولة التحكم بالنسبة للابتكار أو الممولين الذين لا يشاركون عن كتب في إدارة التطوير المنتج أو عملية جديدة، للحكم على الموارد التي يتم تخصيصها لها ومدى كفاءة ذلك؟ كلما كان مستوى الرؤية أقل، كلما زاد عدد المراقبين الذين يحتاجون إلى معرفة محدد للشركة والتي يمكن تطويرها من خلال التفاعل مع الشركة.

4)**ملائمة الابتكار** :هل يمكن للشركة أن تضمن مباشرة على سبيل المثال عن طريق البراءات أن الجزء الأكبر من العوائد عليها يتراكم على المساهمين أو هل يميل الابتكار في الصناعة بطبيعة الحال إلى تضمين كميات كبيرة من التدفقات إلى أصحاب المصلحة الأخريين.

المطلب الثالث: حوكمة الشركات والابتكار

لقد كان البحث في العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية الابتكار محدودا حتى الآن لأن النظريات الرئيسية لحوكمة الشركات لا تدمج بانتظام تحليل اقتصاديات الابتكار

تتعامل حوكمة الشركات مع الطرق التي يعمل بها موردو التمويل للشركات لضمان تحقيق عائد على استثماراتهم ،يلعب الإطار الرئيسي للوكيل دورا محوريا في العديد من التحليلات حول حوافز الإدارة والمساءلة

توفر أدبيات حوكمة الشركات الرسوم التوضيحية من مجموعة متنوعة من الآليات لحل مشكل الوكالة ، بما في ذلك تقاسم الأرباح ،و الرصد المباشر من قبل مجالس والمنافسة بين المديرين ،وسوق رأس المال ، وسوق الاستحواذ، على هذا النحو فإنه يشير إلى الصعوبات التي يعاني منها الممولين لأن أموالهم لا تهدر في المشاريع غير الجذابة وتعتبر أن سوق و عمليات الفحص الإداري مصممة لتجنب ذلك ومع ذلك فهي لا تقدم تفسيرا منتظما للظروف التي بموجبها سيقوم المدراء بإجراء استثمارات تعزز أو تنشط الابتكار

على الرغم من أن النظم الوطنية للابتكار تتضمن التنظيم الداخلي للشركة و المؤسسات المالية كعوامل تشكل التعلم والابتكار ،هناك القليل من التفصيل حول الاختلافات في أنماط الملكية، التمويل، وتساهم الهياكل الإدارية و التنظيمية في توليد الابتكارات في العمليات والمنتجات

هناك بعض الاستثناءات البارزة ، بما في ذلك المساهمات التي استكشفت آثار حوكمة الشركات على الابتكار التكنولوجي وكيف يمكن أن تساعد الاختلافات في الأنظمة الوطنية لحوكمة الشركات في تفسير الأنماط للتخصيص القطاعي هناك حاجة لتجميع هذين المجالين الواسعين من الدراسة :خصائص الابتكار التوطين ، التراكمية ،خصوصية الشركة والملائمة ، وهذا يتطلب جهدا مستمرا ، غير أن النتيجة لا تكون مؤكدة لذا يجب أن تتوافق نظرية حوكمة الشركات مع طب كقضية إستراتيجية يعة الابتكار

يجب معرفة كيف لهياكل الملكية الخاصة وإدارة الشركات أن تولد الظروف المؤسسية لدغم التزام الموارد لاستثمارات إبتكارية لا رجعة فيها (صحراوي ، وأخرون، 2019، صفحة 486)

حيث يتصور الابتكار كقضية إستراتيجية وبالمثل فإن حوكمة الشركات ليست مسألة تتعلق بما إذا كانت الأرباح تذهب إلى المساهمين أو ما إذا كانت مصالح أصحاب المصلحة ممثلة تمثيلا جيدا ، بدلا من ذلك ، بالنسبة لأوسوليفان ينصب التركيز على الطريقة التي تحدد بها الاختلافات في هياكل حوكمة الشركات مدى السيطرة الإستراتيجية في أيدي من لديهم الحوافز والقدرة على تخصيص الموارد للاستثمارات غير مؤكدة ولا رجعة فيها في مجال الابتكار هذا هو أهمية الموضوع في طريقة التي تؤدي بها العلاقة المتبادلة بين الحوكمة الشركات والابتكار إلى تطوير واستخدام الموارد الإنتاجية

يؤكد amor et bennedsen إلى أن القيود المالية تعتبر سببا مهما لتكون حوكمة الشركات ضعيفة ما يؤدي إلى أنشطة براءات اختراع ضعيفة وتشير النتائج إلى أن سوء الحوكمة يؤدي إلى ابتكارات أقل بكتير في مجال التكنولوجيا وتتسق هذه النتيجة مع مفهوم "الحياة الهادئة" الذي يفيد بأن مديري الشركات ذات حوكمة سيئة يحصلون على منافعهم الخاصة بتفادي الأنشطة التي تشكل تحديا صعبا لهم أو تعطيلا منهجيا كما تتسق النتائج مع تفسير القيود المالية ، حيث تواجه الشركات ذات الإدارة السيئة صعوبات أكبر في زيادة رأس المال اللازم للاستثمار في المشاريع باهضة التكاليف مثل التقنيات الخضراء ،إن الشركات الأفضل حوكمة تؤدي إلى ابتكار أفضل (صحراوي ، وأخرون، 2019، صفحة 487)

خلاصة

تشير الدراسات المتعددة بان الالتزام بتطبيق المفهوم الفكري للحوكمة ينعكس بشكل جيد على أداء الوحدات الاقتصادية بأبعاده المختلفة المالية والتشغيلية واستمرار النمو.

وكما أصبح التغيير هو القاعدة الأساسية في بيئة الأعمال الحالية القائمة على المنافسة الشديدة وسرعه التغيير، تعتمد بشكل متزايد على الابتكار كمدخل أساسي مما اجبر المنظمات على التوجه نحوه لتحقيق أهدافها، فهو من أهم الأنشطة والعوامل المساعدة على البقاء والاستمرار ونقل المؤسسات من عاديه إلى قياديه في السوق.

الفصل الثاني:

دراسة اثر الحوكمة على دعم الابتكار

تمهيد:

بعد أن تم التطرق للجانب النظري المتمثل في آثار الحوكمة في دعم الابتكار، سنتناول الجانب الميداني والذي تمحور حول أدوات الدراسة الميدانية وعينتها، وكذا الدراسات السابقةإذ رفع الاختيار على بنك التنمية المحلي وبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ومن اجل اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان بالدرجةالأولى للحصول على البيانات للتحليل من ثم الوصول إلى النتائج وتفسيرها.

المبحث الاول: الدراسات السابقة

في حدود البحث هناك العديد من الدراسات التي تدرس الجوانب الاساسية لمتغيرات الموضوع , وهناك دراسات تتناول الموضوع بشكل جزئي , اي تدرس متغير واحد فقطمن متغيرات الدراسة ويمكن اعتبارها إضافات علمية تزيد من إثراءالبحث ويمكن إدراج هذه الدراسات في الجدول التالي:

جدول رقم01: الدراسات السابقة

الدراسات	الهدف	المنهجية	النتائج المتوصل إليها
بوعزة محمد الامين (2018)	تسليط الضوء علي المداخل للنظام المالي التي يساعد في تفعيل الحوكمة علي مستوي المؤسسات الجزائرية	دراسة ميدانية	ثم التوصل إلى أن النظام المحاسبي المالي يؤثر في تفعيل الحوكمة في المؤسسات الجزائرية, و قد توصلت الى نتيجة مفادها أن المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ماتزال منغلقة علي محيطها

بربار صفية (2020_2019)	تسليط الضوءعلي أثر آليات الحوكمةفي تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر تم فيه دراسة واقع متغيرات الدراسة في المؤسسات الجزائرية وكيفية تطبيقها	دراسة ميدانية	أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أنه توجد غلاقة إرتباط معنوية بين آليات الحوكمة وتقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر
شحمي إبراهيم حاج محمد خرفية(2017_2016)	تسليط الضوء علي العلاقة بين الحوكمة والتنمية المحلية و كيف يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة علي المستوى الوطني لذفع عجلة التنمية علي المستوى المحلي	دراسة ميدانية	خلصت هذه الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها أنه لايمكن النهوض بالتنمية المحلية دون وجود استراتيجية واضحة المعالم مبنية علي اسس ومبادئ الحوكمة
صحراوي جليلة وجديدن لحسن توتة نوال	تسليط الضوء علي حوكمة الشركات ودورها في تعزيز الابداع والابتكار دراسة مقارنة بين الجزائر و بعض الدول العربية	المنهج الاحصائي الوصفي وكذا المنهج التحليلي	وقد توصلت الدراسة كيفية مساهمةالحوكمة المتطورة في النمو والإبتكار داخل المؤسسات والشركات كما توصلت الي معرفة ترتيب الجزائر

			من حيث مؤشر الابتكار بحصولها علي المرتبة 104 عالميا من بين 137 دولة متأخرة بذلك عن باقي الدول العربية
بسويح منى ميموني ياسين بوقطاية سفيان (2020)	تحديد العلاقة بين الحوكمة وتوجه المؤسسات نحو الإبتكار. شرح مختلف المبادئ و الآليات التي تتبناها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تسليط الضوء على مختلف استراتيجيات الإبتكار التي يمكن ان تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	دراسة ميدانية	من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى : توجه المؤسسة نحو الإبتكار يعتمد بدرجة كبري على تطبيق المؤسسات للحوكمة فعالة. تعزيز الإبتكار داخل المؤسسةالصغيرة والمتوسطة يعتمد على جميع الاطراف بضرورة تبني مبادئ الحوكمة
عمر مطر جمعة النيادي (2019)	التعرف على معيار التخطيط المالي والرقابة الإدارية و اساليب الرقابة في تفعيل سياسة الإبتكار الإداري في	دراسة ميدانية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أراء المستخدمين حول دور الحوكمة في الإبتكار الإداري

	سوق ابو ظبي للأوراق المالية,وكذا التعرف على الإطار العام للحوكمة وآليات تطبيقها في سوق ابو ظبي		لسوق ابوظبي للأوراق المالية تعزي للمتغيرات التالية : الجنس ,سنوات الخبرة,المستوي التعليمي,العمر ,الجنسية

المصدر : من اعداد الطالبة

المبحث الثاني: نظرة عامة حول المؤسسات البنكية

المطلب الاول : تعريف ببنك الفلاحة و تنمية الريفية سعيدة وهيكلها التنظيمي

الفرع الاول: تعريف ببنك الفلاحة و تنمية الريفية سعيدة

نشأت وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسعيدة سنة 1982 وهو وقت مبكر مقارنة بوكالات وآليات أخرى نظرا للمكانة الإدارية التي كانت تحتلها وآلية سعيدة آنذاك، حيث كانت العديد من الولايات تابعة لها، وهذه المكانة لازلت قائمة باعتبار أن المديرية الجهوية متواجدة بولاية سعيدة

في البداية لابد من عدم الاكتفاء بافتتاح وكالة مركزية بدر سعيدة فقط بل تم افتتاح إلى جانبها المجموعة من الفروع لتخفيف الضغط على الوكالة الولاية، إضافة إلى تخصص البنك في المجال ألفلاحي مما يستدعي إنشاء فروع قريبة من المناطق الفلاحية التي تتكلف بعمليات وقروض بسيطة مقارنة بحجمها على مستوى الوكالة المركزية. و يقدر رأس مالها ب 58 مليار دينار جزائري

أعطي لوكالة بدر سعيدة رقم 785 تنتمي إلى الفرع 020 تقع وسط مدينة سعيدة، بقرب وكالات بنوك عديدة مثل CPA , BDL وبنوك ومؤسسات أخرى

.و تحتوي الوكالة الجهوية BADR بسعيدة على 8 وكالات هي :

ثلاث وكالات بسعيدة :

- وكالة سعيدة 785 - وكالة حساسنة 740 - وكالة عن الحجز 733

ثلاث وكالات بالبيض :

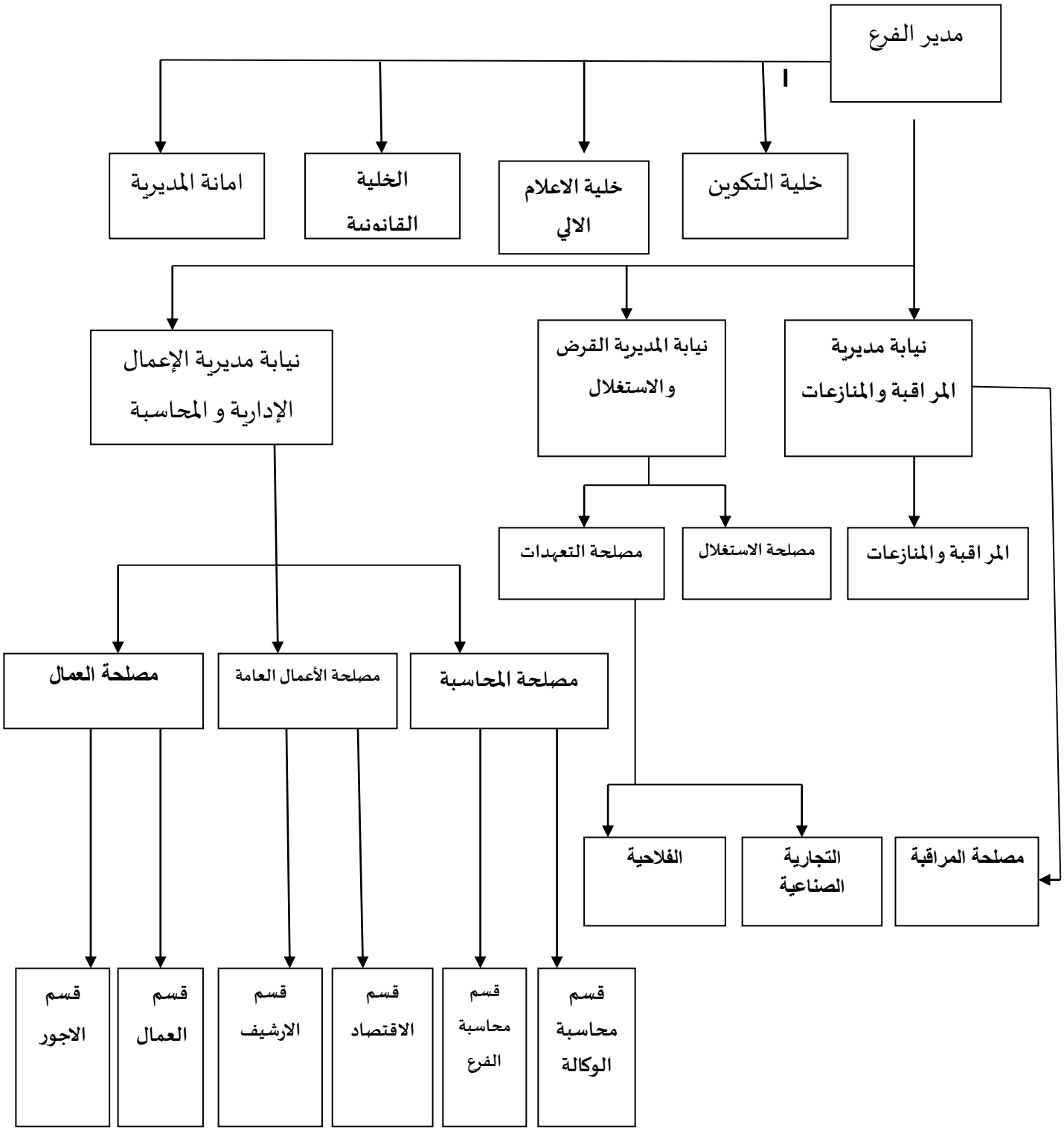
- وكالة البيض 730 - وكالة بوقطب 732 -وكالة لبيض سيد الشيخ 738

وكالتين بالنعامة :

- وكالة المشرية 728 - وكالة عين الصفراء 729

الفرع الثاني: الهيكل للتنظيمي وكالة BADR سعيدة

الشكل 7 :هيكل التنظيمي وكالة BADR سعيدة



المصدر : وثائق داخلية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

المطلب الثاني: تعريف بنك التنمية المحلية وكالة سعيدة وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول: تعريف بنك التنمية المحلية وكالة سعيدة

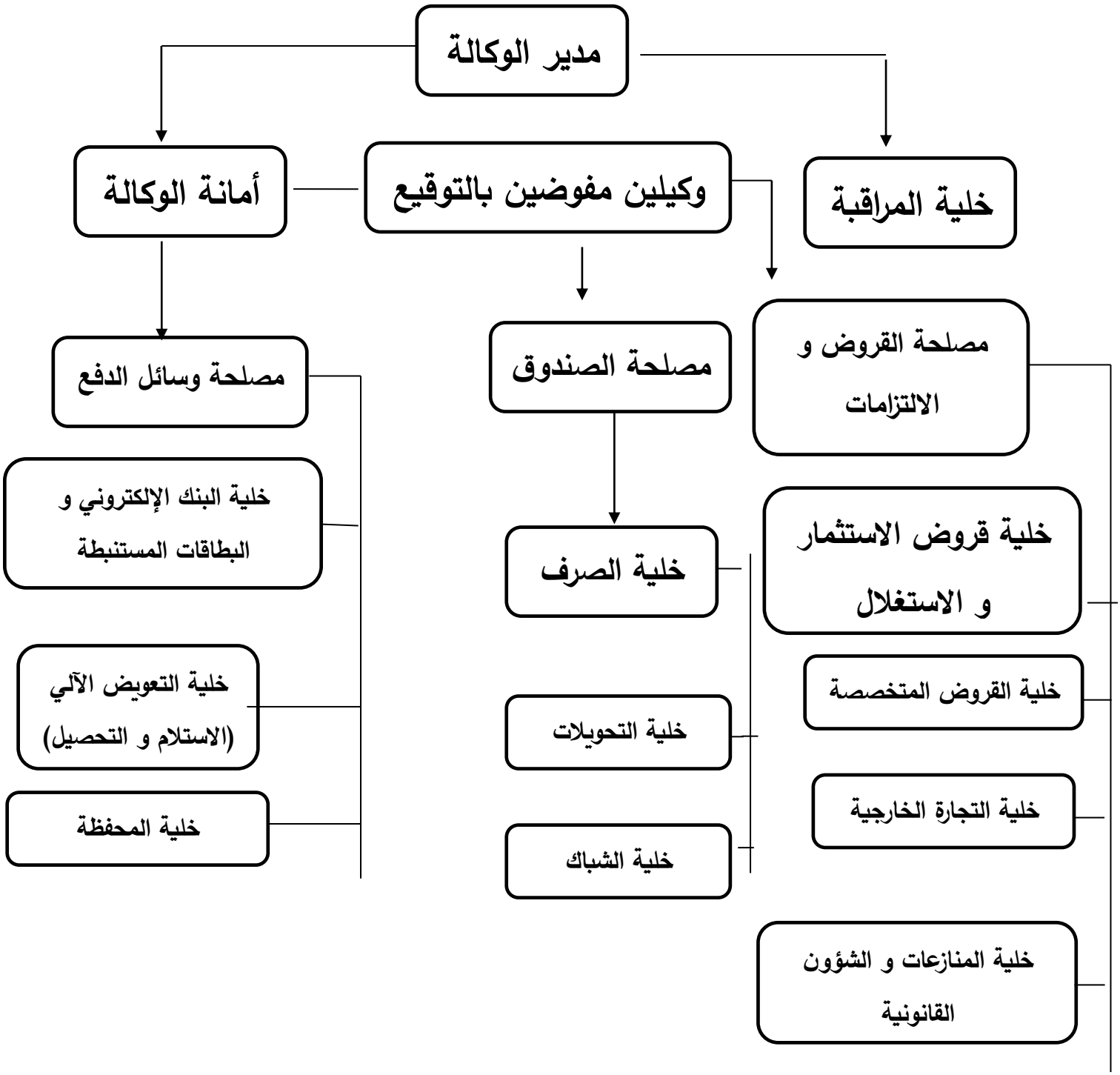
في إطار السياسة الشاملة لبنك التنمية المحلية قصد التمركز في كافة التراب الوطني، تأسست وكالة سعيدة يوم 1987/05/10 و التي تعتبر من أهم الفروع للبنك كونه الوكالة الوحيدة على مستوى إقليم الولاية، حيث يمثل ثلاث وكالات عن طريق ثلاث ولايات وهي (سعيدة– البيض– النعامة)، حيث استقل عن البنك الشعبي الجزائري(BNA) في 20 فيفري 1989 في ظل القانون 04/89 المتعلق باستقلالية المؤسسات.

بنك التنمية المحلية وكالة سعيدة هو هيئة قاعدية لاستغلال صنفت حسب نشاطها إلى الصنف (أ) تحت الرمز 421 حيث تتموقع بوسط المدينة بنهج أحمد مدغري رقم 14، ويتبع في تسييره المديرية الجهوية للاستغلال DRE تلمسان، وهو بنك ودائع يتولى كل العمليات المصرفية كالتوفير، الإقراض و الضمانات ، التحويلات البنكية، خدمات متفرقة مثل:

- خدمة الفئات العامة بالدرجة الأولى.
- يمنح قروض متوسطة الأجل و قصيرة الأجل.
- تمويل كل عمليات التصدير و الاستيراد.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لBDL

الشكل رقم8: الهيكل التنظيمي لBDL



المصدر: اعتماداً على وثائق بنك التنمية المحلية لولاية سعيدة

المبحث الثالث:تحليل النتائج ومناقشتها

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة ومصادر جمع البيانات

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية

SCIENCES STATISTICAL PACHGE FOR SOCIAL التي يرمز لها SPSS، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الكمبوتر.

كما تم وضع سلم ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي معنى وذلك للاستفادة منها في تحليل النتائج مقياس سلم الإجابة على سلم ليكارت الخماسي.

جدول 02: مقياس الإجابة على سلم ليكارت الخماسي

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

ثم حساب المدى(4=1−5) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية

(0.80=5÷4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة في المقياس اي وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول 03: مقياس طول الخلايا.

طول الخلية	1 إلى 1.80	1.80 إلى 2.60	2.60 إلى 3.40	3.40 إلى 4.20	4.20 إلى 5
الدرجة	غيرموافق بشدة	غيرموافق	محايد	موافق	موافق بشدة

أدوات التحليل المستخدمة:

- معامل الارتباط سيبرمان : يستخدم معامل سيبرمان لقياس قوة العلاقة بين قيم متغيرين،وهو معامل ترتيبي خاص بالمتغيرات الترتيبية.
- معامل ألفا كرومباخ: لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- التوزيعات التكرارية.
- النسبالمئوية: وذلك لمعرفه نسبه تكرار أي فئة من مجموعه التكرارات.
- الوسط الحسابي: الوسط الحسابي لمجموعه مشاهدات هو مجموع هذه المشاهدات على عددها.
- الانحراف المعياري:أهم مقياس التشتت ويقوم في جوهره على حساب انحرافات الدرجات عن متوسطاتها.
- الانحدار الخطي البسيط: يعتبر الانحدار احد الأساليب الإحصائية المهمة والتي تستخدم لتحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد إلى جانب تحليل الارتباط.

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات

المصادر الأولية: فقد تم الحصول عليها بالاعتماد على الاستبيان والذي تم تصميمه من قبل الطالبة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ثم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: تمثل في البيانات الشخصية والتي تتضمن الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

المحور الثاني: هو المحور الخاص بأبعاد الحوكمة بالبنك ويتكون من أربعة متغيرات تتمثل في:

-**مسؤولية مجلس الإدارة:** تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بما يتضمن تحقيق مبدأ الاستقلالية لدى الملاك.

-**الإفصاح والشفافية:** ضمان الإفصاح والشفافية عن كل المعلومات المالية والمحاسبية الخاصة بالشركة

-**المسؤولية الاجتماعية:** وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك على السلوك الأخلاقي.

-**مراعاة أصحاب المصالح:** وهم فئة متنوعة تتكون من الأفراد والجماعات والمؤسسات التي لها تأثير.

المحور الثالث: يقيس مستوى الابتكار ويتكون من ثلاثة متغيرات هي:

-**الابتكار المالي:** التصميم والتطوير والتنفيذ لأدوات وآليات مالية مبتكرة والصياغة لحلول إبداعية لمشاكل التمويل.

-**الابتكار التسويقي:** هي القدرة على التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية والاستطاعة على تحويلها إلى تطبيق فعلي في الممارسة التسويقية.

-**الابتكار التنظيمي:** هو القدرة على إعادة الهياكل التنظيمية والإدارية والإجرائية والعمل بها.

الفرع الثالث: تحديد حجم وخصائص عينه الدراسة

تتكون عينة الدراسة من موظفي بنك التنمية المحلية وبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية سعيدة، تم توزيع 60 استبيان بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة تبين أن الصالحة منها 40 استبانة وهي موزعة بالشكل التالي:

الجدول رقم 04:يوضح توزيع الاستبانة

	بنك التنمية المحلية	وبنك الفلاحة والتنمية الريفية
الاستبانة الموزعة	20	40
الاستبانة الصالحة	19	21
الاستبانة غير الصالحة	0	2
المجموع	60	

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: عرض النتائج

الفرع الأول: صدق وثبات الاستبيان

الجدول رقم 05 : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
مسؤوليات مجلس الإدارة	06	0,529
الإفصاح والشفافية	08	0,760
المسؤولية الاجتماعية	06	0,595
مراعاة أصحاب المصالح	06	0,555
الحوكمة ككل	26	0,859
الابتكار المالي	07	0,765
الابتكار التسويقي	07	0,726
الابتكار التنظيمي	10	0,794
الابتكار ككل	24	0,873
الاستبيان ككل	50	0,915

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

تعليق:

من خلال نتائج اختبار الفا كرونباخ ،نلاحظ ان متغيرات محاور الحوكمة والمتمثلة في كل من مسؤولية مجلس الادارة ، الافصاح والشفافية ،المسؤولية الاجتماعية،ومراعاة اصحاب المصالح قد تبلورة بثبات الاستبيان الخاص بهم ،حيث بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ

:0،529_0،760_0،595_0،555 على التوالي ، وهي اكبر من 0،5و بالتالي يمكننا القول ان فقرات هذا المحور تتميز بثبات ،كما تم قياس ثبات محور الحوكمة ككل وبلغت قيمة معامل الفاكرونباخ0،859 وهي مقبولة احصائيا.

كما نلاحظ ان متغيرات محاور الابتكار و المتمتلة في الابنكار المالي والابتكار التسويقي والابتكار التنظيمي قد تميزت بثبات الاستبيان هي ايضا ،حيث بلغت قيمة الفاكرونباخ 0،765_0،726_0،794 على التوالي وهي اكبر من 0،5 وبالتالي يمكننا قول ان فقرات هذا المحور تتميز بالثبات كماتم قياس ثبات محور الابتكار ككل وبلغت قيمة معامل الفاكرونباخ0،873 وهي قيمة مقبولة احصائيا

كما تم قياس تبات الاستبيان ككل وقد بلغتقيمة الفاكرونباخ 0،915وهي قيمة اكبر من 0،5 وبالتالي يمكننا قول ان الدراسة تتميز بصدق وثبات الاستبيان

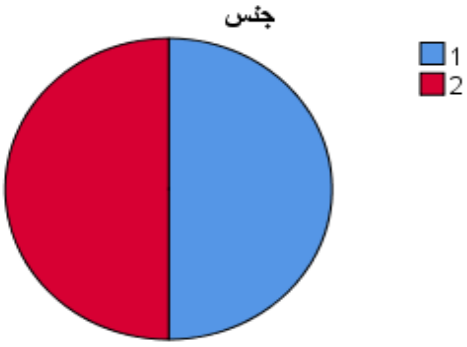
الفرع الثاني: تحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة

أولا : توزيع العينة حسب الجنس، العمر و المؤهل العلمي

الجدول رقم06: توزيع العينة حسب الجنس:

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
1	20	50.0	50.0	50.0
2	20	50.0	50.0	100.0

الشكل رقم 09: **توزيع العينة حسب الجنس**



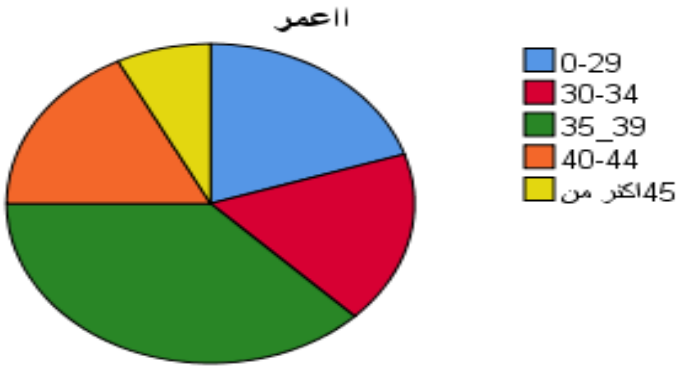
مصدر :من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss 23

من الشكل أعلاه نلاحظ نسبة الموظفين متساوية ما بين الجنسين وهو ما لوحظ أثناء زيارتنا للبنوك.

الجدول رقم07: توزيع العينة حسب العمر:

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
29-0	8	20.0	20.0	20.0
34-30	7	17.5	17.5	37.5
39-35	15	37.5	37.5	75.0
44-40	7	17.5	17.5	92.5
أكثر من 45	3	7.5	7.5	100.0

الشكل رقم 10: توزيع العينة حسب العمر



المصدر : حسب مخرجات spss

يتضح من خلال الدائرة النسبية أعلاه أن معظم المستجوبين يتراوح أعمارهم من بين 35-39.

الجدول رقم08: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
إطار مسير	3	10.0	10.0	10.0
إطار	17	56.7	56.7	66.7
عون تنفيذ	7	23.3	23.3	90.0
عون تحكم	3	10.0	10.0	100.0

الشكل رقم 11: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

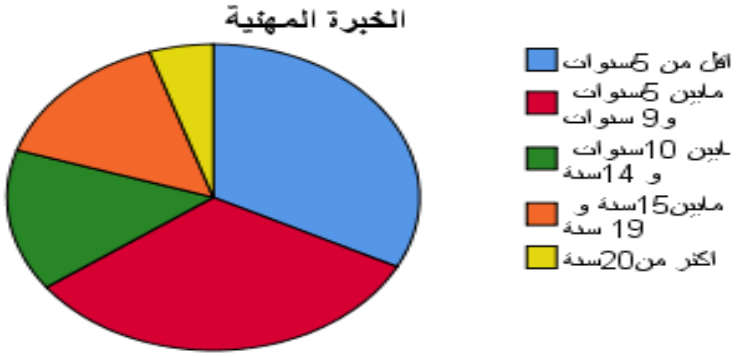
المصدر : مخرجات spss

يتضح من خلال الدائرة النسبية أعلاه أن معظم المستجوبين لهم درجة ليسانس بنسبة 60% أما الثانوي فنسبته 22.5% ثم تليها دراسات عليا بنسبة % 15.

الجدول رقم09: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
اقل من 5 سنوات	13	32.5	32.5	32.5
مابين 5 و9 سنوات	13	32.5	32.5	65.0
مابين 10و14 سنة	6	15.0	15.0	80.0
مابين 15و19 سنة	6	15.0	15.0	95.0
اكثر من 20 سنة	2	5.0	5.0	100.0

الشكل رقم12: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر : حسب مخرجات spss

يتضح من خلال الشكل والجدول أن عدد الموظفين الذين لهم خبرة اقل من 5 سنوات وما بين 5 سنوات و9 سنوات تتراوح نسبتهم مابين32.5، أما مابين 9 سنوات و14 سنة و كذا 10 سنوات و14 سنة فنسبتهم ،15 أما أكثر من 20 سنة فهو 5.

ثانيا : الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

المحور الأول : الحوكمة:

الجدول رقم11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات مسؤوليات مجلس الإدارة

	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
X1	40	4.00	0.506	موافق
X2	40	3.83	0.712	موافق
X3	40	3.98	0.530	موافق
X4	40	3.98	0.660	موافق

X5	40	3.60	1.008	موافق
X6	40	3.95	0.783	موافق
X7	40	3.58	0.874	موافق

المصدر: مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي بلغ (4)لكل من عبارة:

يضع مجلس الإدارة إجراءات عمل لتطبيق قواعد الحكم داخل البنك ومراجعتها وتقييم مادة تطبيقها وهي ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت وهي فئة موافق.

ان معظم افراد العينة توافق على انه يضع مجلس الإدارة السياسية لإدارة المخاطر التي يواجهها ذلك بمتوسط حسابي بلغ 3,83.

كما ان معظم افراد العينة توافق على انه يعمل مجلس الإدارة على التأكد من توفير كافه المعلومات والبيانات الخاصة بالبنك لأعضاء مجلس الإدارة بما يمكنهم من القيام بعملهم والإلمام بكافة الجوانب التي تخص البنك وذلك بمتوسط حسابي 3,98.

اما بالنسبة للفقرة الرابعة والخامسة والسادسة والسابعة معظم افراد العينة توافق على انه يشكل مجلس الإدارة وحدة خاصة من مهامها الرقابة والتدقيق الداخلي، وكذا يشكل لجنة دائمة يكون مهامها إعداد سياسة خاصة لتقييم أداء الموظفين ومنح المكافآت والحوافز ومراجعتها وكذا يشكل خلية دائمة مهامها الإنفاق على البحث والتطوير والاستثمار في رأس المال البشري.

وبالتالي عبارة يضع مجلس الإدارة إجراءات عمل لتطبيق القواعد قد احتلت المرتبة الأولى.بمتوسط حسابي4

الجدول رقم12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات الإفصاح والشفافية:

	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
X8	40	3.38	1.079	محايد
X9	40	3.84	0.987	موافق
X10	40	3.88	0.723	موافق
X11	40	3.58	0.675	موافق
X12	40	3.83	0.781	موافق
X13	40	3.98	0.698	موافق
X14	40	3.63	1.030	موافق

المصدر: مخرجلت spss

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لفقره يتم الإفصاح على النتائج المالية والتشغيلية والأهداف الاستراتيجي للبنك 3.38، وتقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت(2.60 إلى3.40) وهي الفئة التي تشير إلى فئة المحايد.

ما بالنسبة للفقرات الأخرى فقد تراوح متوسط الحسابي ما بين (3.48 إلى 3.98) وهي في الفئة الرابعة أي موافق.

الجدول رقم13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات المسؤولية الاجتماعية:

	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
X15	40	4.03	0.620	موافق
X16	40	4.10	0.632	موافق
X17	40	3.70	0.823	موافق
X18	40	3.98	0.800	موافق
X19	40	4.13	0.648	موافق
X20	40	4.00	0.751	موافق

المصدر: مخرجلت spss

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي يتراوح ما بين 3.70 إلى 4.13 وهي الفئة الرابعة أي موافق وبالتالي فان فقرات المسؤولية الاجتماعية تقع ضمن موافق.

كما نلاحظ أن الفقرة الثانية يعمل البنك على تطوير البرامج التدريبية لتطوير أداء العاملين المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.10. أما الفقرة 5 يحرص البنك على منح الإجازات الدراسية للعاملين بها فقد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.13 .

الجدول رقم14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات مراعاة أصحاب المصلحة:

	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
X21	40	3.78	0.920	موافق
X22	40	3.40	1.008	محايد
X23	40	3.75	0.809	موافق
X24	40	3.85	0.834	موافق
X25	40	4.10	0.545	موافق
X26	40	3.93	0.572	موافق

المصدر: مخرجلت spss

نلاحظ من خلال الجدول ان الفقرة الثانية لدى أصحاب المصالح حرية الحصول على معلومات هامة كافية وموثوقة على أسس منتظمة وفي الوقت المناسب قد بلغ المتوسط الحسابي 3.40 وهو ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت 2.60إلى 3.40 التي تشير إلى محايد.

-اما الفقرات الأخرى فقد تراوح المتوسط الحسابي ما بين 3.75 إلى 4.10 وهي ضمن الفئة الرابعة أي موافق. وقد احتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.10 يطور البنك آليات أداء العاملين التي تسمح لهم لتحقيق أهداف الب

المحور الثاني:الابتكار:

الجدول رقم15: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات الابتكار المالي:

	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
X27	40	3.88	0.607	موافق
X28	40	3.93	0.730	موافق
X29	40	4.13	0.607	موافق
X30	40	3.95	0.815	موافق
X31	40	4.03	0.660	موافق
X32	40	3.88	0.563	موافق
X33	40	3.68	0.917	موافق

المصدر: مخرجلت spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي يتراوح ما بين 3.68 إلى 4.13 وهو ضمن الفقرة (4) من مقياس سلم ليكارت أي أن فقرات الابتكار المالي تقع ضمن موافق.

ونلاحظ أن الفقرة X29 والتي تتمثل بأخذ البنك في الحسبان خصائص التكنولوجيا الحديثة عند تطوير منتجاته وخدماته المالية فقد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.13.

الجدول رقم16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات الابتكار التسويقي:

	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
X34	40	3.80	0.823	موافق
X35	40	4.10	0.672	موافق
X36	40	3.80	0.823	موافق
X37	40	4.03	0.660	موافق
X38	40	3.78	0.660	موافق
X39	40	4.00	0.599	موافق
X40	40	4.20	0.648	موافق

المصدر: مخرجلت spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي يتراوح ما بين 3.78– 4.20، وهي ضمن الفقرة (4) من مقياس سلم ليكارت أي أن فقرات الابتكار التسويقي تقع ضمن موافق.

ونلاحظ ان الفقرة X40 والتي تمثل: يعمل البنك على تفعيل آليات الدفع الالكتروني، بالإضافة إلى تطويرها بما يتماشى مع التكنولوجيا الحديثة فقد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.20.

الجدول رقم17: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات الابتكار التنظيمي:

	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
X41	40	4.13	0.563	موافق
X42	40	3.85	0.736	موافق
X43	40	3.95	0.677	موافق
X44	40	3.83	0.813	موافق
X45	40	3.48	0.933	موافق
X46	40	3.98	0.832	موافق
X47	40	3.83	0.874	موافق
X48	40	3.95	0.714	موافق
X49	40	4.10	0.672	موافق
X50	40	3.85	0.921	موافق

المصدر: مخرجلت spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي يتراوح ما بين 3.48-4.13 وهي ضمن الفقرة (4) من مقياس سلم ليكارت أي أن فقرات الابتكار التنظيمي تقع ضمن موافق.

ونلاحظ أن الفقرةX41 والتي تمثل: يقوم البنك بإجراء تغييرات وتحسينات في هيكلها التنظيمي فقد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.13.

الفرع الثالث: تحليل الارتباط

الجدول رقم10: نتائج تحليل اختبار معامل الارتباط:

		AX1	AX2	AX3	AX4	AT1	AT2	AT3
AX1 مسؤوليات مجلس الادارة	معامل الارتباط	1.000	0.561**	0.239	0.673**	0.734**	0.251	0.491**
	Sig	-	0.000	0.137	0.000	0.000	0.119	0.001
AX2 الافصاح والشفافية	معامل الارتباط	0.561**	1.000	0.394*	0.646**	0.501**	0.191	0.370*
	Sig	0.000	-	0.012	0.000	0.001	0.238	0.019
AX3 المسؤولية الاجتماعية	معامل الارتباط	0.239	0.394*	1.000	0.397*	0.376*	0.580**	0.562**
	Sig	0.137	0.012	-	0.011	0.017	0.000	0.000

AX4 مراعاة اصحاب المصالح	معامل الارتباط	0.673**	0.646**	0.397*	1.000	0.484**	0.479**	0.341*
	Sig	0.000	0.000	0.011	-	0.002	0.002	0.32
AT1 الابتكار المالي	معامل الارتباط	0.734**	0.501**	0.376*	0.484**	1.000	0.539**	0.665**
	Sig	0.000	0.001	0.017	0.002	-	0.000	0.000
AT2 الابتكار التسويقي	معامل الارتباط	0.251	0.191	0.580**	0.479**	0.539**	1.000	0.503**
	Sig	0.119	0.238	0.000	0.002	0.000	-	0.001
AT3 الابتكار التنظيمي	معامل الارتباط	0.491**	0.370*	0.562**	0.341*	0.665**	0.503**	1.000
	Sig	0.001	0.019	0.000	0.32	0.000	0.001	-

المصدر :مخرجات spss

1-من خلال النتائج اتضح انه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند 1% ما بين مسؤولية مجلس الإدارة وكل من الإفصاح والشفافية وكذا مراعاة أصحاب المصالح، وكل من الابتكار المالي والابتكار التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بينهم على التوالي:0,561، 0,673، 0,743، 0,491 .

2-واتضح من النتائج كذلك انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين مسؤولية مجلس الإدارة والمسؤولية الاجتماعية و مسؤولية مجلس الإدارة و الابتكار التسويقي.

3-واتضح انه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند 5% ما بين الإفصاح والشفافية والمسؤولية الاجتماعية وكذا الإفصاح والشفافية والابتكار التنظيمي عند معاملات ارتباط بلغت 0.394 ، 0,370 على التوالي.

4- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند 1% ما بين الإفصاح والشفافية وكل من مراعاة أصحاب المصالح والابتكار المالي عند معاملات ارتباط بلغت 0.646، 0.501 على التوالي.

إضافة الى انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية مابين كل من الإفصاح والشفافية والابتكار التسويقي

5-خلال النتائج اتضح انه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند 5 %ما بين المسؤولية الاجتماعية وكل من مراعاة أصحاب المصالح والابتكار المالي عند معاملات ارتباط بلغت 0.397 ، 0.376 على التوالي.

6- وكذا توجد توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند 1% ما بين المسؤولية الاجتماعية وكل من الابتكار التسويقي والابتكار التنظيمي.

7- خلال النتائج اتضح انه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند 1% كل من مراعاة أصحاب المصالح والابتكار المالي والابتكار التسويقي وذلك عند معاملات ارتباط بلغت 0.484، 0.479 على التوالي.

كما توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند 5% ما بين مراعاة أصحاب المصالح والابتكار التنظيمي وذلك عند معامل ارتباط بلغ بينهما 0.341.

8- اتضح من الجدول انه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند 1 % ما بين الابتكار المالي والابتكار التسويقي عند معاملات ارتباط بلغت 0.539، 0.665 على التوالي.

9- و اتضح من الجدول انه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند 1 % ما بين الابتكار التسويقي والابتكار التنظيمي عند معامل ارتباط بلغ0.503.

اثر الحوكمة على الابتكار

جدول رقم18: تحليل الانحدار

Modèle		B	Erreur standard	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
						Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	,708	,474	1,492	,145	-,255	1,671
	AX1	,344	,160	2,157	,038	,020	,669
	AX2	,079	,103	,769	,447	-,130	,288
	AX3	,552	,126	4,398	,000	,297	,807
	AX4	-,162	,164	-,987	,330	-,495	,171

المصدر: مخرجات spss

الفرع الرابع: تحليل الانحدار

H0لا يوجد اثر دو دلالة احصائية لمسؤلية مجلس الادارة على الابتكار

H1يوجد اثر دو دلالة احصائية لمسؤولية مجلس الادارة على الابتكار

حسب النتائج:يوجد اثر ايجابي ذو دلاله إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة على الابتكار عند مستوى معنوي5 %وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

(H0 لا يوجد اثر دو دلالة احصائية للافصاح والشفافية على الابتكار

H1يوجد اثر دو دلالة احصا لشفا فية والافصاح على الابتكارئية

-لا يوجد اثر ايجابي للإفصاح والشفافية على الابتكار.حيث بلغت القيمة الاحنمالية 0،444 وهي قيمة اكبر من0،05و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية

: H0لا يوجد اثر دو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعيةعلى الابتكار

(H1:يوجد اثر دو دلالة احصائيةللمسؤولية الاجتماعية على الابتكار-

يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الابتكار عند مستوى معنوي 1 %حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0،000 وهي قيمة اقل من 0،01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة.

4_ H0:لايوجد اثر دو دلالة احصائية لمراعاة اصحاب المصالح على الابتكار

H1 : يوجد اثر دو دلالة احصائية لمراعاة اصحاب المصالح على الابتكار

-لا يوجد اثر ايجابي دو دلالة احصائية لمراعاة أصحاب المصالح على الابتكار حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0،330 وهي قيمة اكبر من 0،05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية.

-معادلة الانحدار:

$$Y=0.344ax1+0.079ax2+0.552ax3-0.162ax4+0.708$$

جدول رقم 19:معامل التحديد:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,760[a]	,578	,529	,25335
a. Prédicteurs : (Constante), AX4, AX3, AX2, AX1				

المصدر: مخرجات spss

بلغ معامل التحديد 0.760 وهذا يشير إلى قوه تفسير المتغيرات المستقلة والمتمثلة في ax1,ax2,ax3,ax4 حيث التغيرات الحاصلة في المتغيرات التابعة ناتجة بنسبة 57.8% عن التغيرات الحاصلة في المتغيرات التابعة وهي كل at1,at2,at3.

جدول رقم 20: تحليل التباين

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,071	4	,768	11,962	,000[b]
	de Student	2,247	35	,064		
	Total	5,318	39			
a. Variable dépendante : y						
b. Prédicteurs : (Constante), AX4, AX3, AX2, AX1						

المصدر: مخرجلت spss

-من الجدول نلاحظ أن مستوى المعنويه0.000 هو اقل من0.05 وعليه نقبل الفرضيات البديلة أي أن النموذج يفسر وجود تأثير المرتبطة بمسؤوليات مجلس الإدارة على دعم الابتكار.

- وكذا وجود تأثير العوامل المرتبطة بالإفصاح والشفافية على دعم الابتكار.

-وجود تأثير للعوامل المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية على دعم الابتكار.

-وجود تأثير للعوامل المرتبطة بمراعاة أصحاب المصالح على دعم ا الابتكار.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

-من نتائج الانحدار لأثر الحوكمة على دعم الابتكار أسفرت على وجود تأثير ايجابي لمسؤوليات مجلس الإدارة على دعم الابتكار، مما يدل على أن البنك يعمل على تطبيق قواعد الحوكمة ومراجعتها، وكذا يهدف إلى تشكيل خلية دائمة مهامها الإنفاق على البحث والتطوير والاستثمار في الرأس المال البشري وذلك لتشجيع الابتكار.

-كما تبين لنا أنه لا يوجد تأثير للإفصاح والشفافية على دعم الابتكار، هذا دليل علىعدم توفر نظام إفصاح قوي على مستوى البنك و عدم تشجيع الشفافية التي من شانها المساعدة على فهم نشاط البنك والسياسة المتبعة من قبلها و هذا يرجع لان المعلومة لاتصل الى العمال بشكل فعال حتي يتمكنوا من تنفيد المهام الموكلة اليهم حيث ثفيدهم هذه المعلومات في انتاج افكار جديدة من شانها دعم الابتكار

كما اضهرت النتائج الى انه لايوجد ثاتير لمراعاة اصحاب المصالح على دعم الابتكار وهذا يدل على تعتيم البنك واخفائه للمعلومات و بالتالي لاتصل شكاويهم كما يدل على انه لاتوجد الية عمل فعالة مابين اصحاب المصالح ومجلس الادارة وهذا يؤتر علي ضمان استمرارية البنك وتفعيل الجوكمة.

-وبالتالي توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للحوكمة على دعم الابتكار حسب الترتيب التالي: مسؤولية مجلس الإدارة،الإفصاح والشفافية، المسؤولية الاجتماعية، مراعاة أصحاب المصالح.

-كما تبين من النتائج أن هناك تأثير لبعض المحاور وانعدام هذا التأثير في البعض الآخر ويمكن أن نستنتج انه:

لا توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين الإفصاح والشفافية والابتكار التسويقي، وهذا منطقي لكون أن الأولى تهتم بالإفصاح عن النتائج المالية والتشغيلية والأهداف الإستراتيجية للبنك، أما الابتكار التسويقي فيهتم بطرق تسعيرة جديدة لخدماته المالية بالتوافق مع القدرات المالية لعملائه.

-فيما عدا هذا فهناك علاقة ترابط بين المتغيرات المتبقية وهو ما يلاحظ هناك علاقة ترابط بين مسؤوليات مجلس الإدارة والابتكار المالي كون الاثنين يهتمان بالسياسة لإدارة المخاطر التي

يواجهها البنك وكما يعمل البنك على تطوير خدماته المالية بالاعتماد على دراسة السوق وتحديد حاجات زبائنه.

وقد توافقة دراستنا مع الدراسات السابقة حيث نلاحظ ان دراسة صحراوي جليلة وجديدن لحسن وتوتة نوال ان دراستها توصلت لوجود علاقة وبين الحوكمة والابتكار وهذا ماتوصلنا اليه.وكذا دراسة بسويح منى وميموني ياسين وبوقطاية سفيان(2020)الي نفس النتيجة.

كما توافقت مع دراسة محي الدين عبدكريم و عبو عامر (2016_2017)من حيث غياب تفعيل دور اصحاب المصالح وهذا ماتوصلنا اليه بدورنا.كما تعارضت دراستنا مع دراسة عمر مطر جمعه النيادي (2019)فقد توصل الى وجود فروق ذات دلالة احصائيةحول دور الحوكمة في الابتكارالاداري لسوق ابوظبي يعزي للمتغيرات التالية : الجنس ، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي ،العمر ،الجنسية

خلاصه:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة البحث في اثر تطبيق الحوكمة على دعم الابتكار بالبنوك محل الدراسة حيث قمنا بقياس الحوكمة بالأبعاد التالية مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية ،المسؤولية الاجتماعية ،مراعاة أصحاب المصالح ، في حين قمنا بقياس إبعاد الابتكار بالإبعاد التالية :الابتكار المالي، الابتكار التسويقي ، كما اعتمدنا على قياس هدا الأثر بالاعتماد على تحليل الانحدار ، وتبين من خلال نتائج هده الدراسة ان للحوكمة أهمية بالغة في تعزيز الابتكار خاصة مسؤولية مجلس الإدارة والمسؤولية الاجتماعية حيث الهاذين البعدين دور فعال من خلال وضع مجلس الإدارة إجراءات عمل لتطبيق قواعد الحوكمة داخل البنك ومراجعتها وتقييم مدى تطبيقها وهدا يشجع على خلق جوى من الابتكار كما يضع سياسات لإدارة المخاطر التي يواجهها البنك وبالتالي الاستعداد للمنافسة مثلا من خلال تشجيع الأفكار الإبداعية وتطبيقها تقييم أداء الموظفين ومنح المكافئات و الحوافز و مراجعتها بشكل سنوي مما يخلق جوى من الإبداع والابتكار لدى العامل،اما فيما يخص المسؤولية الاجتماعية فيعمل البنك على تطوير البرامج التدريبية لتطوير أداء العمال مما يتماشى مع الابتكار

خاتمة عامة

خاتمة

تعتبر حكومة المؤسسات فكرا ومنهجا لإصلاح جديد وثقافة التزام داخل المؤسسة، وهي تحتاج إلى دعم وتأييد كافة أفراد المجتمع، فتطبيق الحوكمة بصوره جيده لها دور في رفع كفاءة وتحسين أداء المؤسسات الأمر الذي يؤدي إلى تبني الابتكار، وهذا يؤدي إلى ضمان استمرارها ويكون ذلك من خلال تبني مفهوم الإفصاح والشفافية في مختلف عملياتها، ومراعاة حقوق أصحاب المصالح، وتفعيل أنظمة الرقابة والاستخدام الأمثل للموارد، وهذا ما يؤدي إلى زيادة ثقة الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يعد وجود نظام بنكي صحي وسليم احد الركائز الاساسية المطلقة لسلامة عمل سوق الاوراق المالية وقطاع المؤسسات و الاقتصاد ككل ومع تصاعد حالات الفشل الذريع الذي منيت به العديد من المؤسسات على مستوى العالم ، فقد ارجع المحللون السبب الرئيسي لهدا الفشل الي افتقار هذه المؤسسات الى القواعد الجيدة لادارتها ،مما ساهم في سهولة التلاعب قي الحسابات ، واتخاذ قرارات غير رشيدة ، وغياب الرقابة والمتابعة من قبل المساهمين واصحاب المصالح وعليه ركزت دراستنا على مدى تبني البنوك لمبادئ الحوكمة والابتكار في آن واحد.

كما ان تطبيق الحوكمة في اي بلد لا يمكن ان يتحقق الا اذا كان هناك مناخ وبيئة تضمن تطبيق تلك المبادئ وهذا ضمن الاطر القانونية والتنظيمية وهذا يصنع جو من الابداع والابتكار ، والجزائر وفي ظل العولمة تجد نفسها امام اختيار صعب من خلال البيئة الداخلية وضعف مؤسساتها ، والبيئة الخارجية التي ستفرض عليها التكيف مع المتطلبات والمستجدات الحديثة . وعليه فقد توصلنا من خلا نتائج البحث على المستوى النظري وتحليل نتائج الدراسة الى غياب كل من تفعيل اصحاب المصالح وغياب الشفافيةو الافصاح .

التوصيات :

_ضرورة الزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة وميثاق الحكم الراشد.

_ضرورة انشاء تخصصات في الجامعة تهتم بخوكمة الشركات والعمل على تنظيرها.

_ضرورة تفعيل مبدا الافصاح و الشفافية .

_ضرورة تكوين العمال وتشجيعهم على الابداع والابتكار.

_مراعاة حقوق اصحاب المصالح

قائمة المصادر والمراجع:

كتب

1- ابراهيم سيد احمد، حوكمه الشركات ومسؤوليه الشركات عبر الوطنيه وغسيل الاموال، طبعه 2010، الدار الجامعيه، 84 شارع زكرياء غانيم الابراهيميه الاسكندريه,

2- بن عيشي بشير، يزيد تاقرارت، حوكمه الشركات من منظور محاسبي، طبعه سبتمبر 2017 المكتب الجامعي الحديث.

3- محمد حلمي الجيلاني، الحوكمه في الشركات، جامعه القصيم، المملكه العربيه السعوديه قسم المحاسبه، طبعه 2015

4-كينيث أ.كيم، جون نوفسنجر، ديرك ج.موهر، تعريب ومراجعة محمد عبد الفتاح العشماوي، غريب جبر غنام، حوكمه الشركات والاطراف الراصده والمشاركه، دار المريخ، طبعة 2015

5-اداره الإبتكار والتطوير طارق نبيل محمد الدسوقي جامعه القاهره كليه التجاره الطبعه الاولى مؤسسه طيبة للنشر والتوزيع

6- عبد الرؤوف احمد علي محمد، اداره الابتكار والتطوير للمنظمات الحديثه، الطبعه الاولى 2018، الجامعه المفتوحه ،القاهره، مكتبه الوفاء القانونيه للنشر

7_ عبد الكريم احمد قندوز، الابتكار في المناعه الماليه الاسلامية، الطبعه 2019 ،الدائره الاقتصاديه، صندوق النقد العربي، ابوظبي، دوله الامارات العربيه المتحده

الأطروحات:

01_بربار صفيه، آثار الحوكمه في الرقابة وتقييم أداء المؤسسات بتطبيق الأدوات المالية وغير الماليه، دراسة تطبيقيه للمؤسسات المدرجة في بورصه الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص حكومه المنظمات، السنه الجامعيه 2019 2020، جامعه سعيده

02-بوعزه محمد الامين، اطروحه لنهايه شهاده الدكتوراه في حوكمه المنظمات، تخصص اقتصاد المنظمات بعنوان النظام المحاسبي المالي ودوره في تفعيل الحوكمه على مستوى المؤسسات الجزائريه، جامعة سعيدة ، طبعه 2018

03- صفاء بياضي، مساهمه الابتكار التكنولوجي في تعزيز التنافسيه المجمعات الصناعيه،دراسه حاله مجمع بن حمادي، برج بوعريريج، شهاده الدكتوراه، 2019، 2020

مذكرات ماستر ورسائل الماستر:

1-شحمي إبراهيم, وحاج محمد خرفية, مذكره مقدمه لنيل شهادة ماستر أكاديمي, الميدان علوم اقتصاديه وعلوم التسيير وعلوم تجاريه, شعبه علوم التسيير, تخصص حكمة المنظمات بعنوان الحوكمة والتنمية المحلية, دراسه حاله ولاية سعيدة 2016 2017

2-تليليس يمينه، ومسعودان خيرة، مذكره تخرج لنيل شهاده ماستر أكاديمي في علوم التسيير،تخصص حكامه المنظمات، الحوكمه وأطراف التعامل، السنه الجامعيه 2016 2017

3-سلموني بشرى، جبار زينب، مذكره مقدمه لنيل شهاده الماستر، بعنوان الابتكار كمدخل لتحقيق الجوده في الخدمات المصرفيه، دراسه حاله بنك الفلاحه والتنميه الريفيه، البيض، 2020 2021

4_محي الدين عبد الكريم، عبو عامر، مذكره لنيل شهاده الماستر، الحكومه بين المفهوم والتطبيق، دراسه ميدانيه لشركه المساهمه، بولايه سعيده، 2016 2017

5- نصيب الامين، مذكره تخرج بعنوان اهميه تطبيق مبادئ الحوكمه في القطاع العام ،طبعه 2017

6- بن ابراهيم سارة، مذكره تخرج لنيل شهاده الماستر، بعنوان الحوكمه البيئيه ودورها في تحقيق التنميه المستدامه دراسه حاله الجزائر، طبعة 2018

7- ميلودي فتيحه، ونعال ساره، مذكره تخرج لنيل شهاده الماستر، تحت عنوان دور الحوكمه في حمايه اطراف التعامل، شعبه علوم اقتصاديه، تخصص حوكمه المنظمات، طبعه 2016

8-بن ابراهيم محمد الامين، موساوي عبد الكريم، مذكره مقدمه لنيل شهاده الماستر تحت عنوان الحوكمة المؤسسيه البنكيه وفق مقررات لجنه بازل، وكالات سعيدة (BDL CPA AGB) سنه 2018

9-حميدي عبد الكريم، مروان صوار وليد، مذكره شهاده الماستر، تخصص تسويق خدمات بعنوان دور الابتكار التسويقي في بناء ولاء الزبون، دراسه حاله وكاله موبيليس، سنه 2019/2018

10-سلموني بشرى، وجبار زينب، الابتكار كمدخل لتحقيق الجوده في الخدمات المصرفيه دراسه حاله بنك الفلاحه والتنميه الريفيه2020

11–حميدي عبد الكريم، مروان صوار وليد، مذكره شهاده الماستر، تخصص تسويق خدمات بعنوان دور الابتكار التسويقي في بناء ولاء الزبون، دراسه حاله وكاله موبيليس، سنه 2019/2018

12–بويعه عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزه التنافسيه للمؤسسات الإقتصاديه، دراسه حاله اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكره لنيل درجه الماجستير في علوم التسيير، 2012 2011

13– عادل عيد عياد، اثر تطبيق ممارسات اداره الجوده الشامله في تعزيز الابتكار الاداري في مؤسسه التعليم العالي، وفقا لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي،رساله ماجستير،2017

14– توركان حسين، داود الحزاوي، الابتكار التسويقي واثره في الميزه التنافسيه في المشاريع الصغيره والمتوسطه، في الاردن، رساله ماجستير، 2018

15– شريف احمد حسن عباس، سلوكيات القياده التحويليه واثرها على الابداع التنظيمي، رساله ماجستير، يناير 2010

16– جوديت جميل خليل الصايج، اثر تطبيق مبادئ الحكومه في الاداء المؤسسي في جمعيه الهلال الاحمر الفلسطيني، رساله ماجستير، 2018

17_محمد جدعان حماد الجبوري، الابتكار التسويقي واثره على رضا الزبائن في شركات الادويه في الاردن، رساله ماجستير، جامعة فلسطين، 2018

المجلات والمداخلات

1– مجله الرياضه الاقتصاديه الاعمال، مجلد 6، العدد 2

2–حساني رقيه، مروه كرامه، حمزه فاطمه، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري، مداخله مقدمه ضمن الملتقى الوطني، حول حوكمه الشركات مالية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعه بسكره، في 6،7، 2018

3– محاضرات يعقوب خليفه، حول حوكمه الشركات، لسنه 2021 2022

4–بوسويح منى، ميموني ياسين، بوقطايه سفيان، دور الحكومه في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيره والمتوسطه، مجله الحكومه المسؤوليه الاجتماعيه والتنميه المستدامه، المجلد 2، العدد 1، 2020

5–مجله صحراوي جليله، جديد لحسن، توته نوال، حوكمه الشركات ودورها في تعزيز الابداع والابتكار، دراسه مقارنه بين الجزائر وبعض الدول العربيه، 2019

قائمة المراجع باللغة الاجنبية:

1_JONNISHO ,(Governement d'entreprises), memoire de fin etudes, maitriseen comptabilitè,2011.

2-Robert,w,Mc Gee , corporate governance in developing economies ,contry studies of africa,asia and America, 2009.

3_ Berson, corporate governance Manuel ,octobre 2010, printed in Hanoi,Vietnam

4_ Hèlène Ploix, keepen better company,(corporate governanceTen years on)–ox ford university' press' 2005

قائمة الملاحق

ممحق)1)

)االستبانة(

كلية العلوم الافتصاديةو العلوم التجارية/ قسم اقتصاد وتسيير المؤسسات

السيدة/ السيد ..... المحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد 000

يرجى التفضل منكم بالعمم بأنني وفي إطار إعداد رسالة الماستر قام الباحث

بإعداد استبانة تيدف إلى قياس " اهمية الحوكمة في دعم الابتكار

نرجو حرصكم على تقديم البيانات والمعمومات المطلوبة بدقة وموضوعية وذلك في التوصل إلى نتائج أفضل، وبالتالي مساعدة الباحث في التوصل إلى نتائج أدق وتقديم توصيات ذات فائدة أكبر. لذا نرجو

التكرم باإلجابة على فقرات اإلستبانة المرفقة، وبما يتناسب و استخداميا وتطبيقيا في مشروعكم. نرجو العمم

بأن البيانات والمعمومات التي ستوفرونيا ليذه الدراسة ستستخدم فقط ألغراض البحث العلمي، وستعامل

بسرية تامة،

شاكرين لكم حسن تعاونكم0

تحت إشراف الدكتورة جلولي نسيمة

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

العمر:

أقل من 29 سنة ☐

من 30 سنة إلى 34 سنة ☐

من 35 سنة إلى 39 سنة ☐

من 40 سنة إلى 44 سنة ☐

أكثر من 45 سنة ☐

المؤهل العلمي :

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

الخبرة المهنية :

أقل من 05 سنوات ☐

ما بين 05 سنوات و 09 سنوات ☐

ما بين 10 سنوات و 14 سنة ☐

ما بين 15 سنة و 19 سنة ☐

أكثر من 20 سنة ☐

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الحوكمة						
مسؤوليات مجلس الإدارة						
01	يضع مجلس الإدارة إجراءات عمل لتطبيق قواعد الحوكمة داخل البنك و مراجعتها وتقييم مدى تطبيقها					
02	يضع مجلس الإدارة سياسات لإدارة المخاطر التي يواجهها البنك					
03	يعمل مجلس الإدارة على التأكد من توفير كافة المعلومات و البيانات الخاصة بالبنك لأعضاء مجلس الإدارة بما يمكنهم من القيام بعملهم والإلمام بكافة الجوانب التي تخص البنك					
04	يشكل مجلس الإدارة وحدة خاصة مهامها الرقابة و التدقيق الداخلي للتأكد من الالتزام بمتطلبات الجهات الرقابية والأنظمة الداخلية والسياسات والخطط و الإجراءات التي يضعها					
05	يشكل مجلس الإدارة لجنة دائمة يكون مهامها إعداد سياسة خاصة لتقييم أداء الموظفيين ومنح المكافئات و الحوافز و مراجعتها بشكل سنوي					
06	يشكل مجلس الإدارة خلية دائمة مهامها الإنفاق على البحث و التطوير و الاستثمار في الرأس المال البشري من خلال وضع سياسات تهدف إلى تكوين و تدريب المورد البشري بشكل مستمر					
الإفصاح و الشفافية						
01	يتم الإفصاح عن النتائج المالية و التشغيلية والأهداف الاستراتيجية للبنك					
02	يتم الإفصاح عن ملكية الأسهم و المساهمين الرئيسين					
03	يفصح البنك عن المخاطر المتوقعة					
04	يوجد هيكل تنظيمي مكتوب وواضح بين المستويات التنظيمية للبنك					
05	يتم الإفصاح عن نظام المكافئات و الحوافز بالإضافة إلى					

	سياسة الأجور لأعضاء مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين و بقية الموظفين					
06	يتم الإفصاح عن عدد الإجتماعات الدورية لمجلس الإدارة و مستخرج أو محاضر هذه الإجتماعات.					
07	يتم الإفصاح عن التقارير الدورية و السنوية في الوقت المناسب					
08	يعمل البنك على استخدام موقعها الإلكتروني لتعزيز الإفصاح و الشفافية و توفير المعلومات					
المسؤولية الإجتماعية						
01	يسعى البنك إلى الارتقاء بسمعته من خلال الخدمات التي يقدمها للمجتمع					
02	يعمل البنك على تطوير البرامج التدريبية لتطوير أداء العاملين					
03	يراعي البنك مصالح جميع الموظفين بما يحقق أفضل مصلحة لهم بطريقة عادلة					
04	يطلع البنك العاملين على جميع العمليات الحديثة والهامة التي يقوم بها كل في مستوى مجاله و عمله					
05	يحرص البنك على منح الإجازات الدراسية للعاملين بها					
06	يسعى البنك باستمرار إلى رفع معنويات جميع الموظفين بالطرق المناسبة					
مراعاة أصحاب المصالح						
01	لأصحاب المصالح القدرة على إيصال شكاويهم حول الممارسات غير القانونية، أو غير الأخلاقية إلى مجلس الإدارة بحرية.					
02	لدى أصحاب المصالح حرية الحصول على معلومات هامة ، كافية و موثوقة على أسس منتظمة و في الوقت المناسب					
03	يتم إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم					
04	توجد ألية عمل فعالة ما بين أصحاب المصالح و مجلس الإدارة لضمان استمرارية البنك					
05	يطور البنك آليات أداء العاملين التي تسمح لهم في تحقيق					

	أهداف البنك					
06	يتم فتح قنوات اتصال فعالة مع أصحاب المصالح حتى تصل مقترحاتهم إلى مجلس الإدارة					
الابتكار						
الإبتكار المالي						
01	يعمل البنك على تطوير خدماته المالية بالاعتماد على دراسات السوق و تحديد حاجات زبائنه					
02	يخصص البنك مبالغ كافية لجهود البحث والتطوير لتطوير خدماته و منتجاته المالية					
03	يأخذ البنك في الحسبان خصائص التكنولوجيا الحديثة ، عند تطوير منتجاته و خدماته المالية					
04	تسعى البنك إلى طرح خدمات مالية جديدة بطرق إبتكارية تماشيا مع التكنولوجيات الحديثة					
05	يعمل البنك على تصميم عمليات جديدة في ضوء متطلبات تصميم خدماتها المالية الجديدة					
06	يعمل البنك على طرح خدمات مالية جديدة و متطورة بالاعتماد على المهارات الفنية للموظفين و العاملين داخل البنك					
07	تهدف إدارة البنك إلى الحصول على براءات اختراع في مجال الابتكارات المالية من خلال دعم جهود الابتكار من طرف العاملين بها					
الابتكار التسويقي						
01	يقوم البنك باقتراح طرق تسعيرة جديدة لخدماته المالية بالتوافق مع القدرات المالية لعملائه					
02	يسعى البنك إلى استخدام طرق ابتكارية أقل تكلفة لتخفيض أسعار خدماته المعروضة في السوق					
03	يقوم البنك بابتكار طرق ترويج جديدة مثل استخدام مواقع التواصل الإجتماعي					
04	يعمل البنك على إنشاء علاقات قوية مع الزبائن من خلال أساليب إعلانية متميزة					

05	يقوم البنك و باستمرار بمراقبة و تحسين أسلوب توزيع خدماتها تماشيا مع التكنولوجيا الحديثة					
06	يحرص البنك باستمرار على متابعة و صيانة و تحديث أجهزة الصرف الألي الخاصة به.					
07	يعمل البنك على تفعيل أليات الدفع الالكتروني ، بالإضافة إلى تطويرها بما يتماشى مع التكنولوجيا الحديثة.					
الإبتكار التنظيمي						
01	يقوم البنك بإجراء تغييرات و تحسينات في هيكلها التنظيمي					
02	يبدي البنك بعض المرونة في مشاركة العاملين بها في القرارات					
03	يقوم البنك بصفة مستمرة بعملية تحديث وتطوير نظام معلوماتها					
04	يتيح البنك الفرصة للعاملين بها لاكتشاف مواهبهم و توظيفها بالشكل المطلوب					
05	يعتمد البنك أسلوب العمليات الحرة التي يمكن تنفيذها بحرية دون قيود من حيث الزمان و المكان					
06	يوفر البنك بيئة عمل تمتاز بالمشاركة و التعاون و التكامل					
07	يتوفر في البنك درجة عالية من ثقافة الابتكار و التطوير و التكامل المعرفي					
08	يشجع البنك العاملين بها على اكتساب المهارات التي تساعدهم على حل المشكلات بأنفسهم و بطرق إبداعية					
09	يعمل البنك على إجراء دورات تدريبية لعملائه بخصوص التقنيات البنكية الحديثة					
10	يحرص البنك على على تخفيض الوقت اللازم لتقديم الخدمة لعملائه					