



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

دور القيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة في بنك الأمل – صنعاء

(رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال)

إعداد الطالبة:

بغداد علي محمد عميرين

إشراف:

أ.م. د. جبر عبدالقوي السنباني

أستاذ مشارك في إدارة الأعمال بكلية العلوم الإدارية
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

صنعاء

1442هـ/2021م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

سورة البقرة: آية 32

قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم (131)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين... وبعد:
 تم بحمد الله وتوفيقه يوم الخميس بتاريخ: 30/ صفر / 1443 هـ الموافق: 7/ 10/ 2021 م ، اجتماع اللجنة المشكلة
 بقرار مجلس الدراسات العليا رقم (6) بتاريخ: 10/ 7/ 2021 م
 لمناقشة الطالب/ة: بغداد علي محمد ناجي عصيرين الكلية: العلوم الادارية التخصص: ادارة اعمال في رسالته التي
 بعنوان:

دور القيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة في بنك الأمل - صنعاء

وبعد مناقشة علنية للطلاب من الساعة ١٠.. إلى الساعة ١١\ ظهرًا، وبعد المداولة والمناقشة، اتخذت اللجنة القرار التالي:

إجازة الرسالة ويمنح الطالب معدل (%) بتقدير ()

كتابة


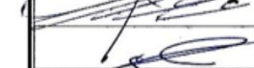

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات عليها بمعرفة المشرف ويمنح الطالب معدل (٩٦ %) بتقدير

(ممتاز) كتابة

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات بمعرفة المشرف وموافقة الدكتور.....

بمعدل (%) بتقدير () كتابة

أسماء لجنة المناقشة والحكم

م	اسم المناقش	الصفة	الدور في المناقشة	التوقيع
1	أ.د. احمد محمد برقعان	مناقشاً	رئيساً	
2	أ.د. عبدالله عبدالله السنقي	مناقشاً	عضواً	
3	أ.م.د. جبر عبدالقوي السنباتي	مشرفاً	عضواً	

يعتمد،،،

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران

مدير الدراسات العليا

د. عبدحسين الضبيبي

رئيس قسم شؤون الطلاب

أ.وليد محمد هريره

الإهداء

إلى والديّ حفظهما الله

إلى إخواني وأخواتي وإلى جميع أسرتي....

الذين أدين لهم بالفضل بعد الله عز وجل.

وكانوا لي عوناً في رحلة الدراسة.

إليهم أهدى هذا الجهد المتواضع.

محبة... ووفاء... وعرفاناً.

الباحثة/بغداد عمريز

شكر وعرّفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على من أرسله الله رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد:

بعد حمد الله عز وجل وشكره، أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرّفان لأستاذي

الدكتور/ جبر عبدالقوي السنّباني، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى إرشاداته القيمة، وعلى التوجيه والمتابعة والاهتمام.

وأتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة وإثرائها بالملاحظات والتوجيهات:

أ.د. أحمد محمد برقعان و أ.د. عبدالله عبدالله السنّفني

وأشكر والديّ الذين لهم الدور الكبير في تشجيعي ومساندتي والاهتمام بكل اموري العلمية والعملية....
وأشكر كل من مد لي يد العون من أفراد أسرتي، وجميع من تعاون معي لإتمام هذه الدراسة.

وجزاهم الله تعالى عني كل خير

الباحثة/بغداد عمريّن

ملخص الدراسة

العنوان: دور القيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة في بنك الأمل-صنعا.

إعداد الباحثة: بغداد علي محمد عميرين. إشراف الدكتور: جبر عبدالقوي السنباني.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية وأبعادها المتمثلة في (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، الاحتفاظ بالاتجاه، وفرة الأفكار) في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل-صنعا.

حتمت طبيعة الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت استبانة لتأكد من صحة فرضيات الدراسة، وبلغ مجتمع الدراسة (127) فرداً، وعينة الدراسة (105).

وُزعت 127 استبانة وأُستخدم أسلوب المسح الشامل لـ (مدراء الإدارات، مساعدي مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام، الموظفين) في بنك الأمل-صنعا، واسترد منها 105 استبانة.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

- يهتم بنك الأمل بأبعاد القيادة الابتكارية إذ كان أكثر محور متحقق هو الأصالة وأقلها محور الطلاقة، وكانت أهم أبعاد القيادة الابتكارية المؤثرة تأثيراً إيجابياً في تحسين الأداء وهي على الترتيب الآتي: الأصالة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، وفرة الأفكار، المرونة، الطلاقة.
- يوجد قيادة ابتكارية وأبعادها المتمثلة في (الأصالة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، وفرة الأفكار، المرونة، الطلاقة) في بنك الأمل-صنعا بدرجة مرتفعة.
- يوجد تحسين في أداء العاملين في بنك الأمل-صنعا بدرجة مرتفعة.
- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية (0.05) بين القيادة الابتكارية وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل-صنعا.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

- العمل على زيادة الاهتمام من قبل بنك الأمل-صنعا بأبعاد متطلبات القيادة الابتكارية كافة والعمل على تطويرها وتحسينها.
 - العمل على زيادة الاهتمام من قبل بنك الأمل-صنعا بتحسين أداء العاملين.
 - على قيادة البنك زيادة الاهتمام على تعزيز دور العاملين بالمشاركة في صياغة رؤية ورسالة وأهداف وخطط البنك.
 - أن تعمل القيادة الابتكارية في البنك على زيادة الحوافز للعاملين ذوي القدرات الابتكارية.
- الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية ودورها في تحسين أداء العاملين، بنك الأمل.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	القرآن الكريم
ج	قرار لجنة مناقشة الرسالة
د	الإهداء
هـ	شكر وعرهان
و	ملخص الدراسة
ز	فهرس المحتويات
ل	فهرس الجداول
ن	فهرس الأشكال
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
2	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة
2	1.1.1 مقدمة
4	2.1.1 مشكلة الدراسة
4	3.1.1 أهداف الدراسة
5	4.1.1 أهمية الدراسة
5	5.1.1 فرضيات الدراسة
6	6.1.1 مصطلحات الدراسة
8	7.1.1 حدود الدراسة
8	8.1.1 منهجية الدراسة
9	9.1.1 أداة الدراسة
10	10.1.1 أنموذج الدراسة
11	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
11	1.2.1 التمهيذ
11	2.2.1 الدراسات التي تناولت القيادة الابتكارية (المتغير المستقل)
14	3.2.1 الدراسات التي تناولت تحسين الأداء (المتغير التابع)
16	4.2.1 الدراسات الأجنبية

رقم الصفحة	الموضوع
18	5.2.1 جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
19	6.2.1 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
19	7.2.1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
20	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
21	المبحث الأول: القيادة الابتكارية
21	1.1.2 مقدمة
21	2.1.2 القيادة
21	1.2.1.2 مفهوم القيادة
22	2.2.1.2 أهمية وضرورة القيادة
22	3.2.1.2 أنواع القيادة
23	4.2.1.2 خصائص القائد الفعّال في القيادة
23	5.2.1.2 عناصر القيادة
23	6.2.1.2 مصادر القوة في القيادة
24	7.2.1.2 مهارات القيادة
25	8.2.1.2 أنماط القيادة
26	3.1.2 مفهوم الابتكار
27	4.1.2 أهمية الابتكار
28	5.1.2 المبادئ الأساسية للابتكار
28	6.1.2 أشكال الابتكار في المنظمات
30	7.1.2 معوقات الابتكار
31	8.1.2 العوامل المؤثرة على الابتكار
33	9.1.2 تعريف القيادة الابتكارية
34	10.1.2 أبعاد القيادة الابتكارية
38	المبحث الثاني: تحسين الأداء
38	1.2.2 الأداء
38	1.1.2.2 تعريف الأداء

رقم الصفحة	الموضوع
38	2.1.2.2 أهمية الأداء
40	3.1.2.2 عناصر الأداء
41	4.1.2.2 محددات الأداء
43	2.2.2 تعريف تحسين الأداء
43	3.2.2 أهمية تحسين الأداء
43	4.2.2 إجراءات تحسين الأداء
44	5.2.2 أهمية قياس الأداء
45	6.2.2 مؤشرات الأداء
46	7.2.2 مفهوم تقييم الاداء
47	8.2.2 إجراءات تقييم الأداء
49	9.2.2 صعوبات تقييم الأداء
50	10.2.2 عناصر وطرق تقييم الأداء
56	الفصل الثالث: مجتمع الدراسة وعينتها والإطار المنهجي للدراسة وأدواتها وإجراءاتها
57	المبحث الأول: مجتمع الدراسة وعينتها
57	1.1.3 نشأة بنك الأمل
57	2.1.3 مفهوم بنك الأمل
57	3.1.3 خدمات بنك الأمل
58	4.1.3 مميزات بنك الأمل
59	5.1.3 أهم إنجازات بنك الأمل
60	6.1.3 مجتمع وعينة الدراسة
60	1.6.1.3 مجتمع الدراسة
61	2.6.1.3 عينة الدراسة
61	3.6.1.3 فروع بنك الأمل
62	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وأدواتها وإجراءاتها
62	1.2.3 تمهيد
62	2.2.3 متغيرات الدراسة
62	3.2.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات
62	4.2.3 تصميم أداة الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع
64	5.2.3 معايير القياس
65	6.2.3 أساليب التحليل الإحصائي
65	7.2.3 احتساب التقدير اللفظي
66	8.2.3 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية
67	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج والاستنتاجات والتوصيات
68	المبحث الأول: تحليل بيانات الدراسة الميدانية
68	1.1.4 تمهيد
68	2.1.4 تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة
68	1.2.1.4 متغير الجنس
69	2.2.1.4 متغير العمر
70	3.2.1.4 متغير المؤهل العلمي
71	4.2.1.4 متغير سنوات الخدمة
72	5.2.1.4 متغير المسمى الوظيفي
73	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها
73	1.2.4 تمهيد
73	2.2.4 المتغير المستقل: القيادة الابتكارية
80	3.2.4 المتغير التابع: تحسين أداء العاملين
82	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
82	1.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
82	1.1.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى
83	2.1.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية
83	3.1.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
84	4.1.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
84	5.1.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
85	6.1.3.4 اختبار الفرضية الفرعية السادسة
85	2.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

رقم الصفحة	الموضوع
96	المبحث الرابع: عرض النتائج والاستنتاجات والتوصيات
96	1.4.4 النتائج
98	2.4.4 الاستنتاجات
98	3.4.4 التوصيات
100	المصادر والمراجع
101	أولاً: المراجع العربية
105	ثانياً: المراجع الاجنبية
107	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
32	أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة	1
74	مجتمع الدراسة	2
75	عدد الاستبيانات الموزعة والمستخدمه في الدراسة	3
77	عدد الفقرات في الاستبيان قبل التحكيم	4
78	عدد الفقرات في الاستبيان بعد التحكيم	5
78	معايير القياس	6
79	كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات الدراسة	7
80	نتائج اختبار كرونباخ(ألفا) لأداة البحث	8
82	التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة	9
83	التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بعينة الدراسة	10
84	التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي بعينة الدراسة	11
85	التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة بعينة الدراسة	12
86	التكرار والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي بعينة الدراسة	13
87	نتائج الاستبيان الخاص ب(القيادة الابتكارية)	14
88	نتائج الاستبيان الخاص ب(المرونة)	15
89	نتائج الاستبيان الخاص ب(الحساسية للمشكلات)	16
90	نتائج الاستبيان الخاص ب(الأصالة)	17
91	نتائج الاستبيان الخاص ب(الطلاقة)	18
92	نتائج الاستبيان الخاص ب(الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته)	19
93	نتائج الاستبيان الخاص ب(وفرة الافكار)	20
94	نتائج الاستبيان الخاص ب(تحسين أداء العاملين)	21
96	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى	22
96	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	23
97	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	24

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
97	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	25
98	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	26
98	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة	27
99	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية السادسة	28
100	نتيجة اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير (الجنس)	29
100	الخصائص الإحصائية لجدول تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير العمر	30
102	لمعرفة تأثير متغير العمر على متغيرات الدراسة	31
102	الخصائص الإحصائية لجدول تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير المؤهل العلمي	32
105	لمعرفة تأثير متغير المؤهل العلمي على متغيرات الدراسة	33
105	الخصائص الإحصائية لجدول تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير سنوات الخدمة	34
107	لمعرفة تأثير متغير سنوات الخدمة على متغيرات الدراسة	35
107	الخصائص الإحصائية لجدول تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير المستوى الوظيفي	36
109	لمعرفة تأثير متغير المستوى الوظيفي على متغيرات الدراسة	37

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
24	أنموذج الدراسة	1
39	مهارات القيادة	2
56	محددات الأداء	3
64	عناصر نظام تقييم الأداء	4
65	من يقوم بالتقييم	5
66	معايير تقييم الأداء	6
68	طريقة التوزيع الإجباري	7
82	التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة	8
83	التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بعينة الدراسة	9
84	التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي بعينة الدراسة	10
85	التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة بعينة الدراسة	11
86	التكرار والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي بعينة الدراسة	12
87	نتائج الاستبيان الخاص ب (القيادة الابتكارية)	13

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

1.1.1 مقدمة:

تؤمن الدول المتقدمة بأن الإنسان هو المورد الأعلى لديها وأن الاستفادة الأمثل من هذا المورد والعمل على بناء فرد كفؤ وفعال؛ هو من أهم أولوياتها ، ومع تسارع دوران عجلة التغيير في شتى المجالات تظهر الحاجة الماسة للقيادات المبتكرة التي تسعى للعمل جاهدة لمواكبة التغييرات المتسارعة في البيئة المحيطة، والتي تستطيع بفضل نظراتها غير التقليدية للتغيرات استشراف المستقبل واتخاذ الخطوات التي تتناسب مع متطلبات الواقع مما يسهم في إرساء المؤسسات بر الأمان وحمايتها من التراجع و الاندثار وتحسين أداءها وحيث أصبح واضحاً لقادة تلك المؤسسات أنك إن لم تكن تتقدم فإنك تتقادم.

ومن المؤكد أن التقدم المذهل الذي يشهده العالم اليوم في شتى المجالات لم يكن ليتحقق إلا من خلال الإبداع والتفكير الابتكاري، والنظرة الشمولية والمتجددة للأمور؛ ولكي يستمر هذا التجدد ويتضاعف في المستقبل فلا بد من استمرار الإبداع والابتكار الخلاق المتجدد.

ولقد تحققت في العقود الأخيرة تطورات علمية وثقافية وتكنولوجية بشكل لم يسبق له مثيل في تاريخ البشرية، الأمر الذي حتم على المؤسسات والمنظمات مواكبة هذه التطورات والتجديدات وفرض عليها القيام بعملية مراجعة لسياساتها وأهدافها وتقنياتها ونشاطاتها المتعلقة بالابتكار، وذلك لتمكين المتدربين من اكتساب المهارات التي تتطلبها أدوارهم الجديدة.

ويبدو أن الدول المتقدمة قد تجاوزت معظم المعوقات التي تواجهها من خلال ابتكار عدداً من الآليات الحديثة وهذا أدى الى تحسين أداء العاملين.

ونلاحظ أنه يوجد قصور في مواكبة الابتكار والتكنولوجيا الحديثة والتي لها دور في تحسين الأداء والتطوير والرقي والتقدم ونلاحظ أن الابتكار هو الوسيلة الأفضل لرفع كفاءات وأداء العاملين ومهاراتهم، ويتضمن إدارة الابتكار مجموعة من الأدوات التي تسمح بتعاون المدراء والعاملين من أجل الوصول إلى مهام مشتركة للأهداف والعمليات الإدارية وهذا ينعكس بشكل مباشر على أداء العاملين والذي بدوره سينعكس على أداء بنك الأمل-صنعا ككل.

ولقد شكل موضوع القيادة الابتكارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي محوراً مهماً لعدد من الباحثين والمفكرين حيث يطرح الكثير من النقاشات والتساؤلات في مختلف الجوانب والمجالات الاقتصادية

والسياسية والاجتماعية، مما ساعد في تزايد وانتشار ظاهرة الاهتمام بالعنصر البشري كونه يمثل متغيراً مهماً في قضية التنمية البشرية والمادية للمؤسسات.

وأدت التطورات في مختلف المجالات إلى اكتشاف أن فعالية وكفاءة بنك الأمل-صنعا ترتبط إلى حد كبير بفعالية أساليب وطرق تسيير العنصر البشري، ومدى تطور هذه الطرق المستخدمة في الإدارة، ولقد أصبحت البحوث التي يقوم بها الباحثون تركز على الاهتمام بالعنصر البشري لأجل الوصول إلى تطور المؤسسة بشكل عام، حيث ارتبطت التنمية في أي مؤسسة بمدى اهتمامها بالأفراد الموجودين فيها خاصة اهتمام القادة والمشرفين بمرؤوسيههم باعتبارهم أداة فعالة لتحقيق الأهداف المسيطرة. واكتشف العلماء والمختصون في علم الإدارة أن المؤسسة التي تمتلك قيادة ابتكارية فعالة تستطيع تحقيق نتائج إيجابية ومُرضية على مستوى الأداء والإنتاج، وبالتالي تحقيق أعلى كفاءة على مستوى الأفراد، وكذلك رفع الروح المعنوية والارتياح وزيادة الاستقرار والرضا.

ويحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤثراً لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أياً كان موقعه داخل بنك الأمل-صنعا وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للبنك وصولاً إلى الدولة، وذلك؛ لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، فالأداء له أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين وبالنسبة للبنك.

كما يحظى موضوع تحسين الأداء باهتمام متزايد من المجتمعات المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً لها ومؤثراً لأي تقدم في مختلف المجالات.

لذا يجب على قيادات الإدارات إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة المعوقات وتعزيز النواحي الإيجابية.

وفي هذا السياق تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل-صنعا.

2.1.1 مشكلة الدراسة:

إن تسارع الأحداث التي نشهدها في عصرنا الحاضر والذي أحدث تغيرات كبيرة في كثير من النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية قد ترك أثراً واضحاً وملموساً في مجتمعنا، مما جعل مواكبة الابتكار ومتابعة التغيير المخطط ضرورة ملحة للاستمرار والارتقاء والتميز في الأداء.

وتكمن مشكلة الدراسة أنه يوجد قصور في بنك الأمل-صنعا في مواكبة الابتكار ومواكبه التكنولوجيا الحديثة والتي لها دور في تحسين الأداء والتطوير والرقي والتقدم، وفي ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة والتي أظهرت دور القيادة الابتكارية الفعّال في تحسين أداء العمل الإداري وتطويره تتبع فكرة دراسة دور القيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل-صنعا، وذلك من خلال تقديم اقتراحات وتوصيات قد تسهم في تطوير وتحسين أداء البنك بشكل أفضل.

وتم صياغة المشكلة في السؤال الرئيسي الآتي:

(1) ما دور القيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل-صنعا؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما دور الطلاقة في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعا؟
2. ما دور المرونة في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعا؟
3. ما دور الحساسية للمشكلات في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعا؟
4. ما دور الأصالة في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعا؟
5. ما دور الاحتفاظ بالاتجاه في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعا؟
6. ما دور وفرة الأفكار في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعا؟

(2) ما دور المتغيرات الديموغرافية في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعا؟

3.1.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن عرضها على النحو الآتي:

(1) التعرف على دور القيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعا.

ومنها الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على دور الطلاقة في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعا.
2. التعرف على دور المرونة في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعا.
3. التعرف على دور الحساسية للمشكلات في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعا.
4. التعرف على دور الأصالة في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعا.

5. التعرف على دور الاحتفاظ بالاتجاه في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء.
 6. التعرف على دور وفرة الأفكار في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء.
- (2) التعرف على دور المتغيرات الديموغرافية وتمثل في (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة) في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل -صنعاء.

4.1.1 أهمية الدراسة:

1.4.1.1 الأهمية النظرية للدراسة:

- 1- تتبثق أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه القيادة الابتكارية في إدارة المنظمات وتطوير الأداء.
- 2- قد تنبّه هذه الدراسة بنك الأمل-صنعاء عن أهمية القيادة الابتكارية في تحسين أدائها.
- 3- دعم الفكر الابتكاري الذي يساعد بنك الأمل على تحسين أدائها.
- 4- مساعدة الباحثين والقراء في الحصول على معلومات عن دور القيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل -صنعاء.

2.4.1.1 الأهمية العملية للدراسة:

- 1- تساهم هذه الدراسة في تقديم توصيات ومقترحات لزيادة تحسين أداء العاملين في بنك الأمل -صنعاء.
- 2- يواجه المجتمع اليمني مجموعة من التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية أحداث تغييرات في أداء المنظمات؛ لذا فإن أهمية الدراسة تكمن في التعرف على دور القيادة الابتكارية في تحسين الأداء.
- 3- تساهم هذه الدراسة الكشف عن واقع دور القيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل-صنعاء.
- 4- تساهم هذه الدراسة في مواكبة الابتكار والتكنولوجيا الحديثة التي تعمل على التطوير والرقي والتقدم والتي بدورها تعمل على تحسين أداء العاملين في بنك الأمل-صنعاء.

5.1.1 فرضيات الدراسة:

- بناءً على مشكلة البحث والأهداف المرسومة سوف يتم التحقق من صحة الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسية الأولى:**
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية (0.05) للقيادة الابتكارية وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1) لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية (0.05) للطلاقة وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعا.
- 2) لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية (0.05) للمرونة وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعا.
- 3) لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية (0.05) لحساسية المشكلات وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعا.
- 4) لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية (0.05) للأصالة وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعا.
- 5) لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية (0.05) للاحتفاظ بالاتجاه وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعا.
- 6) لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية (0.05) لوفرة الأفكار وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعا.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية (0.05) للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-سنوات الخدمة-المسمى الوظيفي) وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل صنعا.

6.1.1 مصطلحات الدراسة:

1- القيادة الابتكارية: تعرف بأنها النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية والثقة بالنفس والآخرين، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير والميل إلى التجريب والتجديد والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير (عماد الدين، 2003، 15).
وتُعرف إجرائياً بأنها:

نمط من أنماط القيادة يتميز فيها القائد بالقدرة على طرح الأفكار وتنفيذها، أو الممارسات الجديدة، والأصيلة في العمل؛ سواءً التي يكشفها بنفسه، أو يتوصل إليها من خلال العاملين، ويسعى من خلال طرح وتنفيذ هذه الأفكار إلى تحقيق الازدهار والتميز في بنك الأمل-صنعا، وخلق قيمة أسرع وأكبر مقارنة بالمنافسين.

ومنها مصطلحات أبعاد القيادة الابتكارية الآتية:

الطلاقة: تعني التحرر من القيود وإطلاق العنان والتطلع للأشياء في ضوء جديد وفكر جديد (عجوة، 2018، 5).

وتُعرف إجرائياً بأنها:

قدرة القادة في بنك الأمل-صنعاء على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.

المرونة: هي القدرة على إنتاج عدداً متنوعاً من الأفكار والقدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف (عجوة، 2018، 5).

وتُعرف إجرائياً بأنها:

قدرة القادة في بنك الأمل-صنعاء على تقديم أفكار حول استجابات لا تنتمي لفئة واحدة، وتعتبر المرونة عنصراً حيوياً للإبداع، فهي تعني النظر للأشياء في ضوء جديد، ومن زوايا عدة وخروجها عن أطرها التقليدية التي أعتاد الناس النظر إليها.

الحساسية للمشكلات: وتعني القدرة على الإحساس المرهف بالمشكلات ورؤيتها رؤية واضحة وتحديدتها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وأبعادها وآثارها (نصر الدين، 2010، 252).

وتُعرف إجرائياً بأنها:

قدرة القادة في بنك الأمل-صنعاء على الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو نقاط ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك بأن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة على ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات حولها. ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

الأصالة: هي المقدر على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة (الشربيني، صادق، 2002، 109).

وتُعرف إجرائياً بأنها:

قدرة القادة في بنك الأمل-صنعاء على إنتاج أفكار غير المألوفة وبعيدة المدى والقدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار وكلما قلت درجة شيوع الكرة زادت درجة أصالتها.

الاحتفاظ بالاتجاه: هي مواصلة الاتجاه نحو التغيير والتطوير والأفكار الجديدة المبدعة التي تتميز بالأصالة (عجوة، 2018، 5).

وتُعرف إجرائياً بأنها:

تركيز الانتباه وأمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة من دون أن تُحول المشتتات بينه وبينها، كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره؛ لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة؛ لكنه لا يتنازل عن أهدافه، وبظل- في الوقت نفسه- محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادفة ومعاينتها. **وفرة الأفكار:** هي وجود عدداً من الأفكار وذلك لبحثها ومقارنتها واختيار أفضلها (عجوة، 2018، 5).

وتُعرف إجرائياً بأنها:

هي قدرة القادة في بنك الأمل-صنعاء على البحث عن حلول وأفكار عدة ومشاركة العاملين في تقديم أفكارهم وآراءهم ومقترحاتهم واختيار أفضلها.

2- تحسين أداء العاملين: هي تحسين المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها (الجباسي، 2011، 129).

وتُعرف إجرائياً بأنها:

بأنها تلك العملية المتمثلة في الجهود العلمية التي تعتمد على الأساليب العلمية والمتطورة لتحليل الأداء البشري في بيئة العمل للتعرف على مدى فاعليته وكفاءته لتحقيق أهداف بنك الأمل-صنعاء وتحديد مشكلات الأداء و الأسباب المصاحبة لها وتحديد مستويات التدخل وأنواعها المختلفة سواء ما كان يتعلق بالتدريب أو غير ذلك من الحلول العلمية التي لا تتعلق بالتدريب الرسمي بهدف تحسين وتطوير الأداء البشري في بيئة العمل التي تسعى إلى التطور والرقى ، مع تحديد خطط العمل والطرق التي يمكن الاستفادة منها لتعميم هذه الحلول ووسائل الاتصال الملائمة في بنك الأمل-صنعاء و التي تضمن إجراء عملية تحسين وتطوير الأداء البشري بكل فاعليه واقتدار.

7.1.1 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: دور القيادة الابتكارية وأبعادها المتمثلة في (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، الاحتفاظ بالاتجاه، وفرة الأفكار) في تحسين أداء العاملين.

الحدود المكانية: بنك الأمل -صنعاء (الإدارة العامة لبنك الأمل -المركز الرئيسي شارع بغداد).

الحدود البشرية: المدراء والرؤساء والعاملين في بنك الأمل -صنعاء.

8.1.1 منهج البحث وإجراءاته:

في إطار محاولة تحقيق أهداف البحث أستخدم المنهج الوصفي التحليلي لدراسة دور القيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل -صنعاء وجمعت البيانات باستخدام استبانة، أستخدم البرنامج الإحصائي المناسب SPSS لتحليل البيانات التي جمعت عن طريق الاستبانة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع البحث من المدراء ورؤوساء الأقسام والعاملين في بنك الأمل - صنعاء. وتم دراسة المجتمع بالكامل وأستخدم أسلوب الحصر الشامل وتوزعت 127 استبانة على جميع المدراء ورؤوساء الأقسام والعاملين في بنك الأمل - صنعاء.

9.1.1 أداة الدراسة:

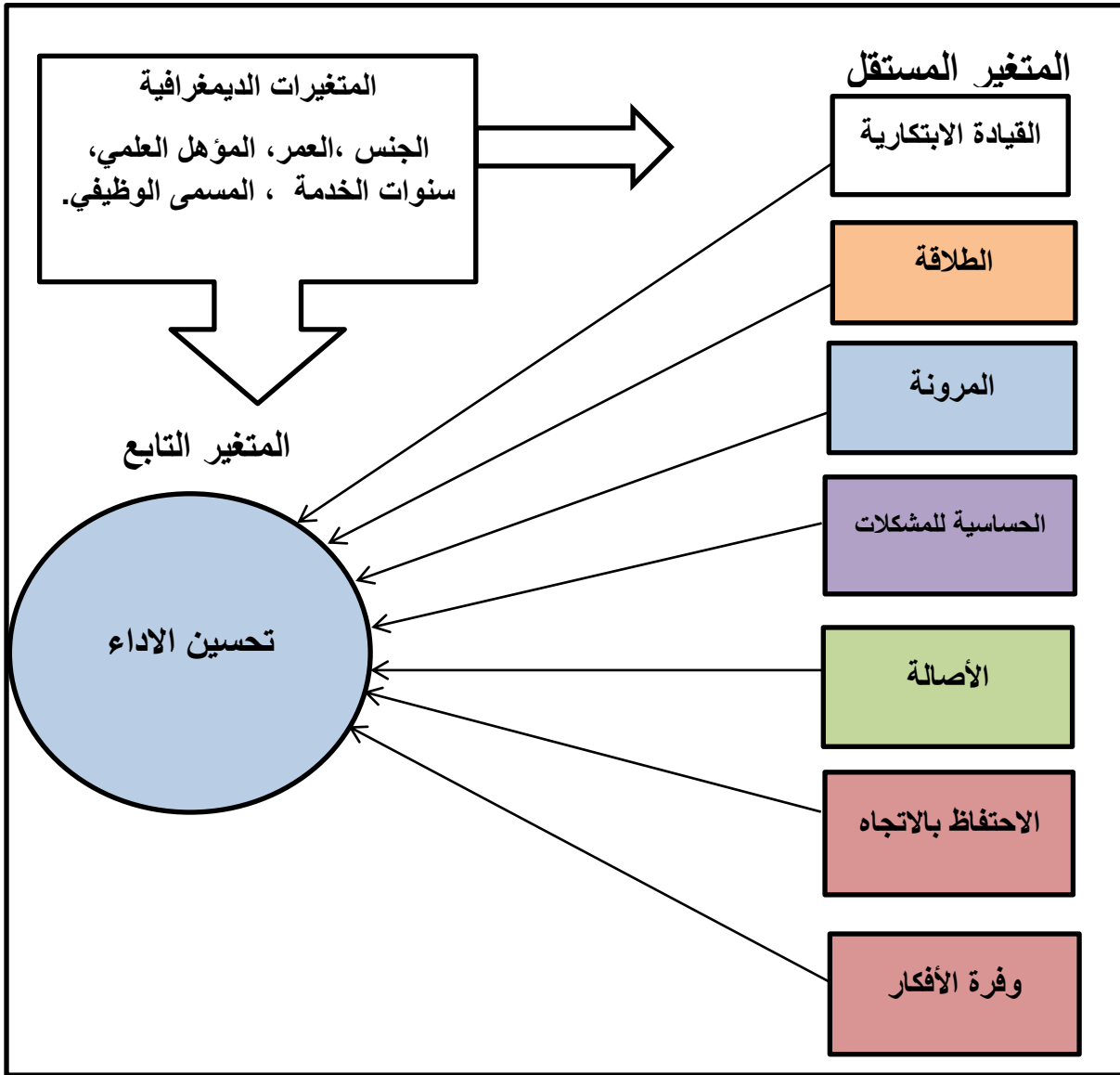
صُممت استبانة ووزعت على عينة الدراسة خصيصاً لجمع البيانات بحيث تغطي أسئلة الاستبانة فرضيات الدراسة.

10.1.1 أنموذج الدراسة:

على ضوء مشكلة وأهداف الدراسة وفرضياتها تم تصميم أنموذجاً معرفياً للدراسة يتكون من متغيرين هما المتغير المستقل (القيادة الابتكارية)، والمتغير التابع (تحسين الأداء) كما في الشكل رقم (1):

اعتماداً على الدراسات السابقة مثل دراسة:

"القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الأقصى بقطاع غزة)"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة.

أنموذج من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة مثل دراسة:

عجوة. عبدالله (2018: 6).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

1.2.1 تمهيد

تناولت الباحثة بعض الدراسات التي تمكنت من الحصول عليها ومراجعتها والتي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية بشكل كلي أو جزئي، وتم الاستفادة منها في بيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية، وبيان موقعها بين هذه الدراسات وما الجديد الذي قدمته، وقد عرضتها الباحثة على النحو الآتي:

2.2.1 الدراسات التي تناولت القيادة الابتكارية (المتغير المستقل):

1. دراسة (عجوة، 2018)، "القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي" دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الأقصى بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية في جامعة الأقصى في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي من خلال التعرف على آراء العاملين في الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من (996) فردٍ وعينة الدراسة (300) فردٍ.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:

- يوجد دور بين القيادة الابتكارية والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بجامعة الأقصى.
- وجود موافقة من قبل أفراد العينة على ممارسة المسؤولين في جامعة الأقصى للقيادة الابتكارية. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:
- أهمية تبني المسؤولين في جامعة الأقصى ثقافة القيادة الابتكارية لما لذلك من آثار إيجابية على سير العمل وتحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.
- ضرورة أن تسعى قيادة الجامعة لتطوير البيئة التنظيمية عند تطبيق التغيير التنظيمي وكذلك الحد من القيود الإدارية التي تفرضها قوانين العمل داخل الجامعة.

2- دراسة (الشهراني، 2018م) بعنوان "درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة، من (209) عضو هيئة التدريس. توصلت الدراسة نتائج عدة أهمها:

- درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين كانت متوسطة.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة، التخصص، مكان العمل).

3-دراسة (الحارثي، 2016م)، بعنوان "القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي - دراسة مقارنة بين كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية في التغيير التنظيمي في كل من كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من 562 فردٍ وعينة الدراسة كانت 315 فردٍ.

توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

- أثبتت الدراسة أن القيادة الابتكارية تساهم في التغيير التنظيمي بدرجات متفاوتة.
 - أهم المعوقات التي تحد من دور القيادة الابتكارية، هو القيام بعملية التغيير الإداري بشكل مفاجئ من قبل الإدارة العليا وعدم الاهتمام بتنمية روح الابتكار لدى العاملين.
- ومن أهم التوصيات للدراسة:

- العمل على تمكين العاملين من أجل تخفيف الأعباء على القيادة لتركز على مهامها الأساسية وتسهم في تنمية الابتكار وإحداث التغيير التنظيمي.
- تحسس المشكلات قبل وقوعها بتوفير وسائل اتصال فعّالة وقنوات اتصال عدة.

4-دراسة (جبريني، 2016م) بعنوان "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية "

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، تكوّن مجتمع الدراسة من عمداء الكليات جميعاً ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية والبالغ عددهم 373 فردٍ، وكانت عينة الدراسة النهائية 270 فردٍ. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة في درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلى المجالات الثلاثة (تعامل الإدارة مع العاملين، بيئة العاملين، السلوك الابتكاري). ومن أبرز معوقات القيادة الابتكارية (قلة الحوافز وقلة الدعم المادي وقلة الإهتمام بالابتكار والمركزية في اتخاذ القرارات وعدم توفر التكنولوجيا اللازمة).

5-دراسة (جمعة ونوري، 2011) بعنوان: "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى."

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية والإبداع الإداري ودور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى من خلال استخدام استبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيع (44) استمارة لعينة الدراسة التي تمثلت في عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والتي

تم اختيارهم بالطريقة العمدية. وبعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخدام مصفوفة ارتباط بيرسون (pearson matrix correlation) وتحليل الانحدار البسيط Simple Regression حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين القيادة الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري والتي تم على ضوءها صياغة مجموعة من التوصيات تمثلت في ضرورة العمل على تبني نتائج هذه الدراسة من قبل الجامعة، والعمل على تنمية الأفراد العاملين وتدريبهم ورعايتهم بوصفهم أهم موارد الجامعة، والعامل على تنمية الأفراد العاملين وتدريبهم ورعايتهم بوصفهم أهم موارد الجامعة بالإضافة إلى ضرورة تحليل قادة الكليات (عمداء ورؤساء أقسام) بسمات المثابرة والمبادرة والمخاطر وغيرها من السمات الإدارية الناجحة.

6-دراسة (صالح، 2009) بعنوان: أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور كل من الذكاء الصناعي والعاطفي في اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة والقيام بعمل مقابلة شخصية مع أفراد العينة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرارات في البنوك الأردنية، وبناءً على نتائج الدراسة أخذت عدداً من التوصيات، تمثلت في ضرورة تنمية مهارات العاملين في التعامل مع الأساليب المختلفة من الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي مع العمل على تحديد الأسس العلمية والموضوعية الواجب اعتمادها في اتخاذ القرارات.

7-دراسة (الشمري، 2006) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، وبلغ مجتمع الدراسة (465) قائد تربوي، والفني والتصوري، وتوصلت الدراسة إلى أن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة في المجالات الإدارية والفنية، وفي المجال التصوري كانت الممارسة مرتفعة، وقد بينت الدراسة بأنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة الابتكارية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي، وقد أشارت نتائج الدراسة بأنه كانت هناك فروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، حيث كانت الفروق لصالح الذكور والحاصلين على درجة البكالوريوس والدبلوم، وأوصت الدراسة بضرورة إدخال التقنيات الحديثة والمتطورة في المؤسسات التعليمية والتوسع في البرامج التدريبية.

3.2.1 الدراسات التي تناولت تحسين الأداء (المتغير التابع):

8- (عيسى، 2018) "القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين" دراسة تطبيقية على شركة سين للغلال المحدودة.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة الإدارية بأبعادها (السمات والصفات-المثابرة - المرونة) على أداء العاملين وأبعادها (الكفاءة - الفاعلية-الإبداع)، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي . وتكون مجتمع الدراسة(80) فرداً وتم إجراء المسح الشامل لجميع افراد العينة ووزعت(80) استبيان. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

حرص القائد على إدراك المشاكل وحلها بصورة سريعة ساعد في تطوير الأداء، وساعدت الاستجابة للقرارات الإدارية وتنفيذها في تطوير أداء العاملين بشكل سريع، أن تركز القائد على نقاط القوة والضعف للعاملين ساهم في تطوير الأداء في الشركة بصورة أفضل.

وخرجت الدراسة بتوصيات عدة أهمها: على القائد السعي لتطوير أساليب العمل والإجراءات المرنة حتى يساهم ذلك في تطوير أدائهم، اهتمام القائد بالمثابرة على الإبداع والابتكار يساهم في تطوير أداء العاملين.

9- دراسة(نور، 2017) " القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين" دراسة ميدانية في بنك فيصل الإسلامي السوداني.

هدفت الدراسة التعرف على أثر القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

إن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطة العمل وتسعى لتحقيق أهدافها بتفاني وأن القائد الإداري يوضع مبادئه وأفكاره لمروسيه ويضع خطط لتحفيزهم على العمل.

10. دراسة(الجباسي، 2011م) بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"

هدفت الدراسة التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت الدراسة على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

مجتمع الدراسة: يتكون من رؤساء الأقسام والعاملين في المديرية التعليمية العامة وبلغ عددهم 1152 حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (290) من رؤساء الأقسام والموظفين وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان) باختلاف متغير العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة العاملين في مسقط وأفراد الدراسة العاملين في (الظاهرة-الداخلية-ظفار-الباطنة شمال-البريمي) حول (أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان) لصالح أفراد الدراسة العاملين في (الظاهرة-الداخلية-ظفار-الباطنة شمال-البريمي).
- 11. دراسة (رضا، 2003م) "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"** دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة.

هدفت الدراسة التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة، والتعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار، والتعرف على علاقة الإبداع الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار، والتعرف على مدى اختلاف رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها المختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- إن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بالمطار يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات والمهربات وما قد يسيء للأمن.
- 2- وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجال الأمن بالمطار مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين.
- 3- يقوم رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عمله وبإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور.

4.2.1 الدراسات الأجنبية:

12. دراسة (Sharratt، 2016) بعنوان:

Moving from good to great to innovation leadership: What does it take at every level?

ماذا يتطلب في كل مرحلة من المراحل في الانتقال من الجيد الى الافضل في القيادة الابتكاريه. هدفت الدراسة لتقديم أدلة بحثية معاصرة حول تحسين النظام الدراسي مع التركيز على دور القيادة الابتكارية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث تكون عينة الدراسة من (40) معلم في أربعين مدرسة مختلفة وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أبرزها:

- يجب أن تكون القيادة داخل المؤسسة متوافقة مع نظامها ورؤيتها ومتسقة مع التغذية الراجعة المستمرة للنظام.
- إن المدارس بدون القيادة الابتكارية سوف تواجه العديد من العقبات والتحديات.

13. دراسة (Swimarto، 2014م) بعنوان:

Re-install educational Policies and identify best Practices in creative educational leadership using scientific research.

إعادة تركيب السياسات التربوية والتعرف الى الممارسات في القيادة التربوية الإبداعية والابتكارية باستخدام الأبحاث العلمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية في تطوير جودة التعليم ومدى مشاركته في دعم المجتمع والخدمات التي تقدمها الدولة في بالى، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (الكيفي) وكانت أداة الدراسة هي عبارة عن استبانة مكونة من خمسة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من 85 مديراً مدرسياً وكان من أهم نتائج الدراسة:

- الإطار المؤسسي يلعب دوراً في دعم جهود القيادة الابتكارية.
- المجالس المحلية تلعب دوراً في مسألة وتبني وتسهيل تمويل المشاريع التربوية والاحتياجات التي تشير اليها القيادة الابتكارية.
- أكدت الدراسة على دور القيادة الابتكارية في تحسين مشاركة المجتمع في دعم برامج التنمية التعليمية.

14. دراسة (Al-husseini-2014) بعنوان:

" The Impact Of Leadership Style On Innovation "

أثر انماط القيادة في الابتكار في مؤسسات التعليم العالي العراقي ودور مشاركة المعرفة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الابتكار من خلال الدور الوسيط لتقاسم المعرفة، والاختلافات بين هذه التأثيرات في مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة في العراق. وتم استخدام المنهج الكمي والنوعي، وتم توزيع استبيان وكانت عينه الدراسة 486 (253 عام و233 خاصاً)

أهم نتائج الدراسة:

- يوجد علاقة بين القيادة التحويلية والابتكار.
- ان القيادة التحويلية ستكون مثالية في المؤسسات التعليمي، وتعزيز أنشطة تبادل المعرفة والتأثير على الابتكار في كل من القطاعين العام والخاص.

15. دراسة (Swart-2013) بعنوان:

"The Development Of An Innovation Leadership "

تطوير قيادة الابتكار

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم قياس نفسي وأداة توفر مقياساً للكفاءات المحددة التي يجب على القادة أن يمتلكها لتحفيز وتسهيل السلوك المبتكر في المرؤوسين. هذه الأداة تمكن الإدارة من تخصيص برامج التدريب والتطوير لتلبية متطلبات الاحتياجات المحددة للقادة وبالتالي تطوير المعرفة والمهارات والمواقف اللازمة من جانبهم.

نتائج الدراسة:

- قدمت الدراسة دليلاً على أن أداة تصميم القياس النفسي (ILQ) تمتلك مستويات عالية من الموثوقية الداخلية ومستويات مرضية من الصلاحية المتزامنة. لذلك يمكن الادعاء بأن (ILQ) ستكون الأداة بمثابة أداة تشخيصية قيمة للمنظمات التي ترغب في تحسين قدراتهم المبتكرة.
- تم إجراء دراسة تجريبية مع النسخة التجريبية من (ILQ) للحصول على المعلومات فيما يتعلق بخصائص القياس النفسي للأداة وكان لها دور في تشخيص وتحسين قدراتهم المبتكرة. النتائج التي تم الحصول عليها من الطيار جامعة ستيلينبوش <http://scholar.sun.ac.za>

5.2.1 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بعد عرض مجموعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة:

"دور القيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة في بنك الأمل-صنعا "

كان هناك أوجه اتفاق وأوجه اختلاف من حيث (الأهداف، الأداة، طرق اختيار المجتمع والعينة،

والمنهج، نسردها في جدول رقم(1).

جدول رقم (1) أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المحور	أوجه الاتفاق	أوجه الاختلاف
الأهداف	<p>- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها القيادة الابتكارية كمتغير مستقل مثل: عجوة(2018)، الشمري(2006)، جبريني(2016)، الحارثي(2016).</p> <p>- كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها الأداء كمتغير تابع مثل: عيسى(2018)، رضا(2003).</p>	<p>-تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تفردت حسب علم الباحثة من حيث تناولها القيادة الابتكارية كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع.</p>
الأداة	<p>- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث استخدام الاستبانة كأداة رئيسة، مثل الدراسات الآتية:</p> <p>عجوة(2018)، عيسى(2018)، الشمري(2006)، جبريني(2016)، الحاثي(2016) رضا(2003).</p> <p>- واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت على المقابلات الشخصية مثل دراسة: صالح(2009).</p>	

طريقة اختيار المجتمع والعينة	<p>- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في استخدامها طريقة العينة الشاملة وطريقة العينة الهادفة وأسلوب المسح الشامل لجميع افراد العينة، مثل دراسة: الشهراني(2018)، الشمري(2006).</p>
<p>-اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات ؛ في أن بعض الدراسات السابقة استخدمت طريقة العينة العشوائية البسيطة، مثل دراسة: جبريني(2016).</p>	<p>- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جزء الدراسة النظري والمنهج الاستقصائي الميداني أو ما يسمى بالمسح الميداني باستخدام أداة الاستبانة في جزء الدراسة التطبيقي، مثل دراسة: الشمري(2006)، جبريني(2016)، الحاثي(2016) رضا(2003)، الشمري(2006).</p>

6.2.1 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد محاور الاستبانة والتي تتمثل في المتغير المستقل القيادة الابتكارية وأبعادها (المرونة -الطلاقة-الأصالة-الاحتفاظ بالاتجاه-وفرة الأفكار-حساسية المشكلات) والمتغير التابع تحسين أداء العاملين، وفي اختبار منهج الدراسة، وفي تقديم النتائج والتوصيات والمقترحات، كما استفادت في بيان طريقة عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة.

7.2.1 أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة واستنتاج أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، يمكن للباحثة الإشارة إلى ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بالآتي:

- 1- من حيث هدف الدراسة ركزت الدراسة الحالية على تحديد دور القيادة الابتكارية كمتغير مستقل وأبعادها المتمثلة في (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، الاحتفاظ بالاتجاه، وفرة الأفكار) على تحسين أداء العاملين المتغير التابع في بنك الأمل -صنعاء.
- 2- تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات حسب علم الباحث التي تتناول دور القيادة الابتكارية بأبعادها ومحاورها ومكوناتها في تحسن أداء العاملين في بنك الأمل-صنعاء.
- 3- قدمت هذه الدراسة توصيات تتمحور حول تبيان أهمية تطبيق القيادة الابتكارية وأهم الأبعاد المؤثرة في تحسين أداء العاملين، وجوانب القصور والقوة لأخذها بعين الاعتبار في المستقبل.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: القيادة الابتكارية.

المبحث الثاني: تحسين أداء العاملين.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: القيادة الابتكارية

1.1.2 تمهيد

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين منذ العصور القديمة، وزاد الاهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر نظراً لزيادة حاجة المنظمات إلى قيادة فاعلة على التعامل مع التطورات والتغيرات والتحديات والمشكلات التي تشهدها المنظمات بصفة مستمرة وتشكل القيادة من أهم المجالات التي تتأثر بالتغيرات العالمية على مستوى الدولة والمنظمات.

2.1.2 القيادة (Leadership):

1.2.1.2 تعريف القيادة

تطرق عددٌ من الباحثين إلى تعريف القيادة وعرفت القيادة بالآتي:

تعرف القيادة: بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (الشمري، 2018، 69).

وتعرف القيادة: بأنها مهارة التأثير في الناس من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف محددة باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة (هانتر، 2006، 32).

وتعرف القيادة: بأنها عملية إحداث التغيير المرغوب من قبل القادة والمرؤوسين، من خلال الارتقاء بحاجات ودوافع ورؤية المرؤوسين، من أجل الارتقاء بمخرجات العمل المراد تحقيقها (الرقب، 2010، 22).

وتعرف القيادة: أنها المقدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها (حريم، 1997، 260).

وعُرفت القيادة: بأنها عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف عامة مشتركة بأقصى عائد اقتصادي وأقل تكلفة اقتصادية في الوقت والعمل (أبو الفضل، 1996، 29).

القائد: هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام، ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب (أبو الفضل، 1996، 29).

وترى الباحثة من خلال التعريفات السابقة أنه بالرغم من الاختلاف الشكلي بين هذه التعريفات إلا أنها تصب في المعنى والمضمون نفسه وبالتالي يمكن تعريف القيادة بأنها:
قدرة القادة على التأثير في العاملين في بنك الأمل مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف البنك.

2.2.1.2 أهمية وضرورة القيادة:

إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويُحال من دون أن يأكل القوي الضعيف، إلى غير ذلك من أمور كثيرة تجعل القيادة ضرورة من ضرورات الحياة، وقد قال الله عز وجل: (وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ).

فالقيادة بالغة الأهمية، وهي تلك القيادة ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة، وفي الوقت نفسه الملتزمة بالنظام، وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون: ((جيش من الأرنب يقوده أسد، أفضل من جيش أسود يقوده أرنب)) (العدلوني، 2000، 20).
ولعل أهمية القيادة تكمن في (العدلوني، 2000، 20):

- 1- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسيات والإستراتيجيات.
- 3- أنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- 4- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- 5- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- 6- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.
- 7- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

3.2.1.2 أنواع القيادة (types of leadership):

وتكمن أنواع القيادة في الآتي:

- 1- **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح) التي تنظم أعمال المنشأة. فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها (الليبيدي، 2015، 177).
- 2- **القيادة غير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي. فقد يكون بعضهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو

الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائد ناجحاً (الليبيدي، 2015، 178).

وترى الباحثة بوجه عام، إنه لا غنى عن هذين النوعين من القيادة في المنشأة، فالقيادة الرسمية وغير الرسمية تتعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنشأة، وقلما تجتمعان في شخص واحد.

4.2.1.2. خصائص القائد الفعال في القيادة:

وتتمثل خصائص القائد في الآتي (العدلواني، 2000، 21):

- 1- **خصائص ذاتية (فطرية):** كالذكاء، والشجاعة، والكرم، والحزم، والصدق، والتواضع، والتفاؤل، والقوة، والاعتدال، والاستقامة، والثقة، والوفاء...
- 2- **خصائص شخصية (مكتسبة):** كالإيمان، والعلم، وضبط النفس، والشعور بالمسؤولية، والنضج، والجرأة، والطموح.
- 3- **خصائص اجتماعية (تعاملية مع الآخرين):** كاللطف، والرفق، والعدل، والمساواة، والشورى، والمشاركة، والعفو، وكظم الغيظ، وقبول النصيحة، وحسن اختيار الأعوان.

ويحتاج القادة إلى درجة مناسبة من فهم الذات، ومن ضمن ذلك الوعي بحوافزهم. ويبدو أن هناك ثلاث قوى محفزة توجه سلوك القادة: الشعور بالقوة، والرضا المستمد من قبول الجماعة للقيادة، وإنجاز المهمة (كرستوفر. سميث، 2003، 65).

5.2.1.2 عناصر القيادة (elements of leadership):

وتحتوي القيادة على عدد من العناصر أهمها ما يأتي (العدلوني، 2000، 19):

- 1- **الهدف:** ويقصد به الغاية العليا التي تسعى الجماعة لتحقيقها.
- 2- **القائد:** وجود قائد ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب في الوقت المناسب، وهو أحد أفراد الجماعة المميزين، يمتلك القدرة على التأثير فيهم، للحصول على ولائهم الطوعي، واستجاباتهم وتفاعلهم، كي يمتلك القوة في اتخاذ القرار لبقية أفراد الجماعة، وعليه فلا يكون القائد قائداً إلا إذا حصل على ولاء الجماعة التي يعمل معها.
- 3- **الجماعة:** وجود مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في رغبتهم لتحقيق هدف ما، ويعترفون بالقائد الذي يقودهم لتحقيق هذا الهدف، ويدينون له بالولاء والطاعة.

6.2.1.2 مصادر القوة في القيادة (Sources of strength in leadership):

إن مصادر القوة التي يستمد منها القائد وتأثيرها على المرؤوسين عدة نذكر منها الآتي

(عطية، 2014، 233-234):

1- السلطة الشرعية (الرسمية):

وهي السلطة الممنوحة للمدير بحكم منصبه الإداري في التنظيم، ويستطيع المدير من خلاله إصدار الأوامر واتخاذ القرارات التي تحدث التأثير في المرؤوسين لتحقيق الإنجاز المطلوب.

2- منح المكافأة أو حجبها:

يستطيع القائد أن يؤثر على المرؤوسين من خلال منح المكافآت للمرؤوسين على السلوك المرغوب، كالزيادة في المرتب أو منح علاوة استثنائية، كما يمكن حجب التقدير المالي عن المرؤوسين غير الملتزمين بالسلوكيات المطلوبة.

3- الخبرة والمهارات:

يستطيع القائد أن يؤثر على المرؤوسين من خلال خبرته ومهاراته القوية، وذلك إن القائد يتمتع بهذه الخبرة يعطي للمرؤوسين انطباعاً بأن الرئيس قادر على التصدي للمشكلات الطارئة واتخاذ القرارات القوية تجاهها.

وهي القوة المستندة على علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في مجال عمله (ماهر: 2014، 300).

4- التأثير الشخصي (الإعجاب):

إن إعجاب المرؤوسين بقائدهم وحبهم له، يكون أحد من مصادر التأثير عليهم ودفعهم لتحقيق الأهداف.

5- الإكراه والضغط:

قد يلجأ الرئيس إلى التأثير على المرؤوسين من خلال إجبارهم على القيام بالأعمال خوفاً من العقاب أو اللوم.

7.2.1.2 مهارات القيادة (skills of leadership):

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها.

ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي: (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات ولكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، وبحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى. وهذه المهارات الأساسية هي (العلاق، 2014، 14-15):

1- المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله ومنقناً إياه، وملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

2- المهارة الإنسانية:

ويعنى بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم؛ لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانياً، وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة (العلاق، 2014، 16).

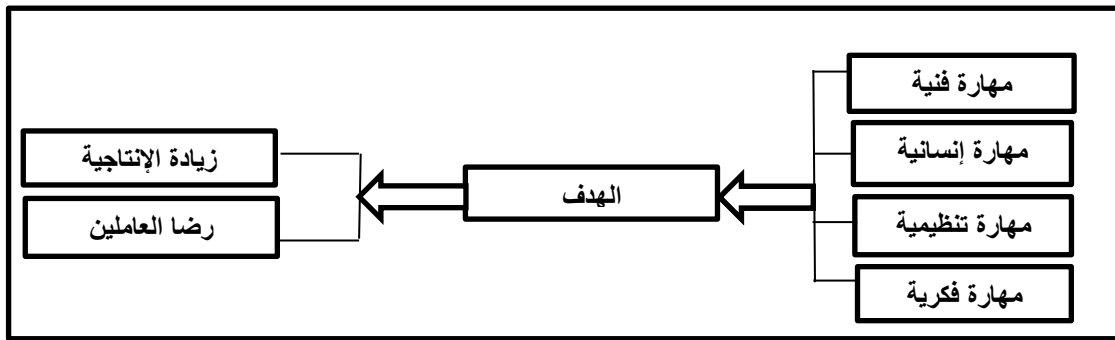
وتعني القدرة على الاتصال بالأفراد والتعرف على مهاراتهم وآرائهم وقناعاتهم وتطلعاتهم ومشكلاتهم وهمومهم، إلا أن مهارة (حسن الإنصات) تعتبر واحدة من أهم المهارات وأصعبها تحملاً وقدرة إذ أنه بعد سلسلة طويلة من الأبحاث والدراسات توصل العديد من علماء وباحثي شؤون وقضايا القيادة أن أهم صفة يجب أن يتصف بها القائد هي (حسن الإنصات) (زيدان، 2005، 26).

3- المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.

4- المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.



شكل رقم (2) مهارات القيادة

العلاق. بشير (2014: 16) "القيادة الإدارية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

8.2.1.2 أنماط القيادة (patterns of leadership):

وتعني أسلوب ممارسة القيادة من جهة القائد، ومن الممكن توضيح أنماط القيادة بالآتي:

1- القيادة الأوتوقراطية: أو ما يسمى بالنمط التسليطي أو الاستبدادي، وهي أسلوب قيادي يتسم بسيطرة فرد واحد على كل القرارات من دون مساهمة الآخرين حيث يتميز القائد باتباع أساليب

الحزم والشدة والتحديد الدقيق للأعمال والواجبات وإجراء الرقابة الصارمة على أفراد الجماعة، كما لا يتيح لهم فرض المناقشة والحوار وابداء الملاحظات أو الاقتراحات (السنباني، 2020، 127).

2- النمط الديمقراطي: وهو عكس النمط السابق مباشرة، من حيث المرونة واللين والدعم المعنوي والاجتماعي للمرؤوسين وتمكينهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات (السنباني، 2020، 128).

3- القيادة المتساهلة: وتسمى أيضاً بالمتحررة أو الفوضوية أو غير الموجهة أو قيادة عدم التدخل وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة التسليطية، حيث يرى بعض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائد أن يكون متسلطاً فإنه يمكن له أن يكون متساهلاً، ولذلك فقد جاءت القيادة المتساهلة على الطريق المعاكس من القيادة التسليطية، وتقوم فلسفة القيادة المتساهلة على أنه مادام القائد في القيادة التسليطية يميل إلى التحكم في الأفراد ويفرض عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته فإن النقيض من ذلك القيادة المتساهلة يمكن أن تصبح هي الحل بعد فشل القيادة الاستبدادية في كثير من الأحيان في تحقيق هدفها (النخلة، 2017، 153).

4- القيادة الابتكارية: هي عملية إيجاد وتكوين مناخ تنظيمي في المنظمات المختلفة يمكن من اكتشاف الإمكانيات المتعددة لحل المشكلات أو لتقديم خدمات متنوعة من خلال تخيل حالة المستقبل المنشودة، وتوفير الحيز المادي والشركات والشبكات والمعدات التي تدعم التفكير الابتكاري وتمكن من اختباره ووضعه موضع التنفيذ (السنباني، 2020، 129).

3.1.2 الابتكار (Innovation):

نلاحظ أن الابتكار هو الوسيلة الأفضل لرفع كفاءات وأداء العاملين ومهاراتهم ويتضمن إدارة الابتكار مجموعة من الأدوات التي تسمح بتعاون المدراء والعاملين من أجل الوصول إلى مهام مشتركة للأهداف والعمليات الإدارية وهذا ينعكس بشكل مباشر على أداء العاملين والذي بدوره سينعكس على أداء المنظمة ككل. ومع تسارع دوران عجلة التغيير في شتى المجالات تظهر الحاجة الماسة للقيادات المبتكرة التي تسعى للعمل جاهدة لمواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة.

3.1.2 مفهوم الابتكار:

يعرف (قنديل، علاء) الابتكار بأنه: عملية يحاول الإنسان عن طريقها استخدام تفكيره وقدرته العقلية فيما يحيط به من مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين، من أجل أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له، وبالنسبة لبيئته على أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه (عجوة، 2018، 30).

ويعرف الابتكار بأنه: عملية خلق أفكار جديدة ووضعها موضع التنفيذ (الزعنون، مزهر، 2019، 84).

وتعرف الباحثة الابتكار / بأنه قدرة الفرد على إيجاد أفكار، أو أساليب، أو مفاهيم جديدة وتنفيذها بأسلوب جديد غير مألوف لدى الأفراد الآخرين، على أن تتناسب مع موقف معين كما تعبر عن قدرة الفرد على استخدام الأفكار والمعلومات والأدوات الموجودة بطريقة مستحدثة وفريدة.

4.1.2 أهمية الابتكار (The importance of innovation):

ويأتي أهمية الابتكار من التغيير المذهل في التكنولوجيا والتغيير السريع في أذواق المستهلكين والزيادة في حجم المعرفة، وفي هذا السياق هناك مجموعة العوامل والتي جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى ومن بين هذه العوامل (بوبعة، 2011، 35):

1- ازدياد المنافسة بين المؤسسات.

2- كبر حجم منظمات الأعمال.

3- ارتفاع توقعات المستهلكين.

4- نقص الموارد.

5- تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.

وتكمن أهمية الابتكار في الآتي (العلاوي، 2014، 14-15):

أولاً/ **خفض النفقات:** ابتكار المنتج أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل)، أو عمليات أكثر دقة (خفض تكلفة التلف، وإعادة العمل والتخلص من التالف).

ثانياً/ **زيادة الإنتاجية:** الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، والابتكار 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.

ثالثاً/ **تحسين الأداء:** يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمية بشكل كبير، فالتسويق الإلكتروني مثلاً يساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبون، وبناء قواعد البيانات عن الزبائن، لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما يساهم في تحقيق التفاعل الآني وفي كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.

رابعاً/ **إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها:** إن ابتكار المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المنظمات الحديثة لديها برنامج للتحسين المستمر للمنتجات، وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنهم.

خامساً/ **إيجاد أسواق جديدة:** إن الابتكار الجذري للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المنظمات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة لهذا فهي تخصص المبالغ الطائلة للوصول إلى المنتجات والخدمات التي تصنع أسواقها الجديدة.

سادساً/إيجاد فرص العمل الجديدة: تسهم الابتكارات الجديدة في إنشاء الشركات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة تُتاح للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

5.1.2 المبادئ الأساسية للابتكار:

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب أن يركز عليها الابتكار وهي (محسن، 2018، 38):

- 1- تحليل مصادر الفرص الابتكارية فالابتكار يبدأ بتحليل مصادر الفرص التي تظهر أمام الإدارة من الإدارة ومن وقت لآخر.
- 2- استطلاع وتحليل الآراء الإيجابية والبحث عن المستفيدين والمستخدمين ودراسة حاجاتهم المستقبلية.
- 3- تركيز وتبسيط وتجزئة الأفكار الجديدة وتحليلها والوصول إلى أفضلها.
- 4- البدء بأصغر حجم ممكن من الابتكارات ثم تنميتها مستقبلاً.
- 5- ضرورة وجود استراتيجيات لإدارة الابتكارات حتى لا تكون عشوائية أو غير مخططة.
- 6- استغلال نقاط القوة التي يتمتع بها المبتكر وبأقل قدر ممكن وتوفير الإمكانيات والوسائل للتحليل الشامل للفرص المتاحة.
- 7- التوجه بالابتكارات نحو حاجة السوق فالابتكارات تتبع من تغيير المجتمع والعوامل الاقتصادية.
- 8- مشاركة جميع العاملين في تحليل الأفكار الجديدة إذ أن الابتكار ينبع من عمل جماعي مكلف ومستمر وليس من مجرد تصرفات فردية.

6.1.2 أشكال الابتكار (Forms of Innovation):

للابتكار أشكال عدة هي:

1- الابتكار الإداري (Managerial innovation):

إن الابتكار الإداري هو مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار، ويعرف بأنه "يهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل، وتلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمنظمة." وقد عرف الابتكار الإداري بأنه "التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسيات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المنظمة" ونلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة (5، 2008، West). ولا يقتصر الابتكار الإداري على التغييرات التي تجري داخل المنظمة بل إلى أبعد من ذلك إلى

البيئة المحيطة بالمنظمة، ذلك أن المنظمة تعمل في بيئة متسارعة، فنظام المنظمة يدعى بالنظام المفتوح، كما أن دور الأفراد والمنظمة معاً مهم في عملية الابتكار.

2- ابتكار منتجات أو مواد جديدة (Creating new products or materials):

ويتم تعريفها في الأسواق بعد أن تتم حمايتها بالعلامات المميزة، وبراءات الاختراع أو بمنح الامتيازات، وتظهر هذه الابتكارات نتيجة لاستجابة لتغيرات طبيعية الطلب ونوعيته في الأسواق وليس لكميته، كما تؤدي المنافسة إلى ابتكار مواد ومنتجات جديدة (مسلم، 2015، 161).

3- الابتكار التقني (Technical innovation):

يعرف الابتكار التقني وفقاً لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرق عدة؛ ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيراً إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية الجديدة، وتحديث تغيرات بإدخال التقنية الجديدة والخدمات وعناصر جديدة في العمليات (عجوة، 2018، 32).

و يعرف الابتكار التقني بأنه ابتكار التقنيات التي تساعد على تطوير الأجهزة والآلات والأدوات، وما يرافقها من ابتكار في طرائق النقل والتوزيع والتجميع والتصنيع المؤدية إلى زيادة الإنتاجية (مسلم، 2015، 161).

4- الابتكار التنظيمي (Organizational innovation):

وهو القدرة على إعادة الهياكل التنظيمية والإدارية والإجرائية، والعمل بها بحيث تستطيع هذه الهياكل الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، (مسلم، 2015، 161).

5- الابتكار الإضافي (Additional innovation):

يعرف الابتكار الإضافي بأنه (الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية)، كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة وبأنه (الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل الأساسي للمنظمة، وأن الابتكارات تهدف إلى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية، لتلبية حاجات السوق والاستعانة بقدرات المنظمة في مجال البحث والتطوير والتدريب، وأن هذا الابتكار يتعلق بالبرنامج والخدمات التي تتجاوز النشاطات الوظيفية الأساسية للمنظمة، مثل برامج تنمية الوظائف التعليمية والمكاتب العامة، وبذلك نجد أن هذه الابتكارات تحدث تغيرات في الأهداف والمهام (3، 2005، Dangayach).

ومن وجهة نظر الباحثة فإن الابتكارات الإضافية لا يمكن حصرها فقط على الابتكارات الإدارية في إدخال الجديد على أساليب الإدارة، وإلى الابتكارات التقنية التي ركزت على التجديد في التقنيات المستخدمة، بل تتعدى ذلك كله حين تتبنى القيادة مواصلة الابتكار عبر دعم التطوير المستمر الذي

يعمل على ضمان استمرارية المؤسسة وضمان تقديم الخدمات بطرق مميزة تنقل متلقى الخدمات لمستوى عالي من الرضى والتفاعل بالمؤسسة، وتعتمد عليّة المؤسسة في الاستفادة من آرائهم، والعمل على تقديمها من خلال تجاوز الوظائف التقليدية للإدارة، فالخدمات الإضافية، هي التي تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة وتضمن الحفاظ على رأس مالها وتميمته.

7.1.2 معوقات الابتكار (Obstacles of Innovation):

إن فهم المعوقات يسأعد على تعزيز دور الإدارة في كل شركة لتبني مدخلاً فعالاً في مواجهة هذه المعوقات؛ للحد من تأثيراتها السلبية. فالمبتكرين يواجهون المعوقات على مستويات عدة، أفراداً أو جماعة أو حتى شركات، ومن المعوقات ما هو كثيرة ومتنوعة إلا أن أكثرها شيوعاً هي (خيري، 2012، 79-80):

1- التمويل غير الملائم (Inadequate funding):

كل مشروع لابتكار جديد يتطلب تمويلاً مناسباً يتم الحصول عليه في الوقت المناسب، ويخصص بشكل ملائم على مراحل تطويره المتعددة. فتجربة الشركات الابتكارية الرائدة تشير إلى أن الابتكار المتميز يتطلب موارد إضافية تتجاوز التمويل الأولي المخصص للبرنامج، وعدم توفير هذا التمويل يحد من فاعلية الابتكار.

2- تجنب المخاطر (Risk Avoidance):

أغلبنا لا يرغب في تحمل المخاطر، ويسعى للمحافظة على الصحة والثروة وهدوء الأعصاب، ومع ذلك فإنه لا تقدّم دون تحمل المخاطرة والقبول بذلك.

والابتكار يحمل مخاطرة المرتبطة بالفشل في كل مرحله. لهذا تزخر الشركات بالعبارات المألوفة التي تعبر عن الميل نحو تجنب المخاطرة مثل: نحن لم نجرب ذلك من قبل، لقد فشل هذا عندما جربناه في السابق.... الخ. لهذا فإن الشركات التي تجتهد في تحديد المخاطر. إنما هي تقتل الابتكار لا تتميمه.

3- الصوامع الوظيفية (Functional Silos):

إن الشركات تنشأ لتحمي الحدود وتحدد المسؤوليات، وتصنع القواعد الصارمة؛ ونتيجة لذلك تحرم الأقسام والأفراد من ميزة العمل المشترك وأن المبتكرين يميلون بطبيعتهم لتخطي الحدود، وإنشاء الوضعيات الجديدة، ولكن هؤلاء المبتكرون الذين يستفيدون من الشركة ككل، قد يواجهون عقبات جمة جزاء الحدود والتخصص في الأقسام أو الصوامع الوظيفية مما يقتل الابتكار.

4- الالتزام بالوقت (Time Commitment):

الوقت نادر، وهو الأكثر قيمة في الشركات، وعمل الإدارة يتمثل في تقييم تلك الدقائق من وقت العمل، وكيف يمكن أن تكون ذات مردود مناسب، وهذا مالا يمكن عمله مع الابتكار، إذ من الصعب إثبات أن الابتكار في أغلب مراحلها قبل أن يصل المنتج الجديد إلى السوق.

5- المقاييس غير السليمة (Incorrect Measures):

تعتمد الكثير من الشركات إلى استخدام مقاييس العوائد والأرباح والحصة السوقية؛ لأنها الأسهل في التقييم من تلك اللاملموسات (Intangibles) مثل السمعة، والمعرفة، واجتذاب المواهب، والقيادة وغيرها من الأصول التي تسهم في صنع القيمة الحقيقية للشركة (خيري، 2012، 79-80).

8.1.2 العوامل المؤثرة على الابتكار

تصنف العوامل المؤثرة في الابتكار إلى ثلاث مجموعات مترابطة هي:

1.8.1.2 مجموعة الخصائص الشخصية:

يعتقد البعض أن الابتكار يقتصر على شديدي الذكاء فقط، إلا أنه يجدر الذكر أن الابتكار ظاهرة إنسانية عامة، ولا تقتصر على فئة معينة من الناس، وعلى الرغم من ذلك فقد وجد العلماء والباحثون أن المبتكرين يتميزون بعدد من الصفات المشتركة (بوبة، 2012، 41).

وفي السابق كان المبتكر هو نقطة البدء وكانت خصائصه المهمة ذات العلاقة بالابتكار موضع الاهتمام. حيث ركزت دراسات عدة على مجموعة الخصائص الشخصية للإنجاز الابتكاري التي يختلف الباحثون في تحديدها وإن كانوا يتفقون على البعض منها:

النظرة إلى المصالح الأوسع، الانجذاب إلى التعقيد والحدس، والحساسية الجمالية، والسماح بالغموض أو الرغبة فيه، الاعتماد على الذات.

أن تحديد الشخص المبتكر ليس سهلاً وفقاً للخصائص السابقة، لأن الكثير من الأفراد حتى غير المبتكرين قد يظهرون هذه الخصائص، التي تظهر على الأفراد الذين يتميزون بالابتكار تكون كالاتي (بوبة، 2012، 42-43):

1- الميل إلى التعقيد: عادة ما يميل الأفراد المبتكرون إلى التعقيد، وذلك من خلال تفكيرهم بأشياء غير

مألوفة لحل المشاكل الصعبة والمعقدة بخلاف الأفراد العاديين، فهم لا يميلون إلى الحالة القائمة التي يجدونه تمثل البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.

2- حالة الشك: وهي مرتبطة بالخاصية الأولى، فالمبتكر يميل إلى الشك، وهو ما يقوده إلى طرح أسئلة

غير مألوفة عن كل شيء وربما قد تطال هذه الأسئلة حتى البديهيات، فنيوتن طرح تساؤله المشهور لماذا لم تسقط التفاحة إلى الأعلى خلافاً لمألوف السقوط يكون إلى الأسفل، وهذا التساؤل الذي طال بديهية سقوط الأشياء إلى الأسفل جعله يتوصل إلى اكتشاف قانون الجاذبية، لذا فإن حالة الشك الملازمة للمبتكر تجعله دائماً يطرح التساؤلات الجديدة التي لم يظهر إلا في تساؤلاته.

- 3- الحدس:** قد يعمل المبتكر بمنهجية عملية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير الظاهرة يتطلب الحدس والحدس هو الاستبطان الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيداً أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة، وعادة ما نجد الأفراد المبتكرين، هم الذين يتمتعون بالقدرة على الاستبطان والقدرة على تصحيح المسار، ويوضح (BOIS 1978) على أهمية الاستبطان وتصحيح الذات، كمقدرتين لتمكين الأفراد من استخدام والاستفادة من طاقاتهم الكامنة الفطرية والمكتسبة.
- 4- الإنجاز الذاتي:** إن الدافعية الذاتية هي من تلعب الدور الفعّال الذي لا حدود له في رغبة الإنجاز، فلا الحواجز الخارجية تدفعه، ولا صعوبة المشكلات تعيقه.

2.8.1.2 مجموعة العوامل التنظيمية:

تعمل المؤسسات في إطار تنظيمي موحد داخلها من طرف العاملين داخل البيئة التي يعملون فيها، وأثبتت عدد من الدراسات. التي أقيمت بهذا الشأن أن الظروف التنظيمية يمكنها أن تؤثر على الجهد الابتكاري للأفراد ومن أهم العوامل نذكر ما يأتي (بوبة، 2012، 43-45):

- 1- إستراتيجية المؤسسة:** على المؤسسة أن تجعل من الابتكار مصدراً لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الإستراتيجي الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات؛ لأن هناك مؤسسات أخرى تتبع استراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة، أي التكنولوجيا والسلع والخدمات الحالية.
- 2- القيادة وأسلوب الإدارة:** تلعب القيادة دوراً فعالاً في تحفيز أو إعاقة الابتكار، فالقيادات الابتكارية في المؤسسة تشجع أجواء الابتكار وتوجه الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسيات والمنتجات، وأساليب العمل في السوق... الخ.
- 3- الفريق:** أصبحت المؤسسات تشجع استخدام الفرق وذلك لمعالجة خطرين أساسيين. الأول خطر التخصص الذي يفقد المؤسسة وحدة الحركة بين أقسامها ووظائفها، والثاني، تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من الإجراءات والقواعد المتعبة، حيث أن الابتكار هو المناخ الملائم الذي يعزز ويدعم العمل الفكري والمهني للباحثين.
- 4- ثقافة المؤسسة:** الابتكار هنا يبحث على تدعيم هذه الثقافة من خلال ممارسة الديمقراطية في العمل، وتشجيع الاتصالات الأفقية بين العاملين، والمصالح، وهذا ما يدعم الابتكار الثقافي القائم على التشارك في كل ما هو متعلق بالعادات والقيم والمعتقدات.
- 5- الاتصالات:** تلعب الاتصالات دوراً مهماً في القيادة والإدارة، حيث تعمل على تسهيل انسياب المعلومات ودقتها، هذاما يسمح في تحسين الأداء في العمل، وخلق روح التعاون أو ما يسمى الإدارة بالتشارك.

3.8.1.2 مجموعة العوامل البيئية:

للبيئة دوراً مهماً في الابتكار، فهي إما أن تساعد الفرد على الابتكار، وإما أن تحبطه وتقيده، ومن العوامل البيئية المؤثرة في العملية الابتكارية العوامل الاجتماعية والثقافية، والتي تبدأ من الأسرة، ومنها إلى المؤسسات التعليمية والثقافية، حيث أن لكل منها دوراً كبيراً في التأثير على الفرد وطريقة تفكيره، وتحفيزه على الابداع من خلال تربيته وتوجيهه ثقافياً، كما أن للعوامل السياسية دوراً مهماً يتجلى في دعم القيادات السياسية للابتكار في المجتمع، وذلك من خلال تخصيص الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع قيام المؤسسات التنموية والتعليمية والبحثية، التي تساعد بدورها على نمو القدرات الابتكارية لدى الأفراد. ولنظام براءة الاختراع ونظام الحقوق الملكية الفكرية دوراً مهماً في التشجيع على الابتكار؛ حيث أنه يحمي حقوق المبتكرين، ويعطي لصاحب الاختراع أو الابتكار الحق في احتكار ما توصل إليه وحمايته من التقليد، ويكون ذلك من خلال شهادة أو وثيقة يتم منحها للمبتكر من قبل الهيئات الرسمية، ويتم فيها الاعتراف بالاختراع أو الابتكار، ويمتلك بموجبها الفرد أو المؤسسة حق الملكية له، أما دور الجامعات ومراكز البحث فيتجلى في تعزيز مكانة الباحثين والمبتكرين، وفي تطوير ما يمتلكه المجتمع من تكنولوجيا وابتكارات علمية (بوبة، 2012، 46).

9.1.2 مفهوم القيادة الابتكارية (Innovative Leadership):

تلعب القيادة دوراً فعالاً في تحفيز أو إعاقة الابتكار، فالقيادة الابتكارية في المنظمة تشجع أجواء الابتكار، وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات (ابتكار تنظيمي) والمنتجات أو الخدمات (ابتكار فني) وأساليب العمل في السوق (ابتكار تسويقي).

عرف (القسوس) القيادة الابتكارية: هي مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فاعلية في إنجاز أهداف المنظمات والمؤسسات والدوائر الحكومية، وأكثر خدمة المجتمع (جبريني، 2016، 15).

وعرفها نجم (2003) القيادة الابتكارية: بأنها هي التي تقوم على إيجاد علاقات وثيقة ومتبادلة ما بين العاملين في المنظمة، وتقوم على تطوير أساليب العمل، وتطوع السياسات والأنظمة في المنظمة وتتميز بمرونة الأنظمة والقواعد وتحث جانب الابتكاري وجميع قنوات الاتصال وتكون مفتوحة بكل اتجاه (جبريني، 2016، 15).

كما عرف عماد الدين (2003) القيادة الابتكارية: بأنها النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية والثقة بالنفس والآخرين، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير والميل إلى التجريب والتجديد والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير (جبريني، 2016، 15).

ويرى الشمري ان القيادة الابتكارية: أنها الطرق ووسائل جديدة يقوم بها القائد التربوي في سبيل حث التابعين له في المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة، فضلاً عن دعم التابعين في حل المشكلات بصور ابتكارية للمألوف، ويتمثل في المجالات الإدارية والفنية والتصورية (الشمري، 2006، 19).

من التعريفات السابقة ترى الباحثة على الرغم من وجود إختلافات شكلية بين هذه التعريفات إلا أنها تصب في المعنى نفسه وتعرف الباحثة القيادة الابتكارية في هذه الدراسة: هي عبارة عن الممارسات العملية للأفكار الجديدة سوى التي يكتشفها القائد بنفسه او توصل اليها من خلال العاملين ويسعى من خلال طرح وتنفيذ هذه الأفكار إلى تحقيق الازدهار والتميز وتحقيق أهداف البنك.

10.1.2 أبعاد القيادة الابتكارية (Dimensions of innovative leadership):

وتتميز القيادة الابتكارية بأبعاد عدة وهي (عجوة، 2018، 35-37):

1- **الطلاقة:** وتعني التحرر من القيود وإطلاق العنان والتطلع للأشياء في ضوء جديد وفكر جديد وإنتاج أكبر عدداً ممكن من الاستجابات في فترة زمنية محددة لأداء موقف معين والقدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها (عجوة، 2018، 35).

وتعني الطلاقة قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية. لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية تقاس بعدد الاستجابات وسرعة صدورها. فإنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة هي (عجوة، 2018، 35).

1- **طلاقة اللفظ:** أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.

2- **طلاقة التداعي:** أي إنتاج أكبر عدداً ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

3- **الأفكار:** وهي استدعاء عدداً كبيراً من الأفكار في زمن محدد.

4- **طلاقة التعبير:** أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.

5- **طلاقة الأشكال:** تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

2- **المرونة:** وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن

التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معين، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من زوايا عدة (عجوة، 2018، 35).

وتصنف المرونة إلى نوعين هما (عجوة، 2018، 35):

1- **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو

أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد من دون حاجة ضرورية يتطلبها

الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع. وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثيرة هذه الأفكار فقط.

2- المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

تعرف المرونة بالآتي:

1- القدرة على إنتاج عدداً متنوعاً من الأفكار.

2- القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

3- القدرة على تقديم أفكار حول استجابات لا تنتمي لفئة واحدة. وتعتبر المرونة عنصراً حيوياً للإبداع، فهي تعني النظر للأشياء في ضوء جديد، ومن زوايا عدة وخروجها عن أطرها التقليدية التي اعتاد الناس النظر إليها.

3- الحساسية للمشكلات: وتعني القدرة على الإحساس المرهف ورؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد (نصر الدين، 2010، 252).

ويقصد بها أيضاً الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك بأن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها. ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في الموقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

4- الأصالة: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى (الشربيني، صادق، 2002، 109).

ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي "القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كما قلت درجة شيوع الكرة زادت درجة أصالتها"

والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية هي (الشربيني، صادق، 2002، 109):

1- الاستجابة غير الشائعة وهي إنتاج أفكار نادرة.

2- الاستجابة البعيدة وتعبر عن القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.

3- الاستجابة الماهرة وهي القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة. وتعرف الأصالة بأنها القدرة على إنتاج أفكار غير عادية وعدم تكرار المحيطين وتقليدهم.

5- **الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته:** أي مواصلة الاتجاه نحو التغيير والتطور والأفكار الجديدة المبدعة التي تتميز بالأصالة (عجوة، 2018، 37).

ويعني لاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه أمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهداف الإبداعية بأفضل صورة ممكنة؛ لكنه لا يتنازل عن أهدافه. ويظل في الوقت نفسه -محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها.

6- **وفرة الأفكار:** عندما نتحدث عن وفرة الأفكار فإننا نعني التنوع وجودة الأفكار الجديدة فالإبداع يحتاج إلى وفر فكري أي توفر عدداً من الأفكار وذلك لبحثها ومقارنتها واختيار أفضلها (عجوة، 2018، 37).

ويرى محسن أن نمط القيادة الابتكارية: هو نمط متميز يستخدم لتغيير الوضع وتحقيق أهداف المنظمة بصورة من خلال أبعادها المتميزة، وفيما يلي توضيحاً لهذه الأبعاد وكما يأتي (محسن، 2018، 38):

1- **البعد التواصلية:** وفقاً لهذا البعد تعمل القيادة الابتكارية على تطوير عملية التواصل بين العاملين

من جهة والقيادة من جهة أخرى بحيث يتم التعامل بأسلوب التعاون الجماعي للحصول على ثقتهم وتعاونهم وضمان ولائهم بالإضافة لشعورهم بالاستقرار والاستمرار في العمل مما يؤدي إلى خلق الحافز لاستغلال طاقاتهم الابتكارية الكامنة.

2- **البعد الريادي:** هو عملية الإدراك لأهمية تحقيق الريادة فيمركز المنظمة التنافسية وكذلك لقدرتها

في الوصول إلى تحقيق الريادة من خلال الابتكار، لذلك تعمل المنظمة على خلق مناخ تنظيمي محفز للمبادرات الخاصة بالعاملين من خلال العمل على توفير جميع الوسائل اللازمة لبلوغ الهدف.

3- **البعد التغييرية:** هو عملية امتلاك المنظمة القدرة على عملية التغيير الذي يوصل إلى تحقيق

الابتكار المنظمي وذلك من خلال قدرتها على أفعال العاملين بالتغيير وتحفيزهم نحوه والعمل على إعداد المداخل التكنولوجية والتقنية والهياكل التنظيمية اللازمة لتحقيق التغيير المؤدي إلى الابتكار.

4- البعد الاستراتيجي: هو عملية امتلاك القدرة على صياغة الاستراتيجيات المتكاملة لتحقيق الابتكار المنظمي المطلوب، ثم العمل على ضبط عملية تنفيذ الاستراتيجية وفقاً إلى بيئة المنظمة.

5- البعد التطويري: هو العمل على تطوير بيئة عمل المنظمة المرتبطة بمهارات وقدرات العاملين من خلال الإهتمام بالجانب المادي والجانب النفسي المرتبط باحتياجات واهتمامات العاملين.

المبحث الثاني

تحسين أداء العاملين

1.2.2 الأداء (Performance):

يعتبر الأداء من أهم المواضيع في جميع المنظمات وسيتم التعرف على مفهوم الأداء وأهميته وعناصره ومحدداته:

1.1.2.2 مفهوم الأداء:

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي حظيت نصيباً كبيراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية.

ويقصد بمفهوم الأداء: المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، وهي العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح (عيسى، 2018، 49).

الأداء: هو قيام الموظفين بتنفيذ المهام المنوطة بهم وفقاً للمسؤوليات التي تحددها أجهزتهم لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها (الجعيري، 2009، 37).

وتعرف الباحثة الأداء: المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها.

2.1.2.2 أهمية الأداء (The importance of performanc):

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤثراً لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أياً كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولاً إلى الدولة، وذلك؛ لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة (بوقطف، 2014، 61-63):

أ/ أهمية الأداء بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى ودرجة أدائهم الجيدة، هو تعبير عن درجة فاعلية أدائه ينعكس عليه إيجابياً على النحو الآتي:

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا...؛ ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء ، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار وإثبات ذاته.

ومن خلال ما تم التطرف إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

ب/ أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها، لذلك نجد أن المسؤولين جميعاً عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضاً.

- كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام: إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى

تنظيمي داخل المنظمة وفي جزءاً منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والإدارة أيضاً.

- كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.
- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

3.1.2.2 عناصر الأداء (performance elements):

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي " المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة" من جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم للألات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على زيادة القدرة على العمل، وكذلك الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة. ومكونات الأداء هي (عيسى، 2018، 54-55):

1-المقدرة على العمل:

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال:

أ- حسن اختيار العاملين: تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذلك فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء، المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

ب-التدريب والتكوين: في الحديث عن مردودية التدريب يقال "إنه لن يكون التدريب مجدياً، إلا إذا كان ذا مردود مهم بالنسبة للعامل والمؤسسة.

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين؛ لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال، فضلاً عن الأهداف الإستراتيجية تكوين الموارد البشرية، هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فلا

عن امتلاك القدرة على التقديم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف، كما أن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.

2- الرغبة في العمل:

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعريف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضرورياً لرفع الكفاءة.

هذا وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، نتلخص فيما يلي:

- 1- بيئة العمل الداخلية والخارجية: تشكل جزءاً كبيراً من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تسهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء، وغيرها، أمّا المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.
- 2- التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون مادياً متمثلاً في الرواتب والعلاوات..، أو معنوياً، مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات...، وتترك الحوافز آثار إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

ويحدد " هاينز " (Haynes) ثلاثة عناصر للأداء وهي: (رضا، 2003، 57)

- 1- الموظف: من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- 2- الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل وترقيات.
- 3- الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي إلى كفاءة الأداء.

4.1.2.2 محددات الأداء (performance determinants):

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء، هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد"؛ ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في الاتي (عيسى، 2018، 55):

1- **الجهد**: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2- **القدرات**: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

3- **إدراك الدور (المهمة)**: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهمية في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الافراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة؛ ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجه نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح الشيء نفسه إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال.

ويرى بعض الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: (الرغبة، القدرة، بيئة العمل) وسيتم توضيحها كالاتي (عيسى، 2018، 56):

1- **الرغبة**: هي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبي عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

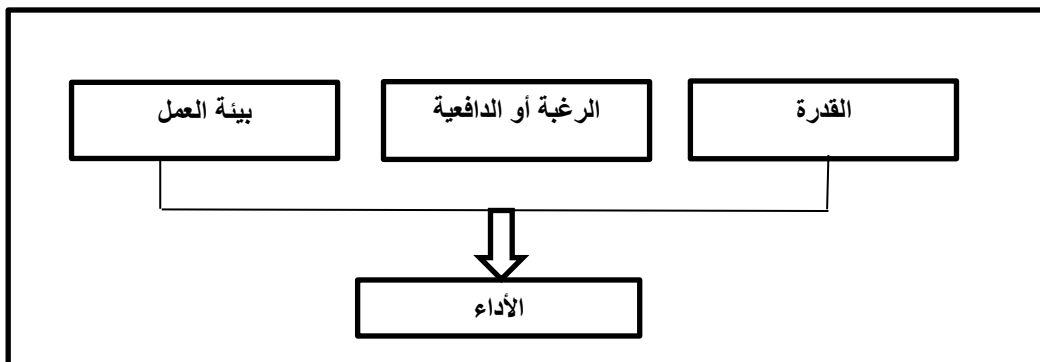
2- **القدرة**: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

- المعرفة او المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

- مدى وضوح الدور.

- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة او المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

3- **بيئة العمل**: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، والتجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤوساء والزملاء والمرؤوسين.



شكل رقم (3) محددات الأداء

عيسى. صوفيا (2018-56) "القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة النيلين، السودان.

2.2.2 تعريف تحسين الأداء:

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لها، لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في (الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة) ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "أدارة التحسين الشامل" (الجساسي، 2011، 129).

3.2.2 أهمية تحسين الأداء:

يحظى موضوع تحسين الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤثراً لأي تقدم في مختلف المجالات، لذا يجب على قيادات الإدارات إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الإيجابية إذ تكمن أهمية تحسين الأداء في تقديم خدمات أفضل وذلك من خلال (الزعيبي، 2013، 74):

1- يمكن البنك من الوفاء بالتزاماته تجاه المجتمع من خلال تقديم كافة الخدمات المطلوبة وبطرق متطورة.

2- يمكن البنك من تقليل التكاليف التشغيلية وتوفير الوقت والجهد.

3- يمكن البنك من زيادة عائداتها وذلك من خلال ابتكار خدمات جديدة.

4.2.2 إجراءات تحسين الأداء:

وتتضمن إجراءات عدة وهي (عباس، 2003، 157-158):

إن واحداً من أهم الأهداف لعملية تقويم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء ويتم من خلال الخطوات الآتية:

أ- تحديد الأسباب الرئيسية لمشكلات الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري؛ إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين.

ب- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشكلات وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

ت- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء. ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال، هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة من دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم. هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء. إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين وتقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف، إنني أعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء. إن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الايجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين.

5.2.2 أهمية قياس الأداء الوظيفي:

- يعد قياس أداء العنصر البشري في جميع المنظمات من الأمور المهمة والضرورية، وترجع أهمية قياس أداء العنصر البشري، إلى العوامل الآتية (حمزة، 2012، 11-12):
- 1- الترقية والنقل: يكشف قياس الأداء الوظيفي عن قدرات العاملين، ومن ثم يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في وضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب قدراته ومهاراته.
 - 2- تقييم المسؤولين: يساعد قياس الأداء الوظيفي في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
 - 3- تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات واقعية عن أداء العاملين فيها: يعد مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم ونتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها.
 - 4- إجراء تعديلات دورية للرواتب والأجور: قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين. وفي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها.
 - 5- المقياس أو المعيار: يمكن اعتبار قياس الأداء الوظيفي معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية كالحكم على مدى فعالية التدريب في المنظمة.
 - 6- تقديم المشورة: يشكل قياس الأداء الوظيفي أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح الإجراءات اللازمة لتحسين أدائهم، بمعنى آخر، يمكن أن يعد قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.
 - 7- اكتشاف الحاجات التدريبية: يعد قياس الأداء الوظيفي من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، ومن ثم تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
 - 8- استخدام بيانات الأداء الوظيفي لكل موظف كقاعدة بيانات: يمكن الرجوع إلى بيانات وظيفيه عند الحاجة إليها؛ وتساعد الإدارة العليا في المنظمة في عملية التخطيط بعيدة المدى ورسم السياسات المستقبلية فيما يتعلق بالموارد البشرية، في حالة الرغبة في إيجابية القيادات العليا أو الوسطى، يتم

الرجوع الى البيانات التي وفرتها نتائج تقييم الأداء الوظيفي لاختيار الموظفين ذوي الكفاءات العليا لشغل المناصب القيادية في المنظمات الإدارية.

- 9- وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة، ترقية، زيادات في الأجر... الخ، وذلك على أساس كفاءته وجهده في العمل، أي أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز الفرد على الآخر، كما أن قياس الأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة ونشاط أي افراد ذوي الكفاءة العالية والذين يعملون في صمت (عيسى، 2018، 63).
- 10- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة، بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية (عيسى، 2018، 62).
- 11- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة إذ ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين (عيسى، 2018، 62).

6.2.2 مؤشرات الأداء (Performance indicators):

تتحدث معظم الأدبيات عن مؤشرات لقياس الأداء في منظمات الأعمال وسنورد عدداً منها والتي تغطي الجوانب الأساسية وهي (آخرون، عبدالعزيز، مخيمر، 1999، 15-18):

- 1- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- 2- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد الاقتصادية، وتتضمن نسبة التكاليف الإجمالية إلى حجم المخرجات (تكلفه الخدمة المقدمة).
- 3- مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف.
- 4- مؤشرات تتعلق بمدى ملائمة البرامج التي تقدمها المؤسسة لاحتياجات المستفيدين.

وفي ظل مفاهيم إدارة الجودة توجد عناصر أربعة كمؤشرات للأداء وهي (هلال، محمد، 1999،

99-101):

- 1- الجودة: وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان ومدى جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة.
- 2- الكمية: الاتفاق على كمية المنتج عنصراً دافعاً لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء.
- 3- الوقت: وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل وبراغي في الاتفاق على الوقت المناسب للتنفيذ دائماً الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث كم الإنتاج المطلوب، وعدد العاملين في الوظيفة نفسها، وأهداف المنظمة، وتدريب وخبرة الأفراد.

4- الإجراءات العلمية: عبارة عن بيان توقعي للخطوات أو الإجراءات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ المسؤولية المطلوبة.

وهناك مؤشرات أداء أخرى وهي (9، 2004، Macpherson):

- 1- فاعلية المؤسسة: والتي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة وخططها الإستراتيجية.
- 2- كفاءة المؤسسة: وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.
- 3- الارتباط/الملائمة: وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كماً وكيفاً، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عنها.
- 4- الاستدامة: وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بالكفاءة والفاعلية نفسها.

7.2.2 مفهوم تقييم الأداء (The concept of performance appraisal):

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة. وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة (ماهر، 2014، 406).

تقييم الأداء: هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم (ماهر، 2014، 406). ويحتاج الأمر، إذن، أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.

ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين. وأياً كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل (ماهر، 2014، 406).

تقييم الأداء: هو عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم، بعبارة أخرى هو عبارة عن معرفة درجة إتقان العامل للأعمال المنوطة به، ومدى التزامه واحترامه لسلوكيات العمل ونظمه وقوانينه، والنتائج التي حققها، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة والقياس لأدائه خلال فترة من الزمن (3 أشهر، 6 أشهر، أو سنة)، ومقارنة نتائج هذا القياس بالمعايير المحددة سلفاً، ليتم على ضوء ذلك اتخاذ الخطط اللازمة. (العريفي، 2005، 295).

تقييم الاداء: هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة ممكن الأسس والقواعد والإجراءات، التي وفقا لها تتم عملية تقييم الموارد البشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فريق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم مستوى الأداء الأدنى، بدءاً من الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لفاعده (عقبلي، 2005، 36).

8.2.2 إجراءات تقييم الأداء (performance appraisal procedures):

وتحتوي على العديد من الإجراءات وسيتم توضيحها كالاتي (عباس، 2003، 142-145):

أولاً: بناء معايير الأداء (Building performance standards):

وتتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها:

1- الصدق validity:

يقصد بصدق المقياس إمكانيةه في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تسهم في فاعلية الأداء.

إن معايير الأداء الصادقة، هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لابد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي؛ أي لابد أن يتم تحديد كفاءة التدريس وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة وغيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي (الشمولية وعدم القصور)؛ وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء. فعند وضع معياراً واحداً لأداء رجال البيع في مناطق بيعيه متباينة في القوة الشرائية والكثافة السكانية وعوامل ديموغرافية أخرى تؤثر على حجم المبيعات فإن هذا المعيار يكون مشوهاً لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.

2- الثبات Reliability:

يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق Stability and Consistency في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو مختفية أو من قبل أشخاص متباينين؛ أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

3- التمييز Discriminating:

إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

4- القبول Acceptance:

المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، أمّا وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم **Activies and Behaviors Results** فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواءً السلبية منها والإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساس ومثال على ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة.

إن كل مجموعة من المعايير المذكورة آنفاً (المعايير السلوكية والمعايير المعتمدة على النتائج) لها مزاياها وعيوبها، وكذلك لها ظروفها التي تحتم الأخذ بها.

إن المعايير السلوكية غالباً ما يصعب قياسها وتحديدها بدقة فهي قد تخضع إلى التفسيرات المختلفة من قبل المقيم يقابل هذه السلبية ما يكتنف المعايير المعتمدة على النتائج من صعوبات في الاعتماد عليها في قياس الأداء في الوظائف التي تعتمد على الإبداع والابتكار بدرجة أكبر من الأهداف الكمية المتحققة لاسيما في الأجل القصير.

ومن المفضل مناقشة المعايير التي يتم وضعها مع العاملين لتوضيح ما يجب عليهم عمله وماذا يتوقع منهم؛ إذ يكون الاتصال مباشرة بين المديرين والمرؤوسين بصدد شرح وتوضيح كل الجوانب المتعلقة بالأداء ومعاييره للوصول إلى الصورة النهائية للمعايير المستخدمة في قياس الأداء.

ثانياً: قياس الأداء **Measurement of Performance**:

تتضمن هذه الخطوة المعلومات جميعها حول الأداء الفعلي من المصادر الآتية:

1- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم.

2- التقارير الإحصائية.

3- التقارير الشفوية.

4- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في المعلومات جميعها يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

ثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار (**Comparison of the Performance**)

(with Criteria):

وهذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة؛ هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ إن نتائج التقويم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء.

رابعاً: مناقشة نتائج التقويم مع العاملين (Discussion the Appraisal Results):

لا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقويم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقوم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء. إن المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين.

خامساً: الإجراءات التصحيحية (corrective actions):

من الممكن أن تكون الإجراءات التصحيحية للأداء المنحرف عن المعايير المحددة على نوعين الأول: سريع ومباشر، إذ بموجب هذا الإجراء يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الانحراف. أما النوع الثاني: من الإجراءات التصحيحية فهي الإجراءات الأساسية Basic Corrections المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء،

9.2.2 صعوبة تقييم الأداء (Difficulty evaluating performance):

لو أنه كان من الممكن تقييم جهود الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأمكن تجنب تلك العيوب المصاحبة لعملية تقييم الأداء، إذ أن هذه العملية تتم على أساس التقديرات الشخصية، مما ينتج عنها الكثير من الأخطاء، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية (عيسى، 2018، 61):

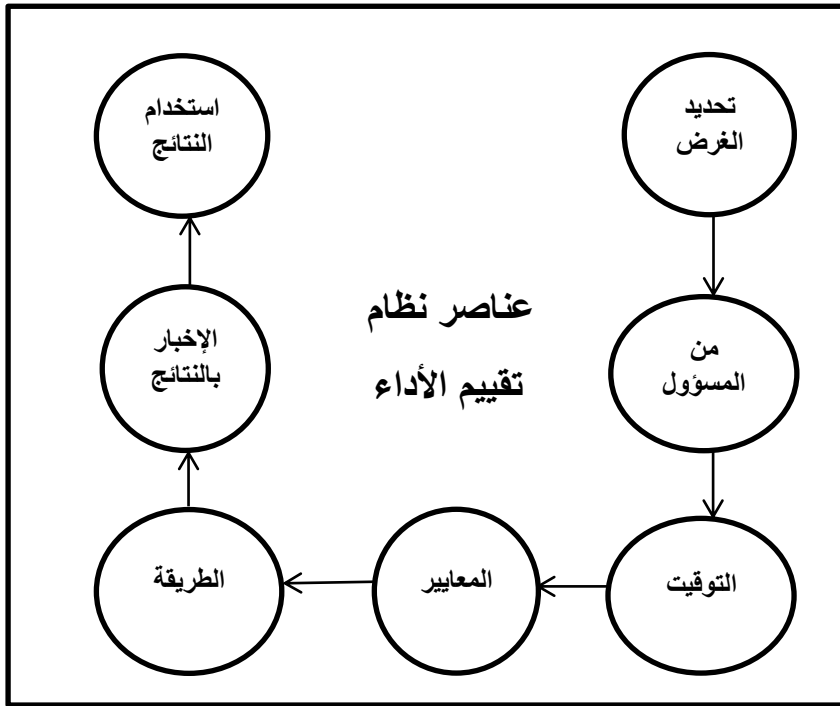
- 1- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص المميزة للفرد العامل محل التقييم، مما يفقد هذه العملية الهدف المرجو منها، فقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، وفي كلتا الحالتين يعتبر الأمر مشكلة.
- 2 - التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم: يتعلق الأمر في هذه الحالة ببعض الخصائص الذاتية لدى الفرد القائم بالتقييم، فلو كان هذا الأخير حديث الخبرة في مجال العمل الإداري، قد يميل إلى القسوة والصرامة على عكس الآخر ذو الخبرة الإدارية والإدراك العالي، من جهة أخرى نجد بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المعنيين بالتقييم مما ينعكس بشكل سلبي على النتائج، ولن يتحقق الهدف الأساسي من عملية التقييم.
- 3- إصدار أحكام عامة ومتوسطة تجاه المقيمين: تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، إذ يعطى الأداء الوسطية في سلم التقييم دون التمييز بين أداء العاملين، تحديد الوضع الحقيقي للأداء.

وكما وضح تصيفا جبير وبيتر شافير معوقات إدارة الأداء (ميدان.شافير، 2005 ، 173):

- 1- نقص العلاقة بين عمليات التقييم والمكافآت: فلو أحس الموظفون بأن عمليات التقييم لا علاقة لها بالمكافآت والحوافز فلن يأخذوا تلك العمليات بجدية، ومع ذلك فيجب مناقشة عمليات تقييم الأداء في اجتماعات متفرقة إذا كانت تهدف إلى تحديد المرتب.
- 2- عدم وجود الثقة: فإذا لم يثق الموظفون في المديرين فلن يثقوا في عمليات تقييم الأداء، وسوف يعتقدون أنها لن تكون عادلة وسوف يقاومونها ويعارضوها.
- 3- عدم الخبرة في عمليات التقييم: يجب توضيح وتفسير عمليات التقييم للموظفين إذا كانت تتم تلك العملية لأول مرة، ولا بد أيضا أن يشمل التفسير والإيضاح المقياس المستخدم في عمليات التقييم والمعلومات التي تتم على أساسها تلك العمليات، وأحيانا يفقد الموظفون الثقة في شرعية تلك العملية وفي الإجراءات التي تستخدم لتطبيق ذلك بالتقييم، فبدون تلك المعلومات سيشعرون بالخوف من تلك العملية ولن يشاركوا فيها.

10.2.2 عناصر وطرق نظام تقييم الأداء:

يتكون أي نظام من عناصر تعبر عنه وتفسيره. ونظام تقييم الأداء بالمثل له عدد من العناصر التي تعبر عنه. ويقدم شكل رقم(3) العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء (ماهر، 2014، 288):



شكل رقم(4) عناصر نظام تقييم الأداء

ماهر. أحمد(2014: 288) " إدارة الموارد البشرية"، ط3، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

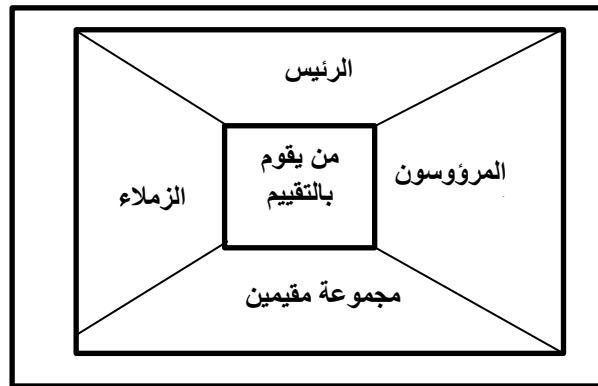
أولاً: الغرض من تقييم الأداء:

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض، أهمها ما يلي (ماهر، 2014، 289):

- 1 - تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة، وتحسين الأداء إلى الأفضل.
- 2- تحديد زيادات الأجر، والمكافآت، والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
- 3- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
- 4- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد، وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
- 5- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
- 6- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب.
- 7- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.

ثانياً: من المسئول عن تقييم الأداء

يمكن تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية (ماهر، 2014، 290). وكما هو في شكل رقم(5):



شكل رقم (5) من يقوم بالتقييم

ماهر. أحمد (2014:290) " إدارة الموارد البشرية"، ط3، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

- 1- الرئيس يقيّم مرؤوسيه.
- 2- المرؤوسين يقيّمون رئيسهم.
- 3- الزملاء يقيّمون بعضهم بعض.
- 4- مجموعة من المقيّمين يقومون بالتقييم.

ثالثاً: متى يتم تقييم الأداء:

يتضمن هذا الموضوع سؤالين هما (ماهر، 2014، 292):
السؤال الأول: كم مرة يتم التقييم سنوياً؟ الإجابة هنا هي كالآتي:
1- مرة واحدة سنوياً، ويتبع ذلك غالبية المنظمات.
2- مرتان سنوياً، ويتبع ذلك عدداً قليل من المنظمات.
3- أكثر من مرتين سنوياً، ويتبع ذلك عدداً نادر جداً من المنظمات.
والسؤال الثاني: متى يتم التقييم؟ هل هو في نهاية أم خلال فترة التقييم؟
والغالب هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة، وإن كان ذلك معيباً؛ لأنه يزحم الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة، مما يهدد عملية التقييم بالفشل. والنادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها، وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، إن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل، إلا أنها تأخذ وقتاً أكثر.

رابعاً: معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم. وفيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء، وهي ما تظهر في شكل (6) (ماهر، 2014، 293):

(1) معايير نواتج الأداء:
1- كمية الأداء.
2- جودة الأداء.
(2) معايير سلوك الأداء:
1- معالجة شكاوى العملاء.
2- إدارة الاجتماعات.
3- كتابة التقارير.
4- المواظبة على العمل.
5- التعاون مع الزملاء.
6- قيادة المرؤوسين.

(3) معايير صفات شخصية:

- 1- المبادأة.
- 2- الانتباه.
- 3- دافعية عالية.
- 4- الاتزان الانفعالي

شكل رقم (6) معايير تقييم الأداء

ماهر. أحمد (2014: 293) " إدارة الموارد البشرية"، ط3، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

وهناك مبادئ عدة في استخدام معايير تقييم الأداء، هي:

- 1- يجب استخدام عدداً كبيراً نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء. ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير، حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.
- 2- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان.

خامساً: طرق تقييم الأداء:

تتعدد طرق تقييم الأداء. وسنتعرض هنا بعض الطرق الأكثر شيوعاً وهي (ماهر، 2014، 296-305):

- 1- قائمة معايير التقييم. Graphic Rating Scale
- 2- ترتيب العاملين. Ranking
- 3- المقارنة بين العاملين. paired Comparison
- 4- التوزيع الإجباري Forced Distribution
- 5- الإدارة بالأهداف. Management by Objectives
- 6- قائمة المراجعة. Check List
- 7- 360 درجة.

1- قائمة معايير التقييم:

وتعتبر هذه الطريقة أوسع انتشاراً، وأسهلها تصميماً، وأبسطها استخداماً، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء. وجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.

2- طريقة الترتيب البسيط:

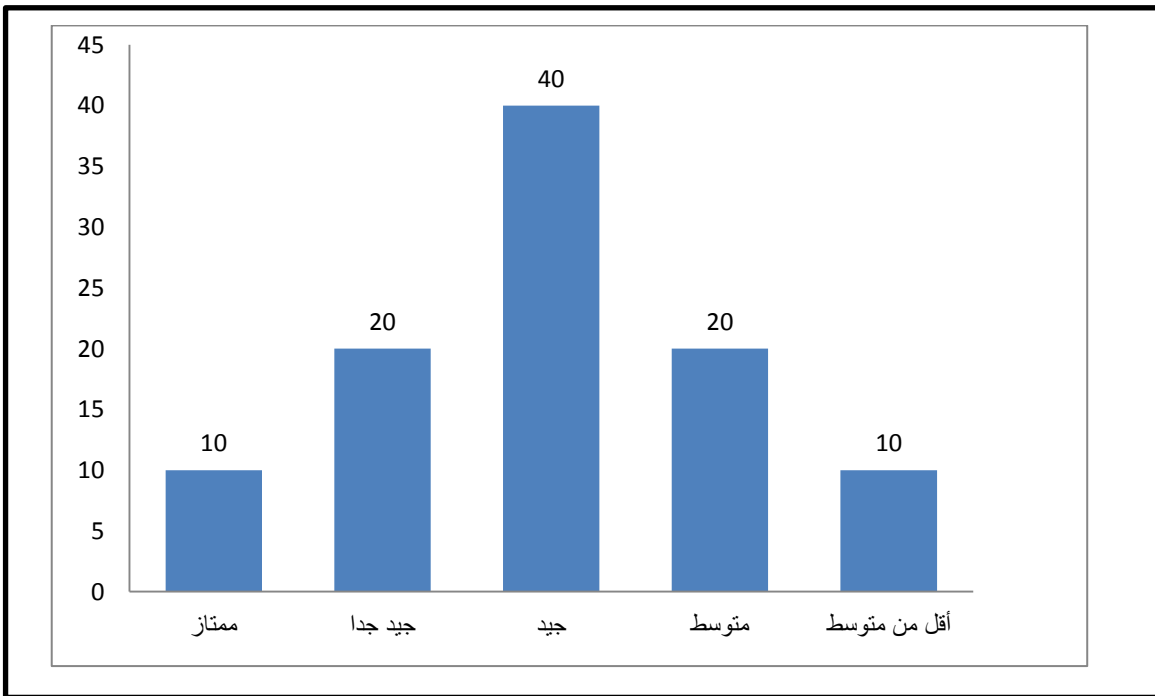
يقوم كل رئيس مباشر بترتيب على أساس الأداء العام (أو الأداء ككل) ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم. وهذه الطريقة سهلة وبسيطة، ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء.

3- طريقة المقارنة بين العاملين:

في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً للمقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.

4- طريقة التوزيع الإجباري:

وفي هذه الطريقة يكون الرئيس مجبراً (نسبياً) على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة. ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أم بالانخفاض. ويوضح شكل (7-8) نظاماً تتبعه كثير من المنظمات، عند استخدام طريقة التوزيع لذلك ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه الاجباري.



شكل رقم (7) درجات التوزيع الإجباري

ماهر.أحمد(2014: 309) " إدارة الموارد البشرية"، ط3، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

5- طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج. تمر هذه الطريقة بخطوات عدة، هي:

- 1- يتم تحديد الأهداف (أو النتائج) المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها. وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.
- 2- أثناء التنفيذ، على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، وأن يتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوسين مثلاً.
- 3- عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة. وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلباً.

6- قوائم المراجعة:

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين. وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم. ويتم وضعها في قائمة، وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة. وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته. إلا مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم. وأن الرئيس المباشر لا يعرفها، وأنه حينما يتلقى قوائم التقييم، وذلك لتقييم مرؤوسيه، فهي تكون خالية من هذه القيم، وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيه. وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين، بوضع علامة (✓) مثلاً.

7- 360 درجة:

يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به، بطرق عدة وأزمنة عدة في آن واحد. أي أنه يتم بواسطة الرئيس والزملاء والمرؤوسين، وباستخدام عدة طرق مثل قوائم التقييم، والإدارة بالأهداف، بالإضافة إلى أنه لا يتم فقط في نهاية السنة، بل وباستمرار (شهرياً وكما دعت الحاجة مثلاً). وتمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة وكاملة من جهات عدة وطوال الوقت، مما يجعل الاستفادة منها كبيرة، أمّا عيبها الأساسي هو اعتراض البعض عليها، على الأخص اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسيه، كما يعاب عليها أن تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل.

الفصل الثالث

مجتمع الدراسة وعينتها والإطار المنهجي للدراسة وأدواتها وإجراءاتها

المبحث الأول: مجتمع الدراسة وعينتها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وأدواتها وإجراءاتها.

الفصل الثالث

مجتمع الدراسة وعينتها والإطار المنهجي للدراسة وادواتها وإجراءاتها

المبحث الأول: مجتمع الدراسة وعينتها

تمهيد:

يتناول هذا المبحث نبذة موجزة عن بنك الأمل، نشأته ومفهومه وخدماته ومميزاته وإنجازاته وفروعه. بنك الأمل (2021):

1.1.3 نشأة بنك الأمل:

نشأ بنك الأمل من أجل التمويل الأصغر الإسلامي؛ لتحقيق أهداف كثيرة، تتعلق بتنمية الفئات الأشد فقراً، مستلهماً في ذلك فكرة لا تعطين سمكة ولكن علمني كيف أصطاد، وكانت من مبررات نشأة هذا البنك ما يأتي:

1. تحقيق التنمية المستدامة للفئات الأشد فقراً واحتياجاً في المجتمع.
2. حل مشكلات البطالة.
3. مساعدة المجتمعات الأشد فقراً، حيث يصنف الفقر في اليمن على أنه فقر مؤنث.
4. تحقيق الشمول المالية وخاصة للفئات الأكثر حرماناً.

2.1.3 مفهوم بنك الأمل:

بنك الأمل للتمويل الأصغر: هو مؤسسة غير ربحية، تسعى إلى تقديم خدمات مالية مستدامة للأسر اليمنية ذات الدخل المحدود والمنخفض وخصوصاً أصحاب المشاريع الصغيرة والأصغر التي تدر دخلاً على ذويها.

بدأ بنك الأمل للتمويل الأصغر مزاوله نشاطه رسمياً في يناير 2009م، وقد أنشئ بالقانون الخاص رقم (23) لسنة 2002 كأول بنك للتمويل الأصغر في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وتعد عملية إنشاء البنك تنوياً لجهود الحكومة اليمنية ممثلة بالصندوق الاجتماعي للتنمية (SFD) وبرنامج الخليج العربي للتنمية (AGFUND) ومساهمة من القطاع الخاص.

3.1.3 أهم الخدمات التي يقدمها البنك:

يقدم بنك الأمل-صنعا خدمات عدة وهي:

1- **تقديم خدمات تمويلية:** هي قيام البنك بتقديم العديد من منتجات التمويل تستهدف أصحاب المشاريع الصغيرة والصغرى من ذوي الدخل المحدود والمنخفض وبضمانات ميسرة، وذلك لتسهيل وصولهم إلى الخدمات المالية المختلفة وتتفاوت مبالغ التمويلات من 50 ألف ريال إلى 20 مليون ريال.

2- **خدمات مصرفية:** هي الاحتفاظ بالأموال واستثمارها عبر الحسابات المصرفية في بنك الأمل المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية مثل (الحسابات الجارية_ حسابات التوفير_ الودائع_ صناديق الاستثمار).

3- **الحوالات الداخلية والخارجية:** هي تحويل واستقبال الأموال في دقائق من داخل وخارج اليمن عبر خدمة الحوالات الداخلية والخارجية وهي:

- التحويل المباشر من فروع البنك أو نقاط الخدمة.
- التحويل عبر تطبيق PYES.
- رسوم رمزية للحوالات.
- ميزات وخصومات خاصة بعملاء PYES.

4- **تحويلات اجتماعية:** هي خدمة تحويلات نقدية مختصة بتوزيع المساعدات النقدية المشروطة وغير المشروطة المقدمة من المنظمات المحلية والدولية المانحة، وبما يتوافق مع معايير العمل الإنساني في الطوارئ مثل (المساعدات الإنسانية في الطوارئ-النقد مقابل العمل-النقد مقابل الغذاء-النقد مقابل التعليم) ويتم الصرف عبر (الفروع والوكلاء-الفرق الميدانية-الحسابات الإلكترونية PYES).

5- **خطابات ضمان:** هي خدمة تمكنكم من الحصول على خطاب ضمان لغرض دخول المناقصات والمزايدات وتنفيذ المشاريع وعقود التوريدات والصيانة وكافة إجراءات التخليص الجمركي.

6- **نقود إلكترونية (بيس):** هي خدمة مصرفية رقمية تتيح لك الحصول على جميع الخدمات المالية من بنك الأمل عبر هاتفك المحمول وبعده مزايا تنافسية ويمكن من خلال تطبيق بيس (تنفيذ العمليات- إدارة الحسابات - تسجيل الدخول- صرف العملات- الدفع الإلكتروني للفواتير-تحويل الأموال - نقاط البيع - التمويل- الادخار- المساعدات الإنسانية).

4.1.3 مميزات بنك الأمل:

يتوفر لبنك الأمل مميزات عدة وهي:

الميزة الأولى: تفرد التمويل في بنك الأمل

التمويل في بنك الأمل يتميز عن التمويلات كلها في البنوك الأخرى، إذ تم توسيع التمويل ليشمل قطاعات لا يقوم أي بنك في اليمن بتمويلها، حيث يقوم بنك الأمل بتمويل الفئات الآتية:

1. يمول الراغبين في شراء سيارات مدرة للدخل أو صيانتها. تحت مسمى منتج الأمل فردي.
 2. يمول الراغبين في الحصول على احتياجات منزلية (أثاث، مواد غذائية، ملابس....) تحت مسمى منتج الأمل الموسمي.
 3. يمول موظفي الجهات الحكومية والخاصة والمختلطة، تحت مسمى منتج الأمل شراكات.
 4. تمويل موظفي التقاعد المدني، تحت مسمى منتج الأمل تقاعد.
 5. يقدم تمويلًا لموظفي الجهات الحكومية والخاصة والمختلطة. تحت مسمى منتج الأمل إسكان.
- هذه التمويلات التي يقدمها بنك الأمل تمتع بقية البنوك التقليدية والإسلامية عن القيام بتمويلها نظراً للشروط المعقدة التي تتطلبها البنوك، ونظراً للطبيعية الاستثمارية والربحية التي تقوم عليها البنوك العاملة في اليمن، لذلك تتجلى قيادة بنك الأمل في تمويله للمشاريع الصغيرة والمتناهية في الصغر.
- ليس هذا فقط، بل أن خدمة التمويلات التي يقدمها البنك على الرغم من صغرها لم تتوقف عند التوسعة في أنشطة التمويلات، بل أعطى عملاءه ميزة التقسيط المريح التي تصل في بعض التمويلات إلى 36 شهراً، ومنح العملاء فترة سماح لمدة ثلاثة أشهر، بالإضافة إلى ميزة التأمين التكافلي لمن ثبت عجزه الكلي أو الوفاة.

الميزة الثانية: خدمات الادخار الفريدة التي يقدمها بنك الأمل

5.1.3 أهم إنجازات بنك الأمل:

ومن المميزات التي تفرد بها بنك الأمل عن غيره، إلا أن له إنجازات كبيرة، يمكن أن أذكر بعضاً منها، مما يدل على كون هذا البنك الرائد في صناعة التمويل الأصغر الإسلامي في اليمن، فمن إنجازات بنك الأمل:

1. التواجد في المناطق الريفية:
- يعتبر الفقر في اليمن فقراً ريفياً مؤنثاً، وبشكل غالبية الفقراء من سكان المناطق الريفية، فعمل بنك الأمل على التواجد في المناطق الريفية بشكل مكثف من أجل التخفيف من نتائج الفقر.
2. إنشاء مؤسسة ريادة:
- من أجل تحقيق رسالة بنك الأمل المتمثلة في تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية لسكان المناطق الريفية والحضرية في اليمن خصوصاً ذوي الدخل المنخفض والمحدد، كأن إنشاء مؤسسة ريادة، والمسمى بمؤسسة الأمل للتدريب وريادة الأعمال.
- وتتميز مؤسسة ريادة للتدريب وريادة الأعمال بعدد من الميزات، حيث تقدم للشباب برامج المهارات الحياتية، وبرامج إدارية وتخصصية، وبرامج توعية (أطفال)، ومن ثم تتبع مخرجات

التوعية، وتقدم كذلك البرامج التنموية للمجتمعات الريفية، وتمتد ساعات التدريب للشباب إلى أكثر من 260 ساعة.

وفي هذا الشأن قدمت مؤسسة ريادة 102 برنامج تدريبي في مجال ريادة الأعمال والتتقيف المالي، وبلغ عدد المستفيدين من برامج ريادة من عام 2013م حتى عام 2018م 14538 مشاركاً ومنتدرب، وهذا الجهد الرائع والمبذول ينم عن القدرات العالية التي يمتلكها العاملون في البنك وفي المؤسسة، بل هذا العمل هو دليل الشمول في البرامج والتخصصات التنموية.

انشاء صندوق الأمل للتعافي من الأزمة:

وبسبب استمرار الحرب في اليمن لأكثر من سبع سنوات وتضرر الاقتصاد اليمني بشكل كبير جداً، وعجز الحكومة عن صرف رواتب الموظفين، وتدهور العملة اليمنية وارتفاع الأسعار، فقد أنشأ بنك الأمل صندوق التعافي من الأزمة؛ لمساعدة عملاء البنك المتضررين للوفاء بالتزاماتهم المعيشية، وتذليل الصعوبات أمام أصحاب المشروعات الصغرى.

وتدرك بعناية أن بنك الأمل البنك الوحيد الذي لديه خطة لمواجهة الأوضاع الاقتصادية الصعبة.

تحقيق نمو في أرصدة البنك في الخارج:

قام بنك الأمل بفتح حسابات للبنك في بنوك مراسلة في الخارج، وبهذا يكون بنك الأمل السابق للبنوك العاملة في التمويل الأصغر في الوطن العربي، إذ أصبح بنك الأمل من أكبر البنوك المساهمة في دخول العملة الصعبة للبلاد وبلغت أرصدة البنك في الخارج 20 مليون دولار نهاية 2018م وفقاً للتقرير السنوي الصادر عن البنك لعام 2018م.

6.1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

1.6.1.3 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من بنك الأمل-صنعااء. وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لـ (مدراء الإدارات - مساعدي مدراء الإدارات - رؤساء الأقسام-الموظفين). وقد حصلت الباحثة على هذه المعلومات من شؤون التدريب وإدارة الموارد البشرية.

جدول رقم(2) يوضح مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
4.7%	6	مدير إدارة
4.7%	6	مساعد مدير
11.1%	14	رئيس قسم
79.5%	101	موظف
100%	127	الإجمالي

2.6.1.3 عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع عدد (127) استبانة، ويشمل التوزيع المستويات الموضحة في عينة الدراسة، واسترجعت (105) استبانة سليمة وتم استخدامها في تحليل البيانات كآتي:

جدول رقم (3) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمستخدمه في الدراسة

النسبة 100%	العدد	البيان
82.7%	105	استبانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
5.5%	7	استبانات تم إعادتها فارغة
11.8%	15	استبانات لم يتم إعادتها
100%	127	إجمالي الاستبانات الموزعة

من الجدول رقم (3) يتضح أن معدل الاستجابة بلغت (105) بنسبة 82.7% وهذه نسبة تعتبر جيدة لمثل هذه الدراسة، ونسبة 5.5% استبانة تم إعادتها فارغة، أما نسبة 11.8% استبانة لم يتم إعادتها.

3.6.1.3 فروع بنك الأمل:

فروع البنك Bank Branches								
04 423 444	شارع العدين Al-Odain St.	أب Ibb	02 398 166	الشيخ عثمان Al-Sheikh Othman	عدن Aden	01 450 814	شارع بغداد Baghdad St.	صنعاء Sana'a
06 509 606	شارع رداع Rada St.	ذمار Dhamar	02 264 307	كربتر - ش الملكة أروبي Crater - Queen Arwa st.		01 602 462	شارع تعز Taiz St.	
05 352 921	المكلا - الخور باجمان Mukalla - Al-Khour Ba-Jaman	حضرموت Haramout	02 211 759	شارع الميناء Seaport st.	الحديدة Houdaida	01 294 577	الحدود - شارع القيادة Al-Qiyada St.	
07 606 016	عمران - شارع صنعاء Amran - Sana'a St.	عمران Amran	03 500 030	باجل - شارع صنعاء Bajel - Sana'a St.		01 255 576	شعوب - جولة مأرب Shoub - Mareb Round	
04 288 845	مفرق الحويان Mafrak Al-Hawban	تعز Taiz	07 224 293	حجة - الشارع العام Hajja - Main st.	حجة Hajja	01 342 942	خط المطار - دارس Airport St. - Daris	
04 253 177	جولة وادي القاضي Wadi Al-Kadhi Round		07 241 331	عيس - الشارع العام Abs - Main St.				

Republic of Yemen - Sana'a - Baghdad St.

Tel: +967 1 449 731

Fax : +967 1 449 721

P.O.Box : 15114



الرقم المجاني

8000006

بنك من لا بنك له
Bank of the Unbanked

المبحث الثاني

الإطار المنهجي للدراسة وأدواتها وإجراءاتها

1.2.3 تمهيد:

وفي هذا المبحث وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة واختبار فرضياتها، وأخيراً اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

2.2.3 متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1.2.2.3 المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في القيادة الابتكارية وأبعادها المتمثلة في (المرونة - الحساسية للمشكلات - الأصالة - الطلاقة - الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلاته - وفرة الأفكار).

2.2.2.3 المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في تحسين أداء العاملين.

3.2.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة على:

- المصادر الأساسية (الميدانية)، وبصورة تتيح الاستفادة من الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.
- المصادر الثانوية (المكتبية) كالكتب والدوريات والرسائل والأطروحات العلمية والأبحاث غير المنشورة، والوثائق والتقارير الرسمية.

4.2.3 تصميم أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية من مفردات العينة، حيث أنه يعد من الوسائل المعتادة والمجدية في مثل هذا النوع من الدراسات، وقد عملت الباحثة على تصميم قائمة تشتمل على دور القيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين؛ ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالخطوات الآتية:

- حصر واقع دور القيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع وكذلك الدراسات السابقة.

- صُممت استمارة الاستبيان في شكلها المبدئي بفقرات عددها (71) لكافة محورها المتمثلة في القيادة الابتكارية كمتغير مستقل وأبعادها (المرونة-الحساسية للمشكلات-الاصالة-الطلاقة-الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلاته-وفرة الأفكار) والمتغير المستقل تحسين الأداء (مرفق الاستبيان في الملاحق).

جدول رقم (4) يوضح عدد الفقرات في الاستبيان قبل التحكيم

عدد الفقرات	البعد
6	المرونة
8	الحساسية للمشكلات
7	الأصالة
8	الطلاقة
8	الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلاته
10	وفرة الأفكار
24	تحسين أداء العاملين
71	إجمالي كل الفقرات

جدول من إعداد الباحثة

- تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة بهدف إبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول فقراتها حذفاً وإضافة، ومدى وضوح عباراتها، ومدى ملائمة هذه العبارات لقياس ما وضعت لأجله.
- تم تعديل الاستبيان بناءً على ما أبداه المحكمين من ملاحظات بالإضافة أو الحذف أو التعديل.
- تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي وتجهيزه للتوزيع على مفردات الدراسة.
- أصبح الاستبيان في شكله النهائي، وتضمن بالإضافة إلى صفحة الغلاف التي تعرف الباحثين بالبحث وأهدافه وبعض التعليمات الهامة لأفراد مجتمع البحث، مجموعتين من الأسئلة، تتعلق المجموعة الأولى بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتتكون من (5) فقرات رئيسية هي (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي). أمّا المجموعة الثانية فتحتوي على (53) فقرة موزعة على محورين، المحور الأول يتناول القيادة الابتكارية ويتضمن ستة مجالات فرعية، ويتناول المحور الثاني تحسين أداء العاملين (مرفق الاستبيان في الملاحق).

جدول رقم (5) يوضح عدد الفقرات في الاستبيان بعد التحكيم

عدد الفقرات	البعد
7	المرونة
6	الحساسية للمشكلات
6	الأصالة
5	الطلاقة
6	الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته
7	وفرة الأفكار
16	تحسين أداء العاملين
53	إجمالي كل الفقرات

جدول من إعداد الباحثة

5.2.3 معايير القياس:

اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي، وهو أحد أنواع مقاييس الاتجاهات، وهذا المقياس متدرج من (5) نقاط، وذلك لقياس دور القيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين.

عند اختيار الموظف الدرجة (5) للاستجابة دائماً بذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة 100% حيث يعطي نتائج إيجابية للفقرة حسب جدار الوزن النسبي وتم حساب الوزن النسبي حسب الفقرة الايجابية ويمكن تطبيق العكس في حاله الفقرات السلبية.

جدول رقم(6) معايير القياس

الدرجة	التقدير اللفظي	الوزن النسبي من -الى	النسبة 100 %
5	موافق بشدة	5.00-4.20	100%
4	موافق	4.19-3.40	85.1%
3	محايد	3.39-2.60	68.5%
2	غير موافق	2.59-1.80	49.8%
1	غير موافق بشدة	اقل من 1.79	اقل من 30

6.2.3 أساليب التحليل الإحصائي:

استفادت الباحثة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي جمعت واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية لغرض التحليل، ونوجزها بالآتي:

- اختبار (ألفا كرونباخ) لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء عينة الدراسة.
- معاملات ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لكل محور.
- التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ومدى انحراف إجابات العينة عن متوسطها.
- تحليل التباين (T) الأحادي (One Sample T Test) يعبر عن مستوى الموافقة وكلما كان موجب ومستوى الدلالة اقل من 0.05 يعني ان هناك موافقة.
- اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل على المتغير التابع.

7.2.3 احتساب التقدير اللفظي:

سنوضح كيفية احتساب التقدير اللفظي لمحاوَر الدراسة وفقاً للجدول رقم (7)، وباستخراج المدى كما هو معروف من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة على النحو التالي:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

ويتم تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد القيم كما يأتي:

$$\text{طول الفئة} = 4 / 5 = 0.8$$

وبالتالي يتم تحديد فئات المقياس على النحو الآتي:

جدول رقم (7) يوضح كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات الدراسة

كيفية احتساب التقدير اللفظي				
إذا كان المتوسط	التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة	التقدير اللفظي	درجة الاتجاه
أقل من 1.8	لا أوافق بشدة	أقل من 36%	غير موافق بشدة	منخفض جداً
من 1.8 وأقل من 2.6	لا أوافق	من 36% وأقل من 52%	غير موافق	منخفض
من 2.6 وأقل من 3.4	محايد	من 52% وأقل من 68%	محايد	متوسط
من 3.4 وأقل من 4.2	أوافق	من 68% وأقل من 84%	موافق	مرتفع
من 4.2 حتى 5	أوافق بشدة	من 84% حتى 100%	موافق بشدة	مرتفع جداً

يتضح من الجدول رقم (7) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث، وذلك على النحو التالي: إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من 1.8 والنسبة أقل من 36% فإن التقدير اللفظي له هو (لا أوافق بشدة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 1.8 وأقل من 2.6 والنسبة من 36% وأقل من 52% فإن التقدير اللفظي له هو (لا أوافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 2.6 وأقل من 3.4 والنسبة من 52% وأقل من 68% فإن التقدير اللفظي له هو (محايد)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 3.4 وأقل من 4.2 والنسبة من 68% وأقل من 84% فإن التقدير اللفظي له هو (أوافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 4.2 حتى 5 والنسبة من 84% حتى 100% فإن التقدير اللفظي له هو (أوافق بشدة).

8.2.3 صدق وثبات الاستبانة

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% تعتبر المصدقية مقبولة، وإذا كانت قيمة (ألفا) بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصدقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (8) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة البحث

التقدير اللفظي	درجة المصدقية Alpha	درجة الثبات Alpha	البعد	عدد الفقرات
مرتفع جداً	86.8%	75.4%	المرونة	7
مرتفع جداً	89.9%	80.9%	الحساسية للمشكلات	6
مرتفع جداً	90.7%	82.4%	الأصالة	6
مرتفع جداً	85.1%	72.4%	الطلاقة	5
مرتفع	83.7%	70.0%	الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلاته	6
مرتفع جداً	89.9%	80.9%	وفرة الأفكار	7
مرتفع جداً	92.3%	85.2%	تحسين أداء العاملين	16
مرتفع جداً	97.6%	95.3%	إجمالي كل الفقرات	53

يتضح من الجدول رقم (8) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت بنسبة (95.3%)، وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة جداً، وكانت نسبة المصدقية لإجابات العينة (97.6%) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع البحث

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج والاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

المبحث الرابع: عرض النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج والاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول: تحليل بيانات الدراسة الميدانية

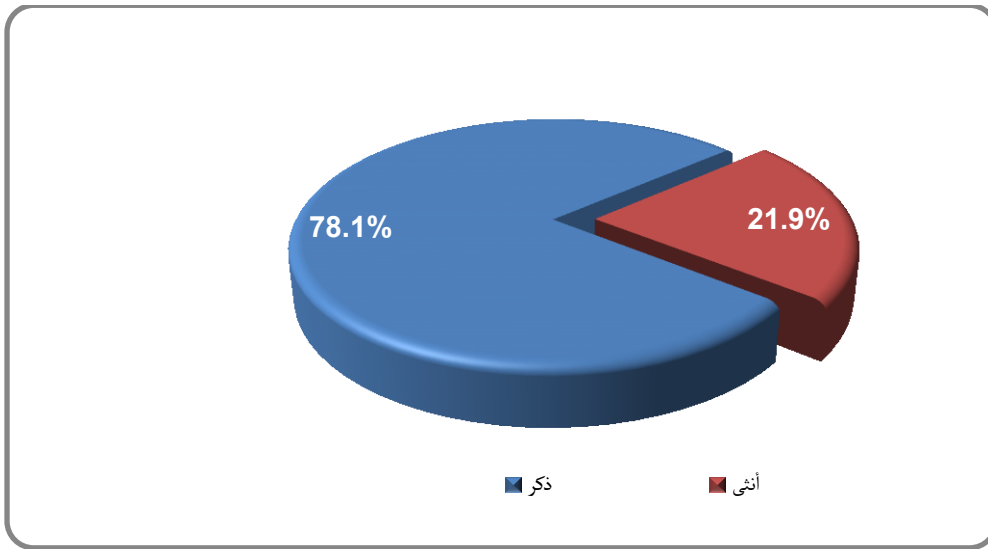
1.1.4 تحليل المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة:

يهدف تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة؛ لمعرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة لمجتمع الدراسة ومن ثم تقديم إحصاءٍ وصفيًا للبيانات الشخصية، فقد تم تلخيص هذه البيانات في جداول وأشكال توضح قيم كل متغير لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية.

1.1.1.4 متغير الجنس:

جدول رقم (9) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	82	%78.1
أنثى	23	%21.9
الإجمالي	105	%100



شكل رقم (8) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (9) والشكل رقم (8) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الجنس (ذكر) بنسبة (%78.1) ويتكرر بلغ (82)، بينما فئة الجنس (أنثى) جاءت بنسبة (%21.9) ويتكرر بلغ (23).

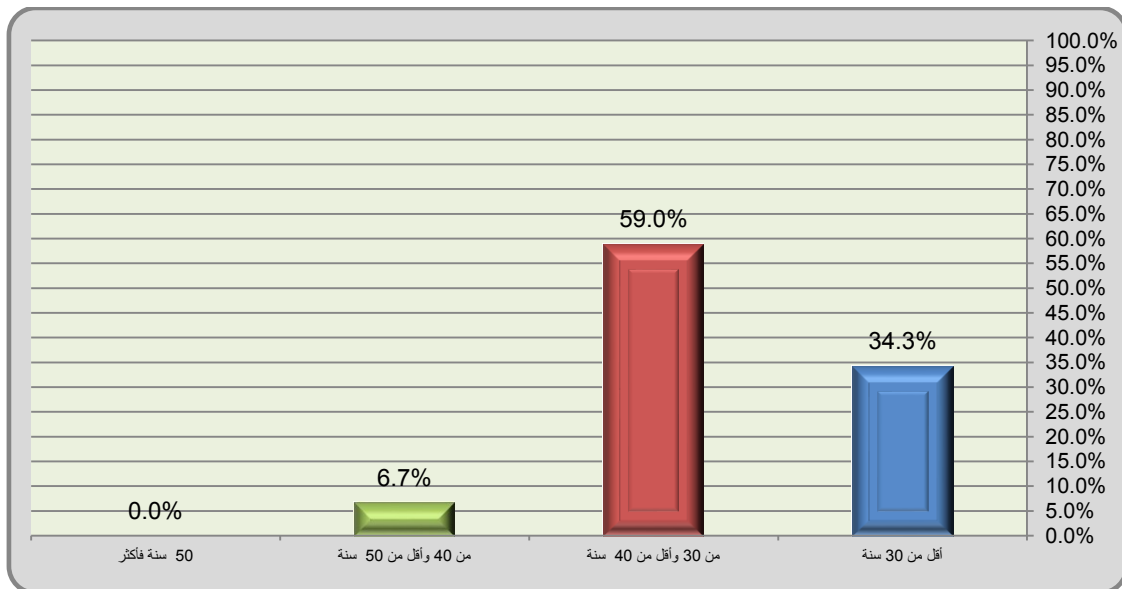
إذ يلاحظ إلى أن غالبية العاملين في بنك الأمل عينة البحث هم من الذكور بحسب إحصائيات إدارة الموارد البشرية وأيضاً ملاحظة الباحثة عند توزيع الاستبانات.

وتعود هذه النسبة قد تعزو إلى التقاليد المجتمعية في اليمن حيث يكون غلبه الذكور أكثر من غالبية الإناث أو إن بعض الوظائف تتطلب الذكور لإنجازها.

2.1.1.4 متغير العمر:

جدول رقم (10) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	36	34.3%
من 30 وأقل من 40 سنة	62	59.0%
من 40 وأقل من 50 سنة	7	6.7%
50 سنة فأكثر	0	0%
الإجمالي	105	100.0%



شكل رقم (9) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

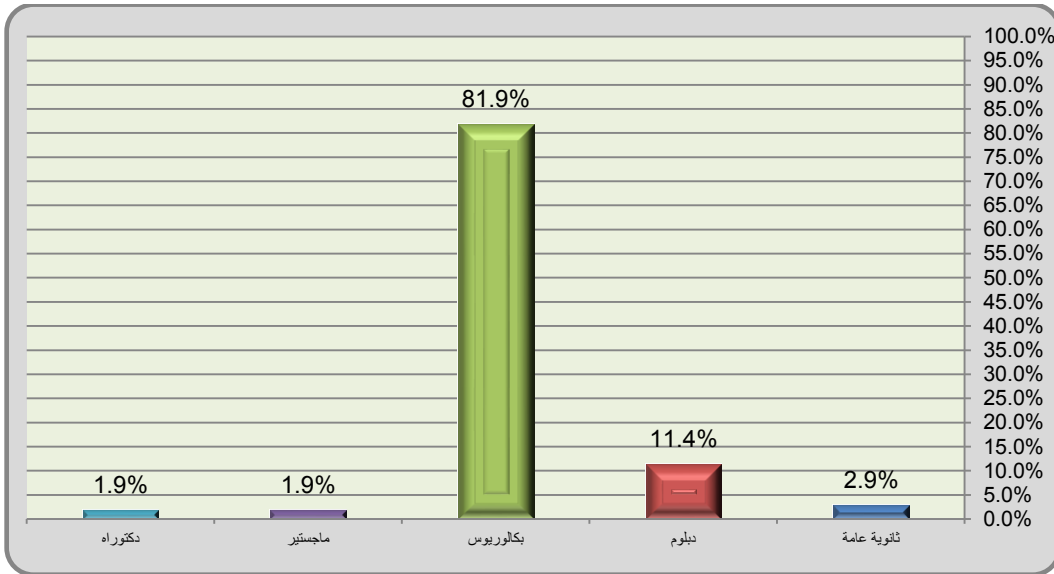
يتبين من الجدول رقم (10) والشكل رقم (9) أن فئة العمر (من 30 وأقل من 40 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 59% وتكرار بلغ (62)، يليها فئة العمر (أقل من 30 سنة) بنسبة 34.3% وتكرار بلغ (36)، ثم فئة العمر (من 40 وأقل من 50 سنة) بنسبة 6.7% وتكرار بلغ (7)، وأخيراً فئة العمر (50 سنة فأكثر) بنسبة 0% وتكرار بلغ (0).

ونلاحظ أن نسبة الفئة العمرية من 30 وأقل من 40 هي الفئة الأكثر، وهذا يدل على حرص البنك ونلاحظ أن نسبة الفئة العمرية من 30 وأقل من 40 هي الفئة الأكثر، وهذا يدل على حرص البنك على توظيف فئة الشباب، إذ أن فئة الشباب الأكثر عطاءً والأكثر تحملاً للمسؤولية.

3.1.1.4 متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (11) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي المشاركين بالعينة.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
2.9%	3	ثانوية عامة
11.4%	12	دبلوم
81.9%	86	بكالوريوس
1.9%	2	ماجستير
1.9%	2	دكتوراه
100.0%	105	الإجمالي



شكل رقم (10) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي المشاركين بالعينة.

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (11) والشكل رقم (10) أن فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 81.9% ويتكرر بلغ (22)، يليها فئة المؤهل العلمي (دبلوم) بنسبة 11.4% ويتكرر بلغ (12)، ثم فئة المؤهل العلمي (ثانوية عامة) بنسبة 2.9% ويتكرر بلغ (3)، وأخيراً فئة المؤهل العلمي (دكتوراه) وفئة (ماجستير) بنسبة 1.9% ويتكرر بلغ (2)، ومن النتائج يتضح أن نسبة عالية من العينة هم من حملة المؤهلات الجامعية والدراسات العليا.

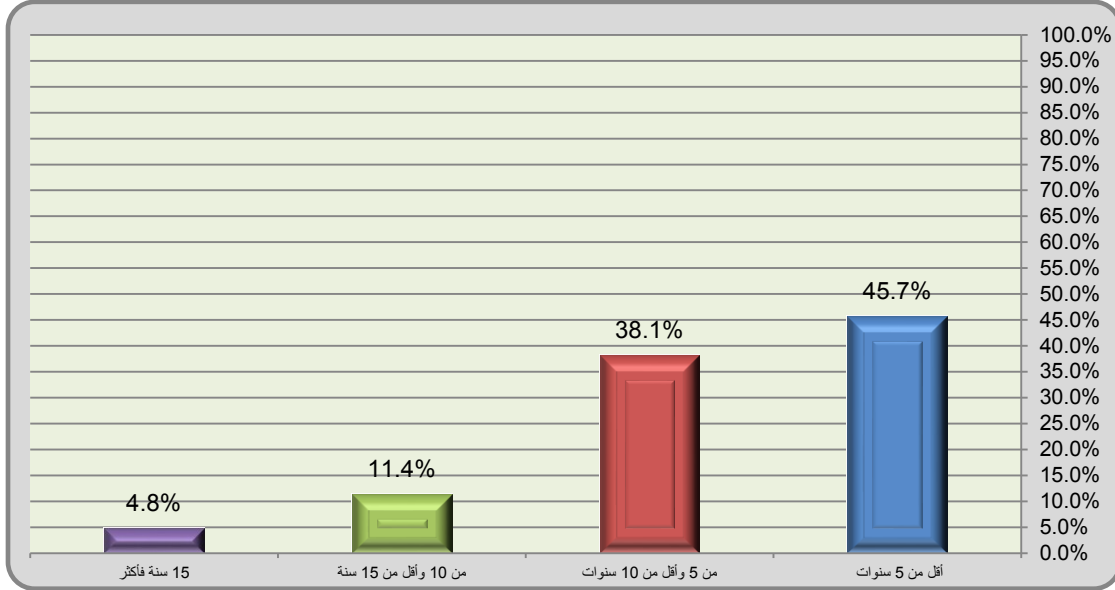
وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية الوظائف التي تناولتها الدراسة وأنها تتطلب أن يكون شاغريها من حملة المؤهلات الجامعية لكي يقوموا بالمهام المناطة بهم بصورة جيدة.

وترجع هذه النسبة إلى حرص البنك على توظيف الذين لديهم شهادات جامعية مما يتطلب مؤهلات بكالوريوس لشغل الوظائف الإدارية والفنية والتخصصية.

4.1.1.4 متغير سنوات الخدمة:

جدول رقم (12) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
45.7%	48	أقل من 5 سنوات
38.1%	40	من 5 وأقل من 10 سنوات
11.4%	12	من 10 وأقل من 15 سنة
4.8%	5	15 سنة فأكثر
100.0%	105	الإجمالي



شكل رقم (11) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة

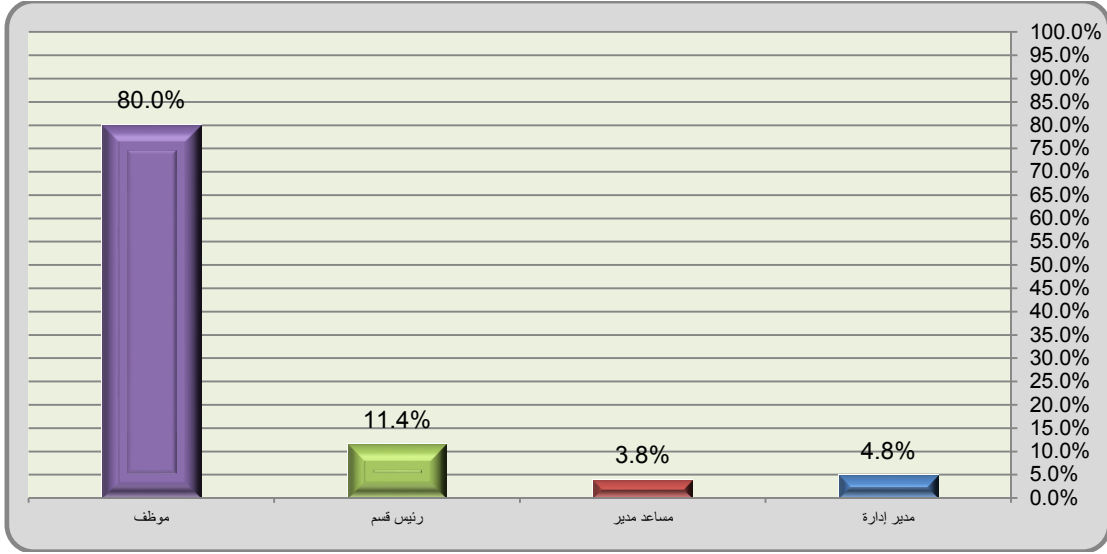
المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (12) والشكل رقم (11) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 45.7% ويتكرر بلغ (48)، يليها فئة سنوات الخدمة (من 5 وأقل من 10 سنوات) بنسبة 38.1% ويتكرر بلغ (40)، ثم فئة سنوات الخدمة (من 10 وأقل من 15 سنة) بنسبة 11.4% ويتكرر بلغ (12)، وأخيراً فئة سنوات الخدمة (15 سنة فأكثر) بنسبة 4.8% ويتكرر بلغ (5)، ومن هذه النتائج يتضح أن أغلب عينة الدراسة وبنسبة عالية تعمل في وظائفها الحالية هم فئة منذ خمس سنوات فأقل وهذه نسبة طبيعية لحدائثة البنك مقارنة مع البنوك الأخرى ونظراً لتوسع وتطوير البنك في السنوات الأخيرة .

5.1.1.4 متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (13) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
%4.8	5	مدير إدارة
%3.8	4	مساعد مدير
%11.4	12	رئيس قسم
%80.0	84	موظف
%100.0	105	الإجمالي



شكل رقم (12) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (13) والشكل رقم (12) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة المسمى الوظيفي (موظف) بنسبة 80% وتكرار بلغ (84)، يليها فئة المسمى الوظيفي (رئيس قسم) بنسبة 11.4% وتكرار بلغ (12)، ثم فئة المسمى الوظيفي (مدير إدارة) بنسبة 4.8% وتكرار بلغ (5)، وأخيراً فئة المسمى الوظيفي (مساعد مدير) بنسبة 3.8% وتكرار بلغ (4).

وتعزو الباحثة ذلك لطبيعة التدرج الهرمي الإداري السائد في أغلب المنظمات والمؤسسات، إذ أن فئة الإدارات العليا (مدراء الإدارات ومساعديهم) تتمثل بعدد ضئيل من القياديين ثم يليها الإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام) والتي تتكون من عدد أكبر مقارنة بفئة الإدارة العليا، ثم الإدارة المباشرة والتي تتكون من عدد أكبر من التنفيذيين يفوق من فوقها من المستويات الإدارية وزيادة المختصين تقتضيه طبيعة عمل هذه الشركات في تنفيذ المهام الإدارية.

المبحث الثاني

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

1.2.4 تمهيد:

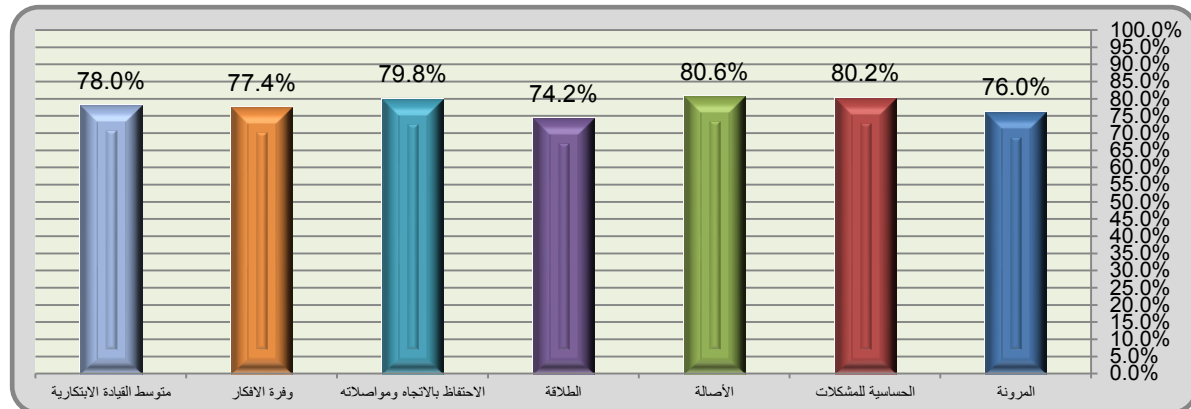
عُرض في المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية ثم تناول متغيرات الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، ووسائل جمع البيانات، ومراحل تصميم وبناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وحساب صدق وثبات الاستبانة، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل استجابات أفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى تحليل المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة، وكيفية احتساب التقدير اللفظي لمحاور الدراسة. ونتناول في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وعرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على فرضيات الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، ولهذا الغرض وضعت الباحثة متغيرات الدراسة ضمن مكونات الفرضيات التي تطرقت إليها الدراسة.

نتائج التحليل:

2.2.4 المتغير المستقل القيادة الابتكارية:

جدول رقم (14) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بـ (القيادة الابتكارية)

الترتيب	التقدير اللفظي	اختبار T		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور	م
		مستوى الدلالة	قيمة T					
5	مرتفع	.000	14.272	%76.0	.576	3.80	المرونة	1
2	مرتفع	.000	19.806	%80.2	.523	4.01	الحساسية للمشكلات	2
1	مرتفع	.000	18.184	%80.6	.583	4.03	الأصالة	3
6	مرتفع	.000	11.183	%74.2	.653	3.71	الطلاقة	4
3	مرتفع	.000	18.392	%79.8	.551	3.99	الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته	5
4	مرتفع	.000	15.344	%77.4	.578	3.87	وفرة الأفكار	6
	مرتفع	0.000	0.159	%78.0	0.477	3.90	متوسط القيادة الابتكارية	



شكل رقم (13) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بـ (القيادة الابتكارية)

يتبين من الجدول رقم (14) والشكل رقم (13) الآتي:

- إن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة للمتغير المستقل القيادة الابتكارية قد بلغ (3.9) وبلغ الانحراف المعياري (0.477) وبدرجة موافقة (78%)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة مرتفعة مما يؤكد على أن هناك اقتناعاً بالقيادة الابتكارية في بنك الأمل.
 - جاء المحور الثالث الأصالة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وبدرجة موافقة (80.6%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة على أن هناك أصالة في بنك الأمل. يعزو ذلك إلى أن البنك يولي بعد الأصالة اهتماماً أكثر من غيرها من أبعاد القيادة الابتكارية.
 - وجاء المحور الرابع الطلاقة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.71) وبدرجة موافقة (74.2%) مما يشير إلى أن درجة موافقه أفراد العينة جاءت بدرجة موافقة أقل ويعزو ذلك إلى أن البنك لا يولي اهتماماً كبيراً بهذا البعد.
- وسيتم عرض نتائج أبعاد القيادة الابتكارية المتمثلة في (المرونة-الحساسية للمشكلات-الأصالة-الطلاقة-الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته-وفرة الأفكار) كالاتي:

1.2.2.4 المرونة:

جدول رقم (15) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بـ (المرونة)

الترتيب	التقدير اللفظي	اختبار T		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م
		مستوى الدلالة	قيمة T					
1	مرتفع	.000	13.803	%82.8	.848	4.14	تستجيب القيادة الابتكارية لأي تغيرات في البيئة.	7
2	مرتفع	.000	14.382	%81.8	.774	4.09	تداول القيادة الابتكارية الجهات المعنية بالقرارات قبل اتخاذها.	3
3	مرتفع	.000	10.849	%79.2	.909	3.96	الحرص من قبل القيادة الابتكارية على تعزيز مفهوم العمل الجماعي عند اسناد المهام.	5
4	مرتفع	.000	11.110	%77.0	.782	3.85	تحرص القيادة الابتكارية على إحداث تغييرات في أساليب العمل.	2
5	مرتفع	.000	8.601	%75.0	.896	3.75	تشارك القيادة الابتكارية العاملين في صياغة رؤية واضحة للبنك.	4
6	مرتفع	.000	6.203	%72.4	1.023	3.62	تفوض القيادة الابتكارية الصلاحيات الكافية لتمكين العاملين من اتخاذ القرارات.	6
7	متوسط	.048	2.004	%64.2	1.071	3.21	تتميز القيادة الابتكارية بتقبل آراء المرؤوسين حتى وإن خالفت توجه القيادة.	1
	مرتفع	.000	14.272	%76.0	.576	3.80	المتوسط	

يتبين من الجدول رقم (15) الآتي:

- إن المتوسط الحسابي العام لمحور المرونة قد بلغ (3.8) وبلغ الانحراف المعياري (0.576) وبدرجة موافقة (76%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة على أن هناك مرونة في بنك الأمل.
- حلت الفقرة رقم (7) والتي تنص على أن القيادة الابتكارية تستجيب لأي تغيرات في البيئة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة موافقة (82.8%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة على أن القيادة الابتكارية تستجيب لأي تغيرات في البيئة.
- فيما جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على أن القيادة الابتكارية تتميز بتقبل آراء المرؤوسين حتى وإن خالفت توجه القيادة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.21) وبدرجة موافقة (64.2%)، وهذا يعني أن العينة محايدة وبدرجة متوسطة ويعزو ذلك إلى أن القيادة الابتكارية لا تهتم بآراء المرؤوسين ولا تشجعهم على إبداء المقترحات التي من خلالها تعمل على تطوير العمل الإداري.

2.2.2.4 الحساسية للمشكلات:

جدول رقم (16) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بـ (الحساسية للمشكلات)

الترتيب	التقدير اللفظي	اختبار T		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م
		مستوى الدلالة	قيمة T					
1	مرتفع	.000	18.108	% 84.8	.701	4.24	تخطط القيادة الابتكارية لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها	1
2	مرتفع	.000	17.480	%83.2	.681	4.16	تحدد القيادة الابتكارية أسباب القصور فيما يصل إليها من تقارير وأعمال	2
3	مرتفع	.000	16.002	%81.6	.689	4.08	لدى القيادة الابتكارية المقدرة على تشخيص أكثر من مشكلة في وقت واحد	3
4	مرتفع	.000	13.464	%79.6	.747	3.98	تستطيع القيادة الابتكارية تحديد آثار المشاكل بدقة	6
5	مرتفع	.000	10.140	%76.6	.837	3.83	لدى القيادة الابتكارية القدرة على اكتشاف المشكلة قبل حدوثها	5
6	مرتفع	.000	11.109	%75.6	.720	3.78	تستخدم القيادة الابتكارية أساليب مبتكرة للحد من الأخطاء التي قد تحدث.	4
	مرتفع	.000	19.806	% 80.2	.523	4.01	المتوسط	

يتبين من الجدول رقم (16) الآتي:

- إن المتوسط الحسابي العام لبعد الحساسية للمشكلات قد بلغ (4.01) وبلغ الانحراف المعياري (0.523) وبدرجة موافقة (80.2%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة على أن هناك حساسية للمشكلات في بنك الأمل.
- حلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على أن القيادة الابتكارية تخطط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) وبدرجة موافقة (84.8%) وهذا يعني أن العينة

توافق وبشدة، وبدرجة مرتفعة جداً على أن القيادة الابتكارية تخطط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها.

- فيما جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على أن القيادة الابتكارية تستخدم أساليب مبتكرة للحد من الأخطاء التي قد تحدث المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.78) وبدرجة موافقة (75.6%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة على أن القيادة الابتكارية تستخدم أساليب مبتكرة للحد من الأخطاء التي قد تحدث.

- وتعزو الباحثة هذه النتائج بشكل عام إلى أن القيادة في بنك الأمل تولي اهتماماً كافٍ تجاه الحساسية للمشكلات.

3.2.2.4 الأصالة:

جدول رقم (17) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بـ (الأصالة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		التقدير اللفظي	الترتيب
					قيمة T	مستوى الدلالة		
1	تستطيع القيادة الابتكارية النظر للأشياء من عدة زوايا مختلفة.	4.21	.646	% 84.2	19.188	.000	مرتفع جداً	1
3	تهتم القيادة الابتكارية بالابتكار من أجل الاستمرار بالتغيير.	4.18	.662	% 83.6	18.283	.000	مرتفع	2
2	لدى القيادة الابتكارية القدرة على توليد أفكار جديدة.	4.13	.694	% 82.6	16.727	.000	مرتفع	3
5	تحرص القيادة الابتكارية على تشجيع التغيير في البنك.	3.91	.900	% 78.2	10.410	.000	مرتفع	4
4	تبتعد القيادة الابتكارية عن تقليد الآخرين في حل مشكلات العمل.	3.90	.909	% 78.0	10.097	.000	مرتفع	5
6	يتم تشجيع العاملين على التجديد والابتعاد عن تقليد الآخرين.	3.88	.927	% 77.6	9.684	.000	مرتفع	6
	المتوسط	4.03	.583	% 80.6	18.184	.000	مرتفع	

يتبين من الجدول رقم (17) الآتي:

- إن المتوسط الحسابي العام لبعد الأصالة قد بلغ (4.03) وبلغ الانحراف المعياري (0.583) وبدرجة موافقة (80.6%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة على أن هناك اهتماماً عالياً من قبل القيادة الابتكارية ببعد الأصالة في بنك الأمل.

- جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على أن القيادة الابتكارية تستطيع النظر للأشياء من زوايا عدة مختلفة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) وبدرجة موافقة (84.2%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشدة، وبدرجة مرتفعة جداً على أن القيادة الابتكارية تستطيع النظر للأشياء من زوايا عدة مختلفة.

- فيما جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على أنه يتم تشجيع العاملين على التجديد والابتعاد عن تقليد الآخرين المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.88) وبدرجة موافقة (77.6%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة على أنه يتم تشجيع العاملين على التجديد والابتعاد عن تقليد الآخرين. مما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة في هذه الفقرة كانت أقل من الفقرات السابقة. وتعزو الباحثة هذه النتائج بشكل عام إلى أن القيادة في بنك الأمل تولي اهتماماً كافٍ تجاه الأصالة. ويعزو ذلك أيضاً إلى أن البنك لا يهتم بتوجيه العاملين على التجديد والابتكار ويعمل على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكاراً سابقة.

4.2.2.4 الطلاقة:

جدول رقم (18) يبين نتائج الاستبيان الخاصة ب (الطلاقة)

الترتيب	التقدير اللفظي	اختبار T		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م
		قيمة T	مستوى الدلالة					
1	مرتفع	15.071	.000	% 81.0	.712	4.05	تنظم القيادة الابتكارية الأفكار بصورة واضحة.	4
2	مرتفع	10.030	.000	% 76.8	.856	3.84	تقدم القيادة أفكار متجددة لأساليب العمل.	2
3	مرتفع	6.724	.000	% 73.4	1.016	3.67	تعمل القيادة الابتكارية على توفير مناخ مشجع للابتكار.	5
4	مرتفع	7.665	.000	% 73.0	.866	3.65	لدى القيادة الابتكارية القدرة على توليد أفكار خلاقة في زمن قياسي.	3
5	متوسط	3.065	.003	% 67.2	1.210	3.36	تهتم القيادة الابتكارية بآراء وأفكار العاملين في البنك.	1
	مرتفع	11.183	.000	% 74.2	.653	3.71	المتوسط	

يتبين من الجدول رقم (18) الآتي:

- إن المتوسط الحسابي العام لبعد الطلاقة قد بلغ (3.71) وبلغ الانحراف المعياري (0.653) وبدرجة موافقة (74.2%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة على أن هناك طلاقة في بنك الأمل.
- حلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على (تنظم القيادة الابتكارية الأفكار بصورة واضحة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وبدرجة موافقة (81%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة وهذا يدل على أن القيادة الابتكارية تهتم بتنظيم الأفكار بصورة واضحة.
- فيما جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.36) وبدرجة موافقة (67.2%) وهذا يعني أن العينة محايدة وبدرجة متوسطة على أن القيادة الابتكارية تهتم بآراء وأفكار العاملين في البنك وهذا يدل على أن هناك قصور في الاهتمام بآراء وأفكار العاملين في البنك.

وتعزو الباحثة هذه النتائج بشكل عام إلى أن المسؤولين في بنك الأمل يحرصون على تطبيق مفهوم وممارسات الطلاقة التي تتميز بها القيادة الناجحة ولكن بشكل غير كافي وذلك لتخوفهم من انعكاساتها السلبية عليهم، وهذا يتجسد في عدم تقبل آراء المرؤوسين والتقليل من توفير المناخ المشجع للابتكار.

5.2.2.4 الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلاته:

جدول رقم (19) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بـ (الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلاته)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		التقدير اللفظي	الترتيب
					قيمة T	مستوى الدلالة		
4	تعمل القيادة الابتكارية جاهدة على تحقيق الأهداف الموضوعية	4.38	.641	%87.6	22.068	.000	مرتفع جداً	1
1	تعمل القيادة الابتكارية باستمرار على تحقيق رؤية ورسالة البنك	4.31	.625	%86.2	21.547	.000	مرتفع جداً	2
2	تتميز القيادة الابتكارية بقدرتها على التركيز المستمر في اتجاه معين	4.15	.782	%83.0	15.105	.000	مرتفع	3
3	بإمكان القيادة الابتكارية تخطي العقبات والمعوقات التي تواجه البنك ومواصلة التقدم	4.15	.662	%83.0	17.840	.000	مرتفع	4
5	يوجد اهتمام بأفكار العاملين الابتكارية وتبنيها	3.51	1.084	%70.2	4.861	.000	مرتفع	5
6	يتم تقديم الحوافز للعاملين ذوي القدرات الابتكارية	3.42	1.239	%68.4	3.467	.001	مرتفع	6
	المتوسط	3.99	.551	%79.8	18.392	.000	مرتفع	

يتبين من الجدول رقم (19) الآتي:

- إن المتوسط الحسابي العام لبعد الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلاته قد بلغ (3.99) وبلغ الانحراف المعياري (0.551) وبدرجة موافقة (79.8%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة على أنه يتم الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلاته في بنك الأمل.
- وهذا يدل على أن هذه النتائج بشكل عام إلى أن المسؤولين في بنك الأمل يحرصون على تطبيق مفهوم الاحتفاظ بالاتجاه وممارسته والتي تتميز بها القيادة الناجحة وبشكل كافي وذلك من خلال مواصلة الاتجاه نحو التغيير والتطوير والأفكار الجديدة المبدعة التي تتميز بالأصالة.
- حلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على (تعمل القيادة الابتكارية جاهدة على تحقيق الأهداف الموضوعية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38) وبدرجة موافقة (87.6%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشدة وبدرجة مرتفعة جداً على أن القيادة الابتكارية تعمل جاهدة على تحقيق الأهداف الموضوعية.

مما يدل على أن هناك اهتماماً من قبل القيادة الابتكارية على تحقيق الاهداف الموضوعية والعمل على تنفيذها.

- فيما جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42) وبدرجة موافقة (68.4%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة على أنه يتم تقديم الحوافز للعاملين ذوي القدرات الابتكارية.

وهذا يدل على أن البنك يهتم بدرجة أقل في تقديم الحوافز للعاملين ذو القدرات الابتكارية.

6.2.2.4 وفرة الأفكار:

جدول رقم (20) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بـ (وفرة الأفكار)

م	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الترتيب
					قيمة T	مستوى الدلالة	
1	تقدم القيادة الابتكارية أفكاراً متعددة ملائمة للظروف المحيطة	4.30	.759	%86.0	17.496	.000	1
2	يتم تطوير الأفكار والاعتماد عليها في القرارات	4.03	.753	%80.6	14.003	.000	2
6	تستخدم القيادة الابتكارية أساليب محفزة تشجع على توليد الأفكار	3.94	.886	%78.8	10.903	.001	3
7	تشجع القيادة الابتكارية العاملين على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار	3.93	.869	%78.6	11.006	.006	4
3	يتم الاعتماد على الأفكار المبتكرة في مواجهة المشكلات الطارئة	3.70	.854	%74.0	8.456	.000	5
4	يوجد نظام واضح لفرز وتصنيف الأفكار وتوظيفها	3.67	.805	%73.4	8.490	.000	6
5	يسمح بتوجيه الانتقاد لأفكار الآخرين داخل البنك	3.49	.982	%69.8	5.070	.000	7
	المتوسط	3.87	.578	77.4%	15.344	.000	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (20) الآتي:

- أن المتوسط الحسابي العام لبعد وفرة الأفكار قد بلغ (3.87) وبلغ الانحراف المعياري (0.578) وبدرجة موافقة (77.4%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة على أن هناك وفرة للأفكار في بنك الأمل.

- حلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (تقدم القيادة الابتكارية أفكاراً متعددة ملائمة للظروف المحيطة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.3) وبدرجة موافقة (86%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشدة، وبدرجة مرتفعة جداً على أن القيادة الابتكارية تهتم اهتماماً عالياً بتقديم أفكاراً متعددة ملائمة للظروف المحيطة.

- فيما جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.49) وبدرجة موافقة (69.8%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة على أنه يسمح بتوجيه الانتقاد لأفكار الآخرين داخل البنك.
- ويعزو ذلك أن الفقرة جاءت في المرتبة الأخيرة نظراً لأن البنك لا يولي اهتماماً بالسماح بتوجيه الانتقادات لأفكار الآخرين داخل البنك.
- وتعزو الباحثة هذه النتائج بشكل عام إلى أن المسؤولين في بنك الأمل يحرصون على تطبيق مفهوم وممارسات وفترة الأفكار التي تتميز بها القيادة الناجحة وبشكل كافي، ولاكن يتبقى الاهتمام بانتقادات الآخرين من أجل التطوير والتحسين.

وسيتم عرض نتائج المتغير التابع تحسين أداء العاملين كالاتي:

3.2.4 المتغير التابع تحسين أداء العاملين:

جدول رقم (21) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بـ (تحسين أداء العاملين)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	قيمة T	مستوى الدلالة	التقدير اللفظي	الترتيب
16	يهتم البنك بتخفيض التكلفة من خلال البحث والتطوير.	4.23	.846	%84.6	14.873	.000	مرتفع جداً	1
2	يسهم تحديد أسباب انخفاض أداء الموظفين في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى أدائهم.	4.21	.703	%84.2	17.631	.000	مرتفع جداً	2
4	يتأثر مستوى أداء الموظفين في البنك بشكل مباشر بمستوى تطبيق القيادة الابتكارية.	4.21	.730	%84.2	16.983	.000	مرتفع جداً	3
14	يستخدم البنك الموارد المتاحة بصورة اقتصادية لخفض التكلفة.	4.17	.860	%83.4	13.958	.000	مرتفع	4
5	لدى الموظفين في البنك القدرة على تقديم حلول جديدة التي تواجههم في العمل.	4.15	.601	%83.0	19.649	.000	مرتفع	5
15	يستخدم البنك وسائل رقابية بشكل دوري لخفض التكلفة.	4.15	.782	%83.0	15.105	.000	مرتفع	6
13	يقوم البنك بتطوير قدرة الكوادر الإدارية العاملة على إنجاز المعاملات الإدارية بسرعة وبكفاءة.	4.06	.705	%81.2	15.370	.000	مرتفع	7
8	يزيد تقارب الأداء الفعلي للموظفين في البنك مع الأداء المخطط له.	4.03	.740	%80.6	14.247	.000	مرتفع	8
12	يعتمد البنك سياسة التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من وقت إلى آخر.	4.00	.832	%80.0	12.315	.000	مرتفع	9
10	تعمل القيادة الابتكارية في البنك على رفع أداء الموظفين من خلال تشكيل فرق عمل مؤهلة لإنجاز الأعمال.	3.98	.784	%79.6	12.817	.000	مرتفع	10
11	تعمل القيادة الابتكارية في البنك على استخدام وسائل وأساليب حديثة في تقويم العاملين.	3.97	.790	%79.4	12.599	.000	مرتفع	11
3	يبتعد الموظفون في البنك عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	3.95	.777	%79.0	12.562	.000	مرتفع	12

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	قيمة T	مستوى الدلالة	التقدير اللفظي	الترتيب
9	توفر الوظيفة للموظفين في البنك فرصاً تتوافق وتنسجم مع قدرات الموظفين.	3.89	.824	%77.8	11.013	.000	مرتفع	13
6	يعمل نظام الحوافز على رفع مستوى أداء الموظفين في المؤسسة.	3.72	1.229	%74.4	6.037	.000	مرتفع	14
1	ينجز الموظفون في البنك ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد.	3.67	1.062	%73.4	6.431	.000	مرتفع	15
7	يتسم توزيع العمل بين الموظفين في البنك بالعدالة.	2.96	1.293	%59.2	-302.	.763	متوسط	16
	المتوسط	3.96	.483	%79.2	20.352	.000	مرتفع	

يتبين من الجدول رقم (21) الآتي:

- أن المتوسط الحسابي العام لبعده تحسين أداء العاملين قد بلغ (3.96) وبلغ الانحراف المعياري (0.483) وبدرجة موافقة (79.2%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة على أن هناك اهتماماً عالياً بتحسين أداء العاملين في بنك الأمل.
- حلت الفقرة رقم (16) والتي تنص على (يهتم البنك بتخفيض التكلفة من خلال البحث والتطوير) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23) وبدرجة موافقة (84.6%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة جداً أن البنك يهتم بتخفيض التكلفة من خلال البحث والتطوير.
- فيما جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على (يتسم توزيع العمل بين الموظفين في البنك بالعدالة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.96) وبدرجة موافقة (59.2%) وهذا يعني أن العينة محايدة وبدرجة متوسطة وهذا يدل على أن هناك قصور في توزيع العمل بين الموظفين في بنك العدالة وهذا قد يؤدي إلى الصراع التنظيمي بين العاملين ويضعف من الأداء.
- وتعزو الباحثة إلى أن هناك تحسين في أداء العاملين في بنك الأمل وبدرجة مرتفعة، ولكن يتطلب زيادة الاهتمام في إنجاز الأعمال بأسلوب متجدد، وتوفير الوظيفة للموظف على أن تتوافق وتنسجم مع قدراته، وكذلك زيادة الاهتمام بنظام الحوافز، وكذلك توزيع العمل بين الموظفين بعدالة من أجل عدم تدمير الموظفين.

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

1.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 للقيادة الابتكارية وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء".

جدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية

قيمة بيتا B	Sig* مستوى الدلالة	اختبار F	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.846	0.000	239.549	0.699	0.836

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (22) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 للقيادة الابتكارية على تحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.836) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.699) من التغيرات في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل ناتج عن القيادة الابتكارية، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.846) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في القيادة الابتكارية يؤدي إلى تحسن أداء العاملين في بنك الأمل بقيمة (0.846)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (239.549) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 للقيادة الابتكارية وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء".

2.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 للمرونة وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء".

جدول رقم (23) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

قيمة بيتا B	Sig* مستوى الدلالة	اختبار F	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.493	0.000	54.523	0.346	0.588

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (23) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بين المرونة وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.588) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.346) من التغيرات في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل ناتج عن المرونة، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.493)

أي أن الزيادة بدرجة واحدة في المرونة يؤدي إلى تحسن أداء العاملين في بنك الأمل بقيمة (0.493)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (54.523) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 للمرونة وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء".

3.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 لحساسية المشكلات وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء".

جدول رقم (24) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

قيمة بيتا B	Sig* مستوى الدلالة	اختبار F	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.603	0.000	76.554	0.426	0.653

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (24) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بين الحساسية للمشكلات وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.653) عند مستوى دلالة (0.05)، أمّا معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.426) من التغيرات في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل ناتج عن الحساسية للمشكلات، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.603)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الحساسية للمشكلات يؤدي إلى تحسن أداء العاملين في بنك الأمل بقيمة (0.603)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (76.554)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 لحساسية المشكلات وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء".

4.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 للأصالة وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء".

جدول رقم (25) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

قيمة بيتا B	Sig* مستوى الدلالة	اختبار F	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.664	0.000	184.416	0.642	0.801

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (25) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 للأصالة على تحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.801) عند مستوى دلالة (0.05)، أمّا معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.642) من

التغيرات في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل ناتج عن الأصالة، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.664) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الأصالة يؤدي إلى تحسن أداء العاملين في بنك الأمل بقيمة (0.664)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (184.416)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية الثالثة وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 للأصالة وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء".

5.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 للطلاقة وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء".

جدول رقم (26) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

قيمة بيتا B	Sig* مستوى الدلالة	اختبار F	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.488	0.000	79.418	.435	0.660

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (26) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 للطلاقة على تحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.660) عند مستوى دلالة (0.05)، أمّا معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.435) من التغيرات في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل ناتج عن الطلاقة، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.488) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الطلاقة يؤدي إلى تحسن أداء العاملين في بنك الأمل بقيمة (0.488)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (79.418)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية الرابعة وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 للطلاقة وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء".

6.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 للاحتفاظ بالاتجاه وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء".

جدول رقم (27) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة

قيمة بيتا B	Sig* مستوى الدلالة	اختبار F	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.620	0.000	103.290	.501	0.708

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (27) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 للقيادة الابتكارية على تحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.708) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.501) من التغيرات في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل ناتج عن الاحتفاظ بالاتجاه، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.620) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الاحتفاظ بالاتجاه يؤدي إلى تحسن أداء العاملين في بنك الأمل بقيمة (0.620)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (103.290) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية الخامسة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 للاحتفاظ بالاتجاه وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء".

7.3.4 اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 لوفرة الأفكار وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء".

جدول رقم (28) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية السادسة

قيمة بيتا B	Sig* مستوى الدلالة	اختبار F	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.618	0.000	124.120	.546	0.739

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (28) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بين وفرة الأفكار وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.739) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.546) من التغيرات في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل ناتج عن وفرة الأفكار، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.618) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في وفرة الأفكار يؤدي إلى تحسن أداء العاملين في بنك الأمل بقيمة (0.618)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (124.120) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية السادسة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 لوفرة الأفكار وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء".

2.3.4 الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية (0.5) للمتغيرات الديمغرافية متغير (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-سنوات الخدمة-المسمى الوظيفي) تجاه القيادة الابتكارية وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء.

1.2.3.4 متغير الجنس:

جدول (29) نتيجة اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير (الجنس)

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المرونة	ذكر	82	3.86	.557	1.999	.054	غير دالة
	أنثى	23	3.58	.604			
الحساسية للمشكلات	ذكر	82	4.05	.517	1.617	.115	غير دالة
	أنثى	23	3.86	.525			
الأصالة	ذكر	82	4.10	.579	2.167	.037	دالة
	أنثى	23	3.81	.553			
الطلاقة	ذكر	82	3.80	.667	3.160	.003	دالة
	أنثى	23	3.40	.494			
الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلاته	ذكر	82	4.03	.551	1.489	.145	غير دالة
	أنثى	23	3.84	.538			
وفرة الأفكار	ذكر	82	3.94	.579	2.917	.006	دالة
	أنثى	23	3.59	.492			
مقياس دور القيادة الابتكارية	ذكر	82	3.96	.476	2.781	.008	دالة
	أنثى	23	3.68	.421			
مقياس تحسين أداء العاملين	ذكر	82	4.00	.492	1.880	.067	غير دالة
	أنثى	23	3.81	.424			

يتضح من الجدول رقم (29) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس تجاه القيادة الابتكارية وتحسين أداء العاملين فيما يتعلق بـ (الأصالة) (الطلاقة) (وفرة الأفكار) (مقياس دور القيادة الابتكارية) فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لاستجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس تجاه القيادة الابتكارية وتحسين أداء العاملين فيما يتعلق بـ (المرونة) (الحساسية للمشكلات) (الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلاته) (مقياس تحسين أداء العاملين).

2.2.3.4 متغير العمر:

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير العمر تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة 0.05 في بعض المحاور، كما يتبين من الجداول التالية:

جدول رقم (30) الخصائص الإحصائية لجدول تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير العمر

المحاور	العمر	العدد	متوسط حسابي	انحراف معياري
المرونة	أقل من 30 سنة	36	3.73	.603
	من 30 وأقل من 40 سنة	62	3.79	.568
	من 40 وأقل من 50 سنة	7	4.27	.279

المحاور	العمر	العدد	متوسط حسابي	انحراف معياري
	المجموع	105	3.80	.576
الحساسية للمشكلات	أقل من 30 سنة	36	3.86	.532
	من 30 وأقل من 40 سنة	62	4.07	.509
	من 40 وأقل من 50 سنة	7	4.29	.448
	المجموع	105	4.01	.523
الأصالة	أقل من 30 سنة	36	3.88	.657
	من 30 وأقل من 40 سنة	62	4.07	.526
	من 40 وأقل من 50 سنة	7	4.50	.408
	المجموع	105	4.03	.583
الطلاقة	أقل من 30 سنة	36	3.56	.757
	من 30 وأقل من 40 سنة	62	3.76	.570
	من 40 وأقل من 50 سنة	7	4.03	.678
	المجموع	105	3.71	.653
الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته	أقل من 30 سنة	36	3.84	.604
	من 30 وأقل من 40 سنة	62	4.03	.518
	من 40 وأقل من 50 سنة	7	4.33	.347
	المجموع	105	3.99	.551
وفرة الأفكار	أقل من 30 سنة	36	3.72	.638
	من 30 وأقل من 40 سنة	62	3.94	.547
	من 40 وأقل من 50 سنة	7	4.00	.412
	المجموع	105	3.87	.578
مقياس دور القيادة الابتكارية	أقل من 30 سنة	36	3.77	.548
	من 30 وأقل من 40 سنة	62	3.94	.430
	من 40 وأقل من 50 سنة	7	4.24	.244
	المجموع	105	3.90	.477
مقياس تحسين أداء العاملين	أقل من 30 سنة	36	3.81	.544
	من 30 وأقل من 40 سنة	62	4.01	.431
	من 40 وأقل من 50 سنة	7	4.29	.378
	المجموع	105	3.96	.483

جدول رقم (31) لمعرفة تأثير متغير العمر على متغيرات الدراسة

One-Way ANOVA						المحاور
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
.075	2.660	.856	2	32.834	102	المرونة
.059	2.903	.766	2	26.926	102	الحساسية للمشكلات
.027	3.724	1.204	2	32.965	102	الأصالة
.137	2.025	.846	2	42.622	102	الطلاقة
.056	2.961	.866	2	29.838	102	الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلاته
.164	1.842	.605	2	33.517	102	وفرة الأفكار
.031	3.593	.780	2	22.146	102	مقياس دور القيادة الابتكارية
.024	3.886	.859	2	22.555	102	مقياس تحسين أداء العاملين

يتضح من الجدول رقم (31) أن قيمة F جاءت غير دالة في أغلب المحاور، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير العمر فيما يتعلق بـ (المرونة) (الحساسية للمشكلات) (الطلاقة) (الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلاته) (وفرة الأفكار)، فيما جاءت قيمة F دالة في بقية المحاور، وهذا يعني وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير العمر فيما يتعلق بـ (الأصالة) (مقياس دور القيادة الابتكارية) (مقياس تحسين أداء العاملين)، وقد كانت هذه الفروقات لصالح الفئة العمرية (من 40 وأقل من 50 سنة) حيث يوافقون وبنسبة أعلى على وجود الأصالة ودور للقيادة الابتكارية وتحسين أداء العاملين.

3.2.3.4 متغير المؤهل العلمي:

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير المؤهل العلمي تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة 0.05 في بعض المحاور، كما يتبين من الجداول التالية:

جدول رقم (32) الخصائص الإحصائية لجدول تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط حسابي	انحراف معياري
المرونة	ثانوية عامة	3	3.90	.082
	دبلوم	12	3.32	.395
	بكالوريوس	86	3.87	.579
	ماجستير	2	4.21	.505
	دكتوراه	2	3.29	.202
	المجموع	105	3.80	.576
الحساسية للمشكلات	ثانوية عامة	3	3.94	.255

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط حسابي	انحراف معياري
	دبلوم	12	3.74	.359
	بكالوريوس	86	4.06	.529
	ماجستير	2	4.25	1.061
	دكتوراه	2	3.42	.118
	المجموع	105	4.01	.523
الأصالة	ثانوية عامة	3	4.44	.385
	دبلوم	12	3.81	.577
	بكالوريوس	86	4.06	.576
	ماجستير	2	4.17	1.179
	دكتوراه	2	3.50	.000
	المجموع	105	4.03	.583
الطلاقة	ثانوية عامة	3	3.87	.115
	دبلوم	12	3.28	.413
	بكالوريوس	86	3.77	.668
	ماجستير	2	4.10	.707
	دكتوراه	2	3.00	.000
	المجموع	105	3.71	.653
الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلاته	ثانوية عامة	3	4.56	.481
	دبلوم	12	3.90	.297
	بكالوريوس	86	3.98	.569
	ماجستير	2	4.17	1.179
	دكتوراه	2	3.75	.118
	المجموع	105	3.99	.551
وفرة الأفكار	ثانوية عامة	3	4.00	.000
	دبلوم	12	3.58	.586
	بكالوريوس	86	3.92	.555
	ماجستير	2	4.00	1.414
	دكتوراه	2	3.00	.000
	المجموع	105	3.87	.578
مقياس دور القيادة الابتكارية	ثانوية عامة	3	4.12	.111

انحراف معياري	متوسط حسابي	العدد	المؤهل العلمي	المحاور
.312	3.61	12	دبلوم	
.478	3.94	86	بكالوريوس	
1.007	4.15	2	ماجستير	
.034	3.33	2	دكتوراه	
.477	3.90	105	المجموع	
.325	4.25	3	ثانوية عامة	مقياس تحسين أداء العاملين
.388	3.78	12	دبلوم	
.488	3.98	86	بكالوريوس	
1.193	4.03	2	ماجستير	
.000	3.75	2	دكتوراه	
.483	3.96	105	المجموع	

جدول رقم (33) لمعرفة تأثير متغير المؤهل العلمي على متغيرات الدراسة

One-Way ANOVA						المحاور
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
.013	3.329	1.015	4	30.487	100	المرونة
.128	1.837	.487	4	26.511	100	الحساسية للمشكلات
.259	1.344	.451	4	33.567	100	الأصالة
.052	2.431	.982	4	40.387	100	الطلاقة
.403	1.016	.308	4	30.337	100	الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلاته
.078	2.168	.693	4	31.956	100	وفرة الأفكار
.049	2.477	.534	4	21.569	100	مقياس دور القيادة الابتكارية
.523	.808	.190	4	23.513	100	مقياس تحسين أداء العاملين

يتضح من الجدول رقم (33) أن قيمة F جاءت غير دالة في أغلب المحاور، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بـ (الأصالة) (الحساسية للمشكلات) (الطلاقة) (الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلاته) (وفرة الأفكار)، فيما جاءت قيمة F دالة في بقية المحاور، وهذا يعني وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بـ (المرونة) (مقياس دور القيادة الابتكارية) (مقياس تحسين أداء العاملين)، وقد كانت هذه الفروقات لصالح المؤهل العلمي (ماجستير) حيث يوافقون بنسبة أعلى على وجود الأصالة ودور للقيادة الابتكارية.

4.2.3.4 متغير سنوات الخدمة:

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير سنوات الخدمة تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة 0.05 في أغلب المحاور، كما يتبين من الجداول التالية:

جدول رقم (34) الخصائص الإحصائية لجدول تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير سنوات الخدمة

المحاور	العمر	العدد	متوسط حسابي	انحراف معياري
المرونة	أقل من 5 سنوات	48	3.69	.581
	من 5 وأقل من 10 سنوات	40	3.86	.582
	من 10 وأقل من 15 سنة	12	3.87	.470
	15 سنة فأكثر	5	4.23	.568
	المجموع		105	3.80
الحساسية للمشكلات	أقل من 5 سنوات	48	3.83	.513
	من 5 وأقل من 10 سنوات	40	4.20	.489

المحاور	العمر	العدد	متوسط حسابي	انحراف معياري
	من 10 وأقل من 15 سنة	12	4.07	.474
	15 سنة فأكثر	5	4.13	.519
	المجموع	105	4.01	.523
الأصالة	أقل من 5 سنوات	48	3.84	.611
	من 5 وأقل من 10 سنوات	40	4.16	.544
	من 10 وأقل من 15 سنة	12	4.21	.370
	15 سنة فأكثر	5	4.43	.560
	المجموع	105	4.03	.583
الطلاقة	أقل من 5 سنوات	48	3.55	.671
	من 5 وأقل من 10 سنوات	40	3.82	.640
	من 10 وأقل من 15 سنة	12	3.82	.575
	15 سنة فأكثر	5	4.16	.410
	المجموع	105	3.71	.653
الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته	أقل من 5 سنوات	48	3.81	.524
	من 5 وأقل من 10 سنوات	40	4.12	.591
	من 10 وأقل من 15 سنة	12	4.06	.336
	15 سنة فأكثر	5	4.50	.236
	المجموع	105	3.99	.551
وفرة الأفكار	أقل من 5 سنوات	48	3.66	.604
	من 5 وأقل من 10 سنوات	40	4.07	.530
	من 10 وأقل من 15 سنة	12	3.92	.336
	15 سنة فأكثر	5	4.11	.575
	المجموع	105	3.87	.578
مقياس دور القيادة الابتكارية	أقل من 5 سنوات	48	3.73	.480
	من 5 وأقل من 10 سنوات	40	4.04	.464
	من 10 وأقل من 15 سنة	12	3.99	.310
	15 سنة فأكثر	5	4.26	.350
	المجموع	105	3.90	.477
مقياس تحسين أداء العاملين	أقل من 5 سنوات	48	3.75	.467
	من 5 وأقل من 10 سنوات	40	4.13	.459

المحاور	العمر	العدد	متوسط حسابي	انحراف معياري
	من 10 وأقل من 15 سنة	12	4.11	.240
	15 سنة فأكثر	5	4.21	.555
	المجموع	105	3.96	.483

جدول رقم (35) لمعرفة تأثير متغير سنوات الخدمة على متغيرات الدراسة

One-Way ANOVA						المحاور
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
.160	1.760	.572	3	32.830	101	المرونة
.007	4.236	1.060	3	25.279	101	الحساسية للمشكلات
.013	3.767	1.187	3	31.812	101	الأصالة
.079	2.324	.954	3	41.453	101	الطلاقة
.006	4.345	1.203	3	27.962	101	الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته
.006	4.446	1.350	3	30.677	101	وفرة الأفكار
.004	4.727	.973	3	20.788	101	مقياس دور القيادة الابتكارية
.000	6.483	1.307	3	20.354	101	مقياس تحسين أداء العاملين

يتضح من الجدول رقم (35) أن قيمة F جاءت دالة في أغلب المحاور، وهذا يعني وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير سنوات الخدمة فيما يتعلق بـ (الحساسية للمشكلات) (الأصالة) (الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته) (وفرة الأفكار) (مقياس دور القيادة الابتكارية) (مقياس تحسين أداء العاملين)، فيما جاءت قيمة F غير دالة في بقية المحاور، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير سنوات الخدمة فيما يتعلق بـ (المرونة) (الطلاقة).

5.2.3.4 متغير المستوى الوظيفي:

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة 0.05 في أغلب المحاور، كما يتبين من الجداول التالية:

لمتغير المستوى الوظيفي ANOVA جدول رقم (36) الخصائص الإحصائية لجدول تحليل التباين الأحادي

المحاور	المستوى الوظيفي	العدد	متوسط حسابي	انحراف معياري
المرونة	مدير إدارة	5	4.00	.693
	مساعد مدير	4	4.29	.508
	رئيس قسم	12	4.05	.469

المحاور	المستوى الوظيفي	العدد	متوسط حسابي	انحراف معياري	
	موظف	84	3.73	.572	
	المجموع	105	3.80	.576	
الحساسية للمشكلات	مدير إدارة	5	4.03	.594	
	مساعد مدير	4	4.50	.408	
	رئيس قسم	12	4.10	.625	
	موظف	84	3.97	.504	
	المجموع	105	4.01	.523	
	مدير إدارة	5	4.23	.673	
الأصالة	مساعد مدير	4	4.54	.534	
	رئيس قسم	12	4.25	.553	
	موظف	84	3.97	.572	
	المجموع	105	4.03	.583	
	مدير إدارة	5	3.88	.856	
	مساعد مدير	4	4.35	.551	
الطلاقة	رئيس قسم	12	3.93	.634	
	موظف	84	3.64	.633	
	المجموع	105	3.71	.653	
	مدير إدارة	5	4.10	.401	
	مساعد مدير	4	4.54	.534	
	رئيس قسم	12	4.18	.510	
الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته	موظف	84	3.93	.551	
	المجموع	105	3.99	.551	
	مدير إدارة	5	3.77	.767	
	مساعد مدير	4	4.18	.664	
	رئيس قسم	12	4.02	.664	
	موظف	84	3.83	.553	
وفرة الأفكار	المجموع	105	3.87	.578	
	مدير إدارة	5	4.00	.625	
	مساعد مدير	4	4.40	.479	
	رئيس قسم	12	4.09	.515	
	مقياس دور القيادة الابتكارية				

المحاور	المستوى الوظيفي	العدد	متوسط حسابي	انحراف معياري
	موظف	84	3.85	.450
	المجموع	105	3.90	.477
مقياس تحسين أداء العاملين	مدير إدارة	5	4.24	.471
	مساعد مدير	4	4.47	.422
	رئيس قسم	12	4.15	.518
	موظف	84	3.89	.462
	المجموع	105	3.96	.483

جدول رقم (37) لمعرفة تأثير متغير المستوى الوظيفي على متغيرات الدراسة

One-Way ANOVA						المحاور
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
.077	2.352	.752	3	32.290	101	المرونة
.238	1.433	.387	3	27.297	101	الحساسية للمشكلات
.095	2.181	.717	3	33.220	101	الأصالة
.086	2.259	.929	3	41.527	101	الطلاقة
.080	2.314	.677	3	29.540	101	الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته
.487	.818	.275	3	33.904	101	وفرة الأفكار
.054	2.635	.574	3	21.986	101	مقياس دور القيادة الابتكارية
.021	3.392	.741	3	22.051	101	مقياس تحسين أداء العاملين

يتضح من الجدول رقم (37) أن قيمة F جاءت غير دالة في أغلب المحاور، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المستوى الوظيفي فيما يتعلق بـ (المرونة) (الحساسية للمشكلات) (الأصالة) (الطلاقة) (الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته) (وفرة الأفكار) (مقياس دور القيادة الابتكارية)، فيما جاءت قيمة F دالة في المتغير التابع، وهذا يعني وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المستوى الوظيفي فيما يتعلق بـ (مقياس تحسين أداء العاملين) وقد كانت هذه الفروقات لصالح المستوى الوظيفي (مساعد مدير) حيث يوافقون بنسبة أعلى على وجود تحسين في أداء العاملين.

المبحث الرابع

عرض النتائج والاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

في هذا المبحث عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بناءً على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة وتحليل البيانات إحصائياً، وهي إجابات عن أسئلة الدراسة متمثلة في مشكلة الدراسة وفرضياتها التي بُنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة قامت الباحثة بتقديم عدداً من التوصيات، كما يأتي:

1.4.4 أهم النتائج:

بعد الانتهاء من إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت عن طريق الاستبانة، توصلت الدراسة إلى نتائج عدة هي:

1. يهتم بنك الأمل بأبعاد القيادة الابتكارية إذ كان أكثر محور متحقق هو الأصالة وأقلها محور المرونة، وكانت أهم أبعاد القيادة الابتكارية المؤثرة تأثيراً إيجابياً في تحسين الأداء وهي على الترتيب الآتي:

- الأصالة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، وفرة الأفكار، المرونة، الطلاقة.
2. يوجد قيادة ابتكارية في بنك الأمل بدرجة مرتفعة، وبدرجة موافقة (78.0%).
3. يوجد تحسين في أداء العاملين في بنك الأمل بدرجة مرتفعة، وبدرجة موافقة (79.2%).
4. يوجد مرونة في بنك الأمل بدرجة مرتفعة، وبدرجة موافقة (76%). ويتضح ذلك من خلال الآتي:

- أن القيادة الابتكارية تستجيب لأي تغيرات في البيئة بدرجة متوسط حسابي (4.14) وبدرجة موافقة (82.8%).

- أن القيادة الابتكارية تتقبل آراء المرؤوسين حتى وإن خالفت توجه القيادة بمتوسط حسابي (3.21) وبدرجة موافقة (64.2%).

5. يوجد حساسية للمشكلات في بنك الأمل بدرجة مرتفعة، وبدرجة موافقة (80.2%). ويتضح ذلك من خلال الآتي:

- أن القيادة الابتكارية تخطط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها بمتوسط حسابي (4.24) وبدرجة موافقة (84.8%).

- أن لدى القيادة الابتكارية القدرة على اكتشاف المشكلة قبل حدوثها بمتوسط حسابي (3.78) وبدرجة موافقة (75.6%).

6. يوجد أصالة في بنك الأمل بدرجة مرتفعة، وبدرجة موافقة (80.6%). ويتضح ذلك من خلال الآتي:
- أن القيادة الابتكارية تستطيع النظر للأشياء من زوايا عدة مختلفة بمتوسط حسابي (4.21) وبدرجة موافقة (84.2%).
 - أنه يتم تشجيع العاملين على التجديد والابتعاد عن تقليد الآخرين بمتوسط حسابي (3.88) وبدرجة موافقة (77.6%).
7. يوجد طلاقة في بنك الأمل بدرجة مرتفعة، وبدرجة موافقة (74.2%). ويتضح ذلك من خلال الآتي:
- تنظم القيادة الابتكارية الأفكار بصورة واضحة بمتوسط حسابي (4.05) وبدرجة موافقة (81%).
 - تهتم القيادة الابتكارية بآراء وأفكار العاملين في البنك. بمتوسط حسابي (3.36) وبدرجة موافقة (67.2%) وهذا يعني أن العينة محايدة وبدرجة متوسطة وهذا يدل أن هناك قصور في الاهتمام بآراء وأفكار العاملين في البنك.
8. يوجد احتفاظ بالاتجاه ومواصلاته في بنك الأمل بدرجة مرتفعة، وبدرجة موافقة (79.8%). ويتضح من خلال الآتي:
- تعمل القيادة الابتكارية جاهدة على تحقيق الأهداف الموضوعية بمتوسط حسابي (4.38) وبدرجة موافقة (87.6%).
 - يتم تقديم الحوافز للعاملين ذوي القدرات الابتكارية بمتوسط حسابي (3.42) وبدرجة موافقة (68.4%).
9. يوجد وفرة للأفكار في بنك الأمل بدرجة مرتفعة، وبدرجة موافقة (77.4%). ويتضح من خلال الآتي:
- تقدم القيادة الابتكارية أفكارا متعددة ملائمة للظروف المحيطة بمتوسط حسابي (4.3) وبدرجة موافقة (86%).
 - يسمح بتوجيه الانتقاد لأفكار الآخرين داخل البنك بمتوسط حسابي (3.49) وبدرجة موافقة (69.8%).
10. يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المرونة وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل -صنعاء وذلك بنسبة ارتباط (0.588).
11. يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين حساسية المشكلات وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل -صنعاء وذلك بنسبة ارتباط (0.653).
12. يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإصالة وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل -صنعاء وذلك بنسبة ارتباط (0.801).

13. يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الطلاقة وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل -صنعاء وذلك بنسبة ارتباط (0.660).

14. يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالاتجاه وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء وذلك بنسبة ارتباط (0.708).

15. يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين وفرة الأفكار وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء وذلك بنسبة ارتباط (0.739).

2.4.4 الاستنتاجات:

استناداً إلى تحليل نتائج البيانات توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات على النحو التالي:

- 1- يوجد دور إيجابي للقيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل.
- 2- أن هناك اهتماماً من قبل بنك الأمل بأبعاد متطلبات القيادة الابتكارية وكان أكثر عنصر متوفر هو بعد الأصالة ثم بعد الحساسية للمشكلات ثم بعد الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلاته، وفرة الأفكار والمرونة وأخيراً الطلاقة.
- 3- الأصالة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلاته، وفرة الأفكار، الطلاقة، المرونة.
- 4- أن هناك اهتماماً من قبل بنك الأمل بتحسين أداء العاملين.
- 5- هناك قصور في أن القيادة الابتكارية لا تستخدم أساليب مبتكرة للحد من الاخطاء التي قد تحدث.
- 6- هناك قصور لدى القيادة الابتكارية في القدرة على اكتشاف المشكلة قبل حدوثها.
- 7- هناك قصور في أن البنك لا يعمل على زيادة الحوافز للعاملين ذوي القدرات الابتكارية.
- 8- هناك قصور في تشجيع العاملين على التجديد والابتعاد عن تقليد الآخرين.
- 9- هناك قصور في أن القيادة الابتكارية لا تهتم بأراء المرؤوسين.
- 10- هناك قصور في توزيع العمل بين الموظفين في البنك بالعدالة.
- 11- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء .

3.4.4 التوصيات:

بعد عرض النتائج والاستنتاجات، انبثقت عن الدراسة عموماً توصيات عدة، التي توصلت إليها من خلال نتائج الدراسة، ومن الممكن أن تعمل على تحسين أداء العاملين في بنك الأمل-صنعاء وهي كالاتي:

- 1- العمل على زيادة الاهتمام من قبل بنك الأمل - صنعاء بأبعاد متطلبات القيادة الابتكارية والعمل على تطويرها وتحسينها.

- 2- العمل على زيادة الاهتمام من قبل بنك الأمل- صنعاء بتحسين أداء العاملين.
- 3- أن تحرص القيادة الابتكارية في بنك الأمل- صنعاء على الاهتمام باستخدام أساليب مبتكرة للحد من الأخطاء التي قد تحدث.
- 4- أن تهتم القيادة الابتكارية في بنك الأمل - صنعاء على اكتشاف المشكلة قبل حدوثها حتى تقلل من المخاطر التي قد تحدث.
- 5- أن تعمل القيادة الابتكارية في البنك على زيادة الحوافز للعاملين ذوي القدرات الابتكارية.
- 6- أن تعمل القيادة الابتكارية في البنك على تشجيع العاملين على التجديد والابتعاد عن تقليد الآخرين.
- 7- أن تهتم القيادة الابتكارية في البنك بآراء المرؤوسين وتفكيرهم الابتكاري.
- 8- أن تعمل القيادة الابتكارية في البنك على توزيع العمل بين الموظفين بالعدالة.
- 9- على قيادة البنك زيادة الاهتمام على تعزيز دور العاملين بالمشاركة في صياغة رؤية ورسالة وأهداف وخطط البنك.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: الكتب العربية:

1. العدلوني. محمد(2000)، "القائد الفعال"، قرطبة للإنتاج الفني، السعودية.
2. الصيرفي. محمد(2006)، " القيادة الإدارية الإبداعية"، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
3. العريقي.منصور(2005)،"إدارة الموارد البشرية"، ط2، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء .
4. الحسيني.صلاح، الشكرجي.اعتصام(2015)، "القيادة الإدارية"، ط1، مركزالكتاب الأكاديمي، الأردن.
5. العلاق.بشير(2014)،"القيادة الإدارية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
6. الليدي.نزار(2015)،"تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن.
7. السنباني. جبر(2020)،"إدارة التسويق"، ط2، مكتبة المهند للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء.
8. أبوالفضل.عبدالشافي(1996)،"القيادة الإدارية في الإسلام"، ط1، المعهد العالمي للفكر الإسلامي للنشر والتوزيع، هيرندن، الولايات المتحدة الأمريكية.
9. السيد. نصر الدين(2011)،"الابتكار وإدارته"، سلسلة غير دورية تعني بتقديم اجتهادات حديثة حول العلم والمستقبل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر.
10. الشرييني.زكريا، صادق .يسرية(2002)،"أطفال عند القمة: الموهبة- التفوق العقلي الإبداع"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
11. حريم.حسين(1997)،"السلوك التنظيمي"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
12. خيربي. أسامة(2012)، "إدارة الإبداع والابتكار"، ط1، دار الريبة للنشر والتوزيع، الأردن.
13. زيدان .سلمان(2005)، "القيادة الإدارية وإستراتيجية التعامل مع الأزمات"، مطابع دائرة التوجيه المعنوي، اليمن.
14. عباس. سهيلة(2004)،"القيادة الابتكارية والأداء المتميز"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
15. عباس.سهيلة(2003)،" إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
16. عقيلي.عمر(2005)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
17. عطية. محمد(2014)،"مبادئ إدارة الأعمال"، ط1، جامعة الاندلس للطباعة والنشر، صنعاء.

18. عماد الدين. منى (2003)، "إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير"، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
19. كرسنوفر. إليزابيث، سميث. لاري (2003)، "تدريب القيادات مرجع في الأنشطة"، ترجمة نورة بنت عبدالله الفايز، بهية بنت عبدالحميد أبو علي، مركز البحوث للنشر والتوزيع، السعودية.
20. مسلم. عبدالله (2014)، "الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق"، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن.
21. ميدين. تيسفا، شافير. بيتر (2005)، "تحديات القيادة للإدارة الفعالة"، ترجمة سلامة عبدالعظيم حسين، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
22. ماهر. أحمد (2014)، "إدارة الموارد البشرية"، ط3، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
23. ماهر. أحمد (2014)، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
24. مخيمر. عبدالعزيز، آخرون (1999)، "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية"، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
25. هانتر. جيمس سي (2006)، "مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم"، ط1، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، السعودية.
26. هور. توماس (2009)، "فن القيادة المدرسية"، ط1، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية.
27. هلال. محمد (1999)، "مهارات إدارة الأداء - معايير وتطبيقات الجودة في الأداء"، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
28. واغر. سينثيا (2005)، "الاستشراف والابتكار والاستراتيجية"، ترجمة صباح الدمجوي، ط1، المنظمة العربية للترجمة، بيروت.

ثالثا: الرسائل والابحاث

29. الحارثي. هاجد (2016م)، "القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة نائف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
30. السعيد. عابدي (2016)، "الابتكار واستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري (دراسة حالة في المؤسسات الجزائرية)"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.

31. الجساسي. عبدالله(2011) "اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الأردن.
32. الجعيري. عنان(2009)،"دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية (دراسة تطبيقية في شركة كهرباء الخيل)"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخيل، فلسطين.
33. الرقب. احمد(2010)،"علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
34. الشهراني. نورة(2018م)، "درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة ببشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الباحة، السعودية.
35. الشمري. سعد(2006)،"درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة مؤتة، الأردن.
36. بويعة. عبدالوهاب (2012)،"دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر.
37. بابكر.كمال(2015)، " القيادة التحويلية والإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، كلية العلوم الإدارية، السودان.
38. جبريني.سماح(2016)،"درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
39. حمزة. سيد(2012)، "مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية المختارة"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الكويت.
40. رضا. حاتم(2003)"الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

41. زعيبي.رحمة(2013)،"أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، الجزائر .
42. صالح.فاتن (2009)،"أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
43. عجوة. عبدالله(2018)، "القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الأقصى بقطاع غزة)"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
44. عيسى. صوفيا(2018)، "القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين (دراسة تطبيقية في شركة سين للغلال المحدودة)"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة النيلين، السودان.
45. لعلاوي. نعيمة(2014)،"أثر التسويق الابتكاري في تحسين جودة الخدمة المصرفية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
46. محمود. بوقطف (2014)،"التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

رابعاً: المجالات والدوريات:

47. الزعنون.محمد، زهر.رمزي(ديسمبر2019): "ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، تصدر عن جامعة القدس، فلسطين، المجلد الرابع، العدد الثاني عشر، ص ص 84.
48. الشمري. عبدالرحمن(مارس2018):"مدى ممارسة القيادة الإدارية للقيادة التحويلية: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية" المجلة العربية للإدارة، تصدر عن جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد الثامن والثلاثون، العدد1 الواحد، ص ص 69.

49. النخلة. توفيق(2017)"القيادة الإدارية وطرق التحفيز"، مجلة الإداري، تصدر معهد الإدارة العامة، مسقط، المجلد التاسع والثلاثون، العدد المائة والخمسون، ص ص 153.
50. محسن. منتهى(2018) "القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد"، مجلة كلية التربية للبنات، تصدر عن الجامعة المستنصرية، العراق، المجلد التاسع والعشرون، العدد السابع، ص ص38.

خامسا: الكتب والدارسات الأجنبية:

51. Macpherson & Pabari (2004), "**Assessing organizational Performance**", Third African Evaluation Association Conference, Professional Development Workshop.
52. west, M.A & Farr ,J.(2008), "**Innovation and creativity at work**" , willey Chichester , united kingdom .
53. Dangayach G.S., Pathak v. & dasharma ,A. (2005) , **Managing Innovation**. Cacci Journal, vol (01).
54. Sharratt, Lyn, (2016) ,**Moving From good to great to innovation leadership**: what does it take at every level. University of Toronto, Ontario institute for studies in Education, Toronto, Canada.
55. Al-Husseini-Sawasn (2014)," **The Impact Of Leadership Style On Innovation In Iraq's Higher Education Institutions**: The Role Of Knowledge Sharing", Master Dissortion, Plymouth Business School, University Of Plymouth, United Kingdom.
56. Swart, Diederick (2013, U), " **The Development Of An Innovation Leadership** " ,Master Dissortion, Faculty OF Economic AND Management, Sciences AT Stellenbosch Niversity.

سادسا: المواقع الإلكترونية

57. بنك الأمل (2021) ،"نبذة عن بنك الأمل" ، صنعاء، متاح بتاريخ 2021/4/1، على الموقع:

<https://alamalbank.>

58. ماهر. أحمد(2014)،" إدارة الموارد البشرية"، ط3، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، متاح بتاريخ 2021/2/1، على الموقع:

<http://www.jarir.com/>

59. عباس. سهيلة(2004)، "القيادة الابتكارية والأداء المتميز"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، متاح بتاريخ2020/12/1، على الموقع:

<http://www.noor-book.com/>

60.بابكر.كمال(2015)، " القيادة التحويلية والإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، كلية العلوم الإدارية، السودان ، متاح بتاريخ2020/12/1 على الموقع:

<http://www.aradoportai.org.eg>

الملاحق

ملحق رقم (1)

كشف بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة من الجامعات اليمنية الأهلية والحكومية

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة التي يعمل بها
1	أ.د. عبد اللطيف مصلح عايض	أستاذ	إدارة أعمال	جامعة العلوم والتكنولوجيا
2	أ.د. عبدالله عباس مهدي	أستاذ	تربويات الرياضيات	جامعة الأندلس
3	أ.م.د. عبدالله علي القرشي	أستاذ مشارك	إدارة مالية	جامعة ذمار
4	أ.م.د. أمال محمد مجاهد	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة ذمار
5	د. سعيد عبد المؤمن أنعم	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	العلوم الحديثة-الحكمة-الأندلس
6	د. عبد الكريم صالح القفري	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	الجامعة اليمنية
7	د. علي محمد هارب	أستاذ مساعد	تكاليف نظم معلومات محاسبية	جامعة الأندلس



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ملحق رقم (2)

جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

واجهة الاستبيان

عمادة الدراسات العليا - إدارة أعمال

قبل التحكيم

تحكيم استبيان

الأستاذ الدكتور الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجعية حسن تعاونكم لإنجاح هذا الدراسة التي بعنوان:

دور القيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة في بنك الأمل - صنعاء

وهي متطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة أرجوا منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفقة. ونحيطكم علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شاكراً حسن تعاونكم وتجاوبكم

الباحثة/ بغداد عميرين

بيانات المحكم

الاسم:

الدرجة العلمية:

التخصص العلمي:

الجامعة:



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

عمادة الدراسات العليا - إدارة أعمال

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،

المحترم/ة

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجعية حسن تعاونكم لإنجاح هذا الدراسة التي بعنوان:

دور القيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة في بنك الأمل - صنعاء

وهي متطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة أرجوا منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفقة. ونحيطكم علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي، وستعرض النتائج بشكل إجمالي.

شاكراً حسن تعاونكم وتجاوبكم

الباحثة/ بغداد عميرين

أولاً: البيانات الشخصية: يرجى وضع إشارة (✓) في المكان المناسب:	
1. الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
2. الفئة العمرية	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> من 30 الى أقل من 40 <input type="checkbox"/> من 40 الى أقل من 50 <input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ثانوية عامة <input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه
4. سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات <input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
5. المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير <input type="checkbox"/> مساعد مدير <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> موظف

ثانياً: محاور الدراسة: يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي يتفق مع وجهة نظرك:

المحور الأول / واقع القيادة الابتكارية في بنك الأمل من خلال أبعادها:

القيادة الابتكارية: هي النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية والثقة بالنفس والآخرين، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير والميل إلى التجريب والتجديد والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير.

أولاً/ المرونة: هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.

التعديل المقترح	مدى مناسبة العبارة		مدى أهميتها		مدى وضوحها		الفقرة
	مناسبة	غير مناسبة	هامية	غير هامة	واضحة	غير واضحة	
							1 تتميز القيادة الابتكارية بتقبل آراء المرؤوسين حتى وإن خالفت توجه القيادة
							2 تحرص القيادة الابتكارية على إحداث تغييرات في أساليب العمل
							3 تحاور القيادة الابتكارية الجهات المعنية بالقرارات قبل اتخاذها
							4 تشارك القيادة الابتكارية العاملين في صياغة رؤية واضحة
							5 يتم الحرص من قبل القيادة الابتكارية على تعزيز مفهوم العمل الجماعي عند إسناد المهام
							6 تفوض القيادة الابتكارية الصلاحيات الكافية لتمكين العاملين من اتخاذ القرارات

ثانياً/ الحساسية للمشكلات: وتعني القدرة على الإحساس المرهف ورؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد.

							1 تخطط القيادة الابتكارية لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها
							2 تحدد القيادة الابتكارية أسباب القصور فيما يصل إليها من تقارير وأعمال
							3 لدي القيادة الابتكارية المقدرة على تشخيص أكثر من مشكلة في وقت واحد
							4 تستخدم القيادة الابتكارية أساليب مبتكرة للحد من الأخطاء التي قد تحدث.
							5 لدى القيادة الابتكارية القدرة على تحديد حجم المشكلة بدقة
							6 تستطيع القيادة الابتكارية تحديد آثار المشاكل بدقة
							7 تشجع القيادة الابتكارية العاملين على اكتشاف حلول جديدة للمشكلات التي تواجه البنك

							8	تنظر القيادة الابتكارية إلى الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل
								ثالثاً/ الأصالة: هي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة.
							1	تستطيع القيادة الابتكارية النظر للأشياء من عدة زوايا مختلفة
							2	لدى القيادة الابتكارية القدرة على توليد أفكار غير عادية
							3	تهتم القيادة الابتكارية بالابتكار من أجل الاستمرار بالتغيير
							4	تبتعد القيادة الابتكارية عن تقليد الآخرين في حل مشكلات العمل
							5	تحرص القيادة الابتكارية على تشجيع التغيير في المؤسسة
							6	يتم تشجيع العاملين على التجديد والابتعاد عن تقليد الآخرين
							7	تحرص القيادة الابتكارية على زيادة قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم الابتكارية
								رابعاً/ الطلاقة: وتعني التحرر من القيود وإطلاق العنان والتطلع للأشياء في ضوء جديد وفكر جديد وإنتاج أكبر عدد ممكن من الاستجابات في فترة زمنية محددة إزاء موقف معين والقدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.
							1	تهتم القيادة الابتكارية بأراء وأفكار العاملين في البنك
							2	تقدم القيادة أفكاراً متجددة لأساليب العمل
							3	لدى القيادة الابتكارية القدرة على توليد أفكار خلاقة في زمن قياسي
							4	تنظيم القيادة الابتكارية الأفكار بصورة واضحة
							5	تعمل القيادة الابتكارية على توفير مناخ مشجع للابتكار
							6	تشجع القيادة الابتكارية العاملين على الابتكار والإبداع والتطوير المستمر في العمل
							7	تهتم القيادة الابتكارية بتدريب العاملين من أجل تنمية قدراتهم الابتكارية
							8	توفر القيادة الابتكارية الدعم الكافي للعاملين للتطوير والتحسين.

خامساً/ الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته: أي مواصلة الاتجاه نحو التغيير والتطور والأفكار الجديدة المبدعة التي تتميز بالأصالة.

							1	تعمل القيادة الابتكارية باستمرار على تحقيق رؤية ورسالة البنك
							2	تتميز القيادة الابتكارية بقدرتها على التركيز في اتجاه معين

							3	بإمكان القيادة الابتكارية تخطي العقبات والمعوقات التي تواجه البنك ومواصلة التقدم
							4	تعمل القيادة الابتكارية جاهدة على تحقيق الأهداف الموضوعة
							5	يوجد اهتمام بأفكار العاملين الابتكارية وتبنيها
							6	يتم تقديم الحوافز للعاملين ذوي القدرات الابتكارية
							8	يتم تشجيع العاملين على القيام بأداء مهامهم بأسلوب متجدد

سادساً/ وفرة الأفكار: تعني التنوع وجودة الأفكار الجديدة، فالإبداع يحتاج إلى وفر فكري أي توفر عدد من الأفكار وذلك لبحثها ومقارنتها واختيار أفضلها.

							1	تقدم القيادة الابتكارية أفكاراً متعددة ملائمة للظروف المحيطة
							2	يتم تطوير الأفكار والاعتماد عليها في القرارات
							3	يتم الاعتماد على الأفكار المبتكرة في مواجهة المشكلات الطارئة
							4	يوجد نظام واضح لفرز وتصنيف الأفكار وتوظيفها
							5	يسمح بتوجيه الانتقاد لأفكار الآخرين داخل البنك
							6	تستخدم القيادة الابتكارية أساليب محفزة تشجع على الأفكار
							7	تشجع القيادة الابتكارية العاملين على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار
							8	يتم اختيار البديل الأسهل والأفضل للتطبيق العملي عند اتخاذ القرارات
							9	ترحب القيادة الابتكارية بأفكار العاملين ويتم تبنيها في العمل
							10	يتم إشعار العاملين بالثقة الكبيرة في أفكارهم ومقترحاتهم وقدراتهم

المحور الثاني/ تحسين أداء العاملين:

التعديل المقترح	مدى مناسبة العبارة		مدى أهميتها		مدى وضوحها		الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير هامة	هامة	غير واضحة	واضحة	
							1 ينجز الموظفين في البنك ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد
							2 يساهم تحديد أسباب انخفاض أداء الموظفين في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى أدائهم
							3 يبتعد الموظفين في البنك عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل
							4 يتأثر مستوى أداء الموظفين في البنك بشكل مباشر في مستوى تطبيق القيادة الابتكارية
							5 لدى الموظفين في البنك القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل
							6 يعمل نظام الحوافز على رفع مستوى أداء الموظفين في البنك
							7 يتسم توزيع العمل بين الموظفين في البنك بالعدالة
							8 يزيد تقارب الأداء الفعلي للموظفين في البنك مع الأداء المخطط له
							9 توفر الوظيفة للموظفين في البنك فرصاً تتوافق وتنسجم مع قدرات الموظفين
							10 تعمل القيادة الابتكارية في البنك على رفع أداء الموظفين من خلال تشكيل فرق عمل مؤهلة لإنجاز الأعمال
							11 تعمل القيادة الابتكارية في البنك على استخدام وسائل وأساليب حديثة في تقويم العاملين
							12 الحزم في اتخاذ القرارات الحالية والقرارات المستقبلية يساهم في تطوير أداء العاملين
							13 تساهم الفاعلية في اختيار الأشخاص الصالحين للعمل في البنك مما يساهم في تطوير أداء العاملين
							14 يتم تقليل الرقابة المباشرة على العاملين أثناء أدائهم لعملهم
							15 يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية
							16 يتم تقديم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم
							17 يعتمد البنك سياسة التحسين المستمر في

							الخدمات المقدمة من وقت إلى آخر	
							يخصص البنك الوقت والدعم اللازمين للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين	18
							يمتلك القائد الابتكاري دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا	19
							يقوم البنك بتطوير قدرة الكوادر الإدارية العاملة على إنجاز المعاملات الإدارية بكفاءة	20
							يقوم البنك بتقليل نسبة الازدواجية في العمل	21
							يستخدم البنك الموارد المتاحة بصورة اقتصادية لخفض التكلفة	22
							يستخدم البنك وسائل رقابية بشكل دوري لخفض التكلفة	23
							يهتم البنك بتخفيض التكلفة من خلال البحث والتطوير	24



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

عمادة الدراسات العليا - إدارة أعمال

ملحق رقم (3)

واجهة الاستبيان بعد

التحكيم

استبيان

المحترم/ة

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجية حسن تعاونكم لإنجاح هذا الدراسة التي بعنوان:

دور القيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة في بنك الأمل - صنعاء

وهي متطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة أرجوا منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفقة. ونحيطكم علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي، وستعرض النتائج بشكل إجمالي.

شاكراً حسن تعاونكم وتجاوبكم

الباحثة/ بغداد عميرين

أولاً: البيانات الشخصية: يرجى وضع إشارة (✓) في المكان المناسب:	
1.	الجنس <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
2.	الفئة العمرية <input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل من 40 <input type="checkbox"/> من 40 إلى أقل من 50 <input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
3.	المؤهل العلمي <input type="checkbox"/> ثانوية عامة <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دكتوراه <input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> ماجستير
4.	سنوات الخدمة <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات <input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
5.	المسمى الوظيفي <input type="checkbox"/> مدير <input type="checkbox"/> مساعد مدير <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> موظف

ثانياً: محاور الدراسة: يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي يتفق مع وجهة نظرك:

المحور الأول / واقع القيادة الابتكارية في بنك الأمل من خلال أبعادها:

القيادة الابتكارية: هي النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية والثقة بالنفس والآخرين، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير والميل إلى التجريب والتجديد والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير.

اولاً/ المرونة: هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.

بدائل الإجابة					اولاً/ المرونة:
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					1 تتميز القيادة الابتكارية بتقبل آراء المرؤوسين حتى وإن خالفت توجه القيادة
					2 تحرص القيادة الابتكارية على إحداث تغييرات في أساليب العمل
					3 تحاور القيادة الابتكارية الجهات المعنية بالقرارات قبل اتخاذها
					4 تشارك القيادة الابتكارية العاملين في صياغة رؤية واضحة للبنك
					5 يتم الحرص من قبل القيادة الابتكارية على تعزيز مفهوم العمل الجماعي عند إسناد المهام
					6 تفوض القيادة الابتكارية الصلاحيات الكافية لتمكين العاملين من اتخاذ القرارات
					7 تستجيب القيادة الابتكارية لأي تغييرات في البيئة

ثانياً/ الحساسية للمشكلات: وتعني القدرة على الاحساس المرهف ورؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد.

					1 تخطط القيادة الابتكارية لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها
					2 تحدد القيادة الابتكارية أسباب القصور فيما يصل إليها من تقارير وأعمال
					3 لدى القيادة الابتكارية المقدرة على تشخيص أكثر من مشكلة في وقت واحد
					4 تستخدم القيادة الابتكارية أساليب مبتكرة للحد من الأخطاء التي قد تحدث
					5 لدى القيادة الابتكارية القدرة على اكتشاف المشكلة قبل حدوثها
					6 تستطيع القيادة الابتكارية تحديد آثار المشاكل بدقة

ثالثاً/ الأصالة: هي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة.

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1					تستطيع القيادة الابتكارية النظر للأشياء من عدة زوايا مختلفة
2					لدى القيادة الابتكارية القدرة على توليد أفكار جديدة
3					تهتم القيادة الابتكارية بالابتكار من أجل الاستمرار بالتغيير
4					تبتعد القيادة الابتكارية عن تقليد الآخرين في حل مشكلات العمل
5					تحرص القيادة الابتكارية على تشجيع التغيير في البنك
6					يتم تشجيع العاملين على التجديد والابتعاد عن تقليد الآخرين

رابعاً/ الطلاقة: وتعني التحرر من القيود وإطلاق العنان والتطلع للأشياء في ضوء جديد وفكر جديد وإنتاج أكبر عدد ممكن من الاستجابات في فترة زمنية محددة إزاء موقف معين والقدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

1					تهتم القيادة الابتكارية بأراء وأفكار العاملين في البنك
2					تقدم القيادة أفكاراً متجددة لأساليب العمل
3					لدى القيادة الابتكارية القدرة على توليد أفكار خلاقية في زمن قياسي
4					تنظم القيادة الابتكارية الأفكار بصورة واضحة
					تعمل القيادة الابتكارية على توفير مناخ مشجع للابتكار

خامساً/ الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته: أي مواصلة الاتجاه نحو التغيير والتطور والأفكار الجديدة المبدعة

التي تتميز بالأصالة.

1.					تعمل القيادة الابتكارية باستمرار على تحقيق رؤية ورسالة البنك
2.					تتميز القيادة الابتكارية بقدرتها على التركيز المستمر في اتجاه معين
3.					بإمكان القيادة الابتكارية تخطي العقبات والمعوقات التي تواجه البنك ومواصلة التقدم
4.					تعمل القيادة الابتكارية جاهدة على تحقيق الأهداف الموضوعية
5.					يوجد اهتمام بأفكار العاملين الابتكارية وتبنيها
6.					يتم تقديم الحوافز للعاملين ذوي القدرات الابتكارية

سادساً/ وفرة الأفكار: تعني التنوع وجودة الأفكار الجديدة، فالإبداع يحتاج إلى وفر فكري أي توفر عدد من الأفكار وذلك لبحثها ومقارنتها واختيار أفضلها.

1.					تقدم القيادة الابتكارية أفكاراً متعددة ملائمة للظروف المحيطة
2.					يتم تطوير الأفكار والاعتماد عليها في القرارات
3.					يتم الاعتماد على الأفكار المبتكرة في مواجهة المشكلات الطارئة
4.					يوجد نظام واضح لفرز وتصنيف الأفكار وتوظيفها
5.					يسمح بتوجيه الانتقاد لأفكار الآخرين داخل المؤسسة
6.					تستخدم القيادة الابتكارية أساليب محفزة تشجع على توليد الأفكار
7.					تشجع القيادة الابتكارية العاملين على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار

المحور الثاني/ تحسين أداء العاملين:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					1 ينجز الموظفين في البنك ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد
					2 يساهم تحديد أسباب انخفاض أداء الموظفين في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى أدائهم
					3 يبتعد الموظفين في البنك عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل
					4 يتأثر مستوى أداء الموظفين في البنك بشكل مباشر بمستوى تطبيق القيادة الابتكارية
					5 لدى الموظفين في البنك القدرة على تقديم حلول جديدة التي تواجههم في العمل
					6 يعمل نظام الحوافز على رفع مستوى أداء الموظفين في المؤسسة
					7 يتسم توزيع العمل بين الموظفين في البنك بالعدالة
					8 يزيد تقارب الأداء الفعلي للموظفين في البنك مع الأداء المخطط له
					9 توفر الوظيفة للموظفين في البنك فرصا تتوافق وتنسجم مع قدرات الموظفين
					10 تعمل القيادة الابتكارية في البنك على رفع أداء الموظفين من خلال تشكيل فرق عمل مؤهلة لإنجاز الأعمال
					11 تعمل القيادة الابتكارية في البنك على استخدام وسائل وأساليب حديثة في تقييم العاملين
					12 يعتمد البنك سياسة التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من وقت إلى آخر
					13 يقوم البنك بتطوير قدرة الكوادر الإدارية العاملة على إنجاز المعاملات الإدارية بسرعة وبكفاءة
					14 يستخدم البنك الموارد المتاحة بصورة اقتصادية لخفض التكلفة
					15 يستخدم البنك وسائل رقابية بشكل دوري لخفض التكلفة
					16 يهتم البنك بتخفيض التكلفة من خلال البحث والتطوير

ملحق رقم (5)

04 APR 2007
٦٠٦
١٠١٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1121
2003

جامعة الأندلس
Andalus University For Science & Technology

الأخوة/ بنك الأمل

المحترمون

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها،
وتتمنى لكم التوفيق والتجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع
الباحث/ بغداد علي محمد عمري في جمع معلومات بحثية كمطلوبات لإعداد رسالة ماجستير في إدارة
الأعمال بعنوان: (نور القيادة الابتكارية في تصيين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء)، علماً أن
المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير...

عميد الدراسات العليا
الدكتور يحيى عبدالرزاق قطون

د. خالد محمد السليم
م. نوره كوشيبان

م. نوره كوشيبان
م. نوره كوشيبان

www.andalusuni.net
info@andalusuni.net

دراسات ع - صنعاء - ٥١
القيحة الكاملة للتعليم

37444
الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الجامعة مع شارع نهر - تلفون: 8 / 675567 1 00967 - فاكس: 6750865 1 967 - ص.ب. 37444
Andalus University - R.Y - Sana'a - Alandalus University Neighborhood - The Crossroad of 50th St. with Taiz St.

Abstract

The Role of Innovative Leadership in Improving Employee Performance a Case Study in Al-Amal Bank - Sana'a.

Prepared by the researcher: Baghdad Ali Muhammad Omarin.

Supervised by Dr: Jabr Abdul Qawi Al-Sanbani.

The study aimed to identify the role of innovative leadership and its dimensions (fluency, flexibility, sensitivity to problems, originality, orientation retention, abundance of ideas) in improving the performance of employees of Al-Amal Bank - Sana'a.

The nature of the study necessitated the use of the descriptive analytical method, and a questionnaire was designed to verify the validity of the study's hypotheses. The study population was (127) individuals, and the study sample was (105).

127 questionnaires were distributed and using the comprehensive survey method for (department managers, assistant directors of departments, heads of departments, employees) in Al-Amal Bank - Sana'a, and 105 questionnaires were retrieved from them.

The study reached the following most important results:

- Al-Amal Bank is concerned with the dimensions of innovative leadership, as the most achieved axis was originality and the least was the axis of fluency, and the most important dimensions of influential innovative leadership had a positive impact on improving performance, and they are in the following order: originality, sensitivity to problems, retention of direction and its communication, abundance of ideas, flexibility, fluency.
- There is an innovative leadership and its dimensions represented in (originality, sensitivity to problems, preservation of direction and its communication, abundance of ideas, flexibility, fluency) in Al-Amal Bank-Sana'a to a high degree.
- There is a high degree of improvement in the performance of the employees of Al-Amal Bank-Sana'a.
- There is a statistically significant relationship (0.05) between innovative leadership and improving the performance of employees in Al-Amal Bank - Sana'a.

The study reached a set of recommendations, the most important of which are:

- Work to increase interest on the part of Al-Amal Bank - Sana'a in the dimensions of all requirements of innovative leadership and work to develop and improve them.
- Work to increase the interest of Al-Amal Bank - Sana'a in improving the performance of employees.
- The bank's leadership should pay more attention to enhancing the role of employees by participating in formulating the bank's vision, mission, goals and plans.
- That the innovative leadership in the bank increases incentives for employees with innovative capabilities.

Keywords: Innovative leadership and its Role in Improving the Performance of Employees, Al-Amal Bank.

Republic of Yemen
Ministry of Higher Education
and Scientific Research
Al-Andalus University for Science & Technology
Deanship of Postgraduate Studies and Scientific
Research
Faculty of Administrative Sciences
Department of Business Administration



The Role of Innovative Leadership in Improving Employee Performance a Case Study in Al-Amal Bank - Sana'a.

A Thesis Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirement For The
Degree Of Master Of Business Administration

Done by:

Baghdad ALI Mohammed Amrein

Supervision:

Dr. Jabr Abdul Qawi Al-Sanabani

Associate Professor of Business Administration, College of Administrative Sciences,
Andalusia University of Science and Technology.

Sana'a

2021 A.D -1442 A.H