



"مسؤوليات مجلس الإدارة ودورها في تعزيز الابداع والتطوير التنظيمي"

(دراسة ميدانية بالإدارات العامة للمصارف التجارية الليبية بالمنطقة الغربية)

حسام يوسف عامر ابوجعفر.
أستاذ مساعد

hosam2013g@gmail.com

محمد سعيد مفتاح علي.
أستاذ مساعد

Aboudena1@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2025/8/7 - تاريخ المراجعة: 2025/9/1 - تاريخ القبول: 2025/9/13 - تاريخ النشر: 2025/9/19

المخلص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع مسؤوليات مجلس الإدارة ودورها في تعزيز الابداع والتطوير التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بالمنطقة الغربية من ليبيا، تمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الادارية من الصف الاول والثاني، (رئيس واعضاء مجلس الادارة - مدراء الادارات الرقابية والإشرافية ووكلائهم - المدراء العامون ونوابهم - مدراء الادارات ومساعدتهم) بالمصارف التجارية محل الدراسة البالغ عددهم (315) مفردة، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام اسلوب المسح الشامل في جمع البيانات من الافراد المستهدفين بالدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، كان عدد هذه الاستبانات الموزعة (318) بواقع (53) استبيان لكل مصرف، وقد تم استرجاع عدد (258) استبيان صالحة للتحليل، وعدد (60) استبيان مفقودة أو غير صالحة للتحليل، وان نسب الإرجاع لكل مصرف تراوحت ما بين 73.6% إلى 88.7%، وأن نسبة الإرجاع للمجموع الكلي للمجتمع كان 81.1% وهي نسبة إرجاع مناسبة، وخلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- 1 - تبين وجود تدني واضح في مستوى تحمل مجالس الإدارة لمسؤولياته بالمصارف التجارية محل الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات مفردات الدراسة لهذا المتغير (2.99779) وهو أقل من المستوى المعتمد في الدراسة.
 - 2 - تبين وجود تدني في عملية الابداع والتطوير بالمصارف محل الدراسة، حيث كان متوسط إجابات مفردات الدراسة لهذا المتغير (2.87209)، مما يدل على وجود قصور واضح لعملية الإبداع والتطوير بهذه المصارف .
 - 3 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، لمسؤوليات مجلس الإدارة في تعزيز عملية الابداع والتطوير بالمصارف التجارية محل الدراسة، أي أن المتغير المستقل (مسؤوليات مجلس الادارة) يفسر ما مقداره (49.1%) من التباين في المتغير التابع (الابداع والتطوير) لهذه المصارف، وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي قامت عليها الدراسة... كما أوصت الدراسة بالآتي:
- 1 -توصي الدراسة بوضع استراتيجية واضحة للإبداع والابتكار تتماشى مع الأهداف طويلة الأمد، مع تخصيص ميزانية مستقلة للبحث والتطوير. (R&D)
 - 2 -الاهتمام والتركيز على ترسيخ ثقافة الابداع والابتكار من خلال تشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة مقابل تقديم مكافآت على الابتكارات الناجحة مع السماح لاختبار الأفكار دون الخوف من العقوبة .
 - 3 -اشراك العملاء في عملية التطوير من خلال اعتماد أسلوب الابتكار المفتوح (Open Innovation) وذلك من خلال استقصاء آراءهم وتطوير الحلول بناء عليها.
- الكلمات الدالة:** مسؤوليات مجلس الإدارة - الابداع - التطوير - المصارف التجارية.

Abstract:

This study aimed to identify the reality of the responsibilities of the Board of Directors and its role in enhancing creativity and organizational development in commercial banks operating in the western region of Libya. The study community represented all administrative leaderships from the first and second ranks (the Chairman and members of the Board of Directors - directors of the control and supervisory departments and their deputies - general managers and their deputies - department managers and their assistants) in the commercial banks under study, numbering (315) individuals. Due to the small size of the study community, the comprehensive survey method was used to collect data from the individuals targeted by the study. The questionnaire was also relied upon as the main tool for collecting data. The number of these distributed questionnaires was (318), with (53) questionnaires for each bank. (258) valid questionnaires were retrieved for analysis, and (60) questionnaires were lost or unfit for analysis. The return rates for each bank ranged between 73.6% and 88.7%, and the return rate for the total of the community was 81.1%, which is a return rate of the study concluded with several important findings, the most important of which are:

-1 It was evident that there is a clear decline in the level of boards of directors' responsibility in the commercial banks under study. The average response of the study's members to this variable was (2.99779), which is lower than the level adopted in the study.

2- It was evident that there is a decline in the innovation and development process in the commercial banks under study. The average response of the study's members to this variable was (2.87209), indicating that they confirm the existence of a clear deficiency in the innovation and development process in these banks.

3- There is a statistically significant effect at the significance level (0.05) of the responsibilities of the Board of Directors in promoting the innovation and development process in the commercial banks under study. This means that the independent variable (responsibilities of the Board of Directors) explains 49.1% of the variance in the dependent variable (innovation and development) for these banks. This validates the hypothesis on which the study was based. The study also recommended the following:

1- The study recommends developing a clear strategy for innovation and creativity that aligns with long-term goals, with an independent budget allocated for research and development (R&D).

2- Emphasize and focus on instilling a culture of innovation and creativity by encouraging employees to propose new ideas in exchange for rewards for successful innovations, while allowing ideas to be tested without fear of punishment.

3- Involve customers in the development process by adopting an open innovation approach, surveying their opinions and developing solutions based on them.

Keywords: Board of Directors responsibilities - Creativity - Development - Commercial banks.

مقدمة:

يعيش العالم اليوم تحولات اقتصادية وسياسية، يمكن للابتكار أن يكون محركاً مهماً للنمو والتنافسية، لكن لكي يُثمر التطوير، لا بد من أن يكون هناك قيادة واضحة والتزام من أعلى المستويات في المنظمات.

كل ذلك بسبب مواجهه اغلب المنظمات اليوم قوة تنافسية شديدة ومختلفة في جميع الاسواق، ولذلك فان المنظمات التي تسعى في طريق النجاح والتفوق عليها الصمود امام هذه المنافسة الشرسة، ولتحقيق ذلك لا بد لها ان تقوم بجمع كافة المعلومات واجراء البحوث والدراسات والقيام بتحليل دقيق وعميق للمنافسين وانشطتهم وذلك باستخدام الاساليب الحديثة من اجل الوصول الى تحديد مدى تأثير المنافسين على اداء المنظمة من اجل التوصل الى نتائج تتمكن من خلالها اتخاذ القرارات الصائبة فيما يتعلق بكافة الانشطة التي تمارسها (Fleisher & Bensousson, 2007, p:54).

ان بناء مجلس إدارة فعال يعد نقطة البداية للتطبيق الصحيح للإدارة الرشيدة، فوجود مجلس فعال وكفوء يضمن المحافظة على استمرارية المؤسسات والعمل الدائم على تطويرها لأجل ملائمة التغيرات في بيئة الاعمال، مع ضمان بقائها في ظل الانفتاح الاقتصادي المستمر، حيث يمثل مجلس الإدارة راس الهرم التنظيمي في المؤسسات، لذلك يعتبر مسؤولاً عن وضع الاستراتيجيات

العامة والشاملة للمنظمات ورسم خطط العمل الرئيسية وبناء سياسة إدارة المخاطر ومراجعتها وتوجيهها، بالإضافة الى تحديد الهيكل الرأسمالي الأمثل وتحديد الأهداف المالية وإقرار الميزانية السنوية. (Kwamem,2020:15)

وفي ظل كل هذه التحديات الاقتصادية التي تواجهها المنظمات عامة والمصارف التجارية بشكل خاص في ليبيا، يُعتبر دور مجلس الإدارة في تعزيز الإبداع والتطوير أمراً حيوياً لتحسين الأداء المؤسسي وتقديم خدمات مصرفية مبتكرة تلبي احتياجات العملاء.

الإطار العام للدراسة:

أولاً- مشكلة الدراسة: بالرغم من الدور المحوري الذي يلعبه مجلس الإدارة في توجيه استراتيجيات المؤسسات، إلا أن تأثيره في تعزيز الإبداع والتطوير لا يزال غير واضح في كثير من المؤسسات، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، من هنا تبرز الحاجة إلى دراسة كيفية مساهمة مجلس الإدارة في دعم هذه الجوانب الحيوية لتحقيق ميزة تنافسية واستدامة تنظيمية، وعلية يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي: **ما دور مجلس الإدارة في تعزيز الإبداع والتطوير داخل المصارف التجارية محل الدراسة؟**

ثانياً- تساؤلات الدراسة:

- 1- ما مدى وعي مجلس الإدارة بأهمية الإبداع والتطوير داخل المصارف التجارية محل الدراسة؟
- 2- ما السياسات والممارسات التي يمكن لمجلس الإدارة تنفيذها لتعزيز الإبداع والتطوير بالمصارف التجارية محل الدراسة؟
- 3- ما العوائق التي تواجه تحويل الأفكار الإبداعية إلى ابتكارات فعلية (تمويل، ثقافة، دعم إداري، موارد بشرية، مهارات)؟
- 4- ما العوامل المتعلقة بتركيب مجلس الإدارة (التنوع، الخبرة، الاستقلالية، الحوافز) التي تُسهم في تعزيز الإبداع والتطوير؟

ثالثاً- فرضية الدراسة:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة في تعزيز الإبداع والتطوير بالمصارف التجارية محل الدراسة".

رابعاً- اهداف الدراسة:

- 1- تحديد مستوى التنوع المعرفي والتخصص المهني لأعضاء مجلس الإدارة، ومعرفة كيف يُنظر لهذا التنوع من منظور الإبداع.
- 2- معرفة واقع مسؤوليات مجلس الإدارة بالمصارف التجارية محل الدراسة بالاعتماد على دليل الحوكمة لمصرف ليبيا المركزي.
- 3- استقصاء السياسات التحفيزية التي يعتمدها مجالس الإدارة لدعم توليد الأفكار الإبداعية، وتقييم مدى فعالية هذه السياسات في تحفيز التطوير في المنتجات أو الخدمات المقدمة.
- 4- قياس مستوى الإبداع والتطوير بالمصارف التجارية محل الدراسة
5. التعرف على دور مجلس الإدارة في تعزيز الإبداع والتطوير بالمصارف التجارية محل الدراسة
6. اقتراح توصيات عملية لمجالس إدارة المصارف التجارية محل الدراسة لتعزيز الإبداع والتطوير، مستمدة من نتائج الدراسة، بحيث تكون قابلة للتطبيق.

خامساً- أهمية الدراسة: تتمثل أهمية البحث في تقديم رؤى جديدة حول كيفية تعزيز الإبداع والتطوير داخل المصارف التجارية الليبية، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتقديم خدمات مصرفية مبتكرة تلبي احتياجات العملاء، مع ابراز القيمة المضافة للدراسة وكيفية استفادة المجتمع أو القطاع المعني من نتائجه.

سادساً- منهجية الدراسة:

1. **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي التحليلي: لدراسة وتحليل دور مجلس الإدارة في تعزيز الإبداع والتطوير.
2. **أداة جمع البيانات:** بناء على ما تقدم وامكانية الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لتحقيق اهداف الدراسة، فقد تطلب الامر الاعتماد بشكل أساسي على المصادر التالية:

- **المصادر الأولية:** حيث تم الحصول عليها من خلال مجتمع الدراسة الذي تم تحديده واستهدافه بالدراسة الميدانية، وما تم الحصول عليه من بيانات اساسية تم جمعها ميدانياً من خلال اداة الدراسة (صحيفة الاستبيان) التي تم تصميمها لهذا الغرض.

- **المصادر الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال ادبيات الموضوع وفقاً لما هو متاح للباحث من المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال الدراسات والابحاث العربية والاجنبية المنشورة وغير المنشورة وكذلك من الكتب العلمية المتخصصة في الموضوع والمجلات والدوريات العلمية وبعض الندوات كما تم الاعتماد على بعض المواقع العلمية على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

3- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الادارية من الصف الاول والثاني، (رئيس واعضاء مجلس الادارة - مدراء الادارات الرقابية والإشرافية ووكلائهم- المدراء العامون ونوابهم- مدراء الادارات ومساعدتهم) بالمصارف التجارية محل الدراسة البالغ عددهم (315) مفردة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام اسلوب المسح الشامل في جمع البيانات من الافراد المستهدفين بالدراسة.

4- أساليب التحليل والقياس المستخدم في الدراسة: تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالنسب المئوية والتكرارات ومقاييس النزعة المركزية كالمتوسط الحسابي، وكذلك مقاييس التشتت كالانحراف المعياري، وإجراء اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون وكذلك معامل الثبات سبيرمان براون، بالإضافة إلى استخدام بعض مقاييس الإحصاء الاستدلالي المتمثلة في بعض اختبارات الدلالة الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة ومنها اختبار (T-Test) و استخدام معامل الانحدار البسيط، وكذلك الارتباط الثنائي (R) و معامل التحديد (R^2) لقياس درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وذلك من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

سابعاً- حدود الدراسة: تستهدف هذه الدراسة جميع القيادات الادارية بالمصارف التجارية محل الدراسة، والمتمثلة في مجلس الادارة وجميع اعضاء ومدراء الادارات الرقابية والإشرافية ومساعدتهم وكذلك المدراء العامون ونوابهم ومساعدتهم، وبذلك يمكن تعميم النتائج على مجتمعها، ويمكن تحديد هذه الحدود كما يلي:

- 1- الحدود المكانية:** تتمثل في عدد من الادارات الرئيسية للمصارف التجارية العاملة بالمنطقة الغربية من ليبيا وهي: (مصرف الجمهورية - مصرف الصحاري- مصرف شمال افريقيا- المصرف الليبي الاسلامي- مصرف المتحد- مصرف اليقين).
 - 2- الحدود الموضوعية:** تتمثل في موضوع مسؤوليات مجلس الإدارة ودورها في تعزيز سياسة الابداع والتطوير بالمصارف التجارية، وذلك من خلال الإطار الفكري والفلسفي بهدف توضيح دور ذلك للخدمات المقدمة بالمصارف التجارية محل الدراسة.
 - 3- الحدود الزمنية:** تمثلت في فترة إعداد الدراسة من خلال جمع البيانات النظرية والميدانية خلال سنة 2024.
- ثامناً- مصطلحات الدراسة:**

- 1. مجلس الإدارة:** هو السلطة العليا في المنظمة التي تقع على عاتقها جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات الهامة لتحقيق مصالح المساهمين الذين أعطوا مجلس الإدارة التفويض الكافي، كما يعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات الحوكمة أهمية، لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة بالمؤسسة. (Jacques & et al, 2011)
- 2- مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة:** رئيس مجلس الإدارة هو المسئول عن أداء المجلس بشكل عام، ويقع على عاتقه مسؤولية إرشاده وتوجيهه وضمان فعالية أدائه، كما يجب أن تتوفر لديه الخبرات المطلوبة والكفاءة والصفات الشخصية التي تمكنه من الوفاء بمسئوليته، ومن أبرز مهامه توجيه الدعوة لانعقاد مجلس الإدارة ووضع جدول أعماله وإدارة جلساته، إضافة إلى دعوة الجمعية العامة العادية وغير العادية للانعقاد للنظر في جدول الأعمال المعروض من مجلس الإدارة والتأكد من توفر المعلومات الكافية والدقيقة في الوقت المناسب لأعضاء المجلس والمساهمين. (عبد الملك، 2008، 11)
- 2- الإبداع:** هو قدرة الأفراد أو المجموعات أو المؤسسة على توليد أفكار جديدة وأصيلة أو حلول غير تقليدية.

3- التطوير: هو عملية التحسين المستمر والتغيير الإيجابي الذي يهدف إلى رفع الكفاءة أو الجودة أو الأداء في مجال معين. يمكن أن ينطبق هذا المفهوم على الأفراد، المؤسسات، المجتمعات، أو حتى الأنظمة التقنية والاقتصادية. (ابراهيم، 2008، 8).
اما من المنظور المصرفي فهو عملية شاملة ومستمرة، تهدف إلى تعزيز الأداء، وتحقيق الكفاءة، وضمان الاستدامة، بما يخدم كلاً من المصرف، العميل، والاقتصاد الوطني.

4- المصارف التجارية: هي المؤسسات المالية التي تقوم بخلق الودائع تحت الطلب، وفتح الحسابات الجارية التي تكون موضع لسحب منها من قبل اصحابها عند الطلب، وكذلك فتح الاعتمادات وتحصيل الصكوك المسحوبة من العملاء او عليهم، ومنح القروض بمختلف آجالها وغيرها من الانشطة المصرفية الأخرى.
كما تعتبر مؤسسات مالية تهدف إلى تحقيق الربح من خلال تقديم مجموعة من الخدمات المصرفية للأفراد، والشركات، والمؤسسات، وتُعد من أهم الركائز في النظام المالي للدولة، حيث تقوم بدور الوسيط بين المدخرين والمستثمرين، وتسهم في تنشيط الحركة الاقتصادية.

ثامناً- الدراسات السابقة:

1- دراسة: (خلدون، 2023) بعنوان "علاقة الحوكمة بقيادة الإبداع والتطوير ودورها في دعم العمل الإداري في المؤسسة" تهدف هذه الدراسة الى توضيح علاقة الحوكمة بقيادة الابداع والتطوير في المؤسسة ودورها في اثراء العمل الإداري، باعتبار ان لكل منهما مساهمة في اثراء هذا العمل، وانهما من متطلبات الإدارة الحديثة التي فرضت على المؤسسات وحتمها الواقع العملي لها. إذ تعد الحوكمة من بين أساليب الإدارة الحديثة التي تحقق نجاح المؤسسات وتدعم القيادات الإدارية المبدعة والمبتكرة من جهة، وأن لقيادة الإبداع والتطوير مكانة هامة في تحقيق الأداء الإداري المتميز من جهة أخرى، وهي بدورها تعزز من تطبيق الحوكمة في المؤسسة وكل هذا ينصب في إطار تفعيل العمل الإداري للمؤسسة.

2- دراسة: (Urbanova, 2013) بعنوان: "تحقيق الميزة التنافسية من خلال التطوير والمعرفة" هدفت الدراسة إلى معرفة دور التطوير والمعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديد المعرفة كعنصر مهم في عملية التطوير من خلال أهمية التطوير، أهمية وجود ثقافة ابتكارية والذي بدوره يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات الصغيرة والكبيرة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود أهمية للابتكار والمعرفة اللازمة في جميع المنظمات، وأن أغلب هذه المنظمات تركز على التطوير وعلى إرساء ثقافة ابتكارية مناسبة، وأظهرت هذه الدراسة أن التطويرات تعتبر مصدر رئيسي للميزة التنافسية التي تحدد النجاح الاقتصادي لكل منظمة وأنها سبب لبقاء المنظمة ونموها، كما أظهرت الدراسة أن المعرفة عنصر أساسي في عملية التطوير لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة عن غيرها من المنظمات في ظل بيئة تنافسية، كما أظهرت النتائج أهمية تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين الحاليين من أجل التشجيع على الثقافة التطويرية.

3- دراسة: (Karanja, 2011)، بعنوان: "الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات التطوير في بنك أفريقيا المتحد"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة نيروبي، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تحقيق استراتيجيات التطوير للميزة التنافسية في بنك أفريقيا المتحد، ولتحديد استراتيجيات التطوير المعتمدة في البنك، وقد استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي وخلصت الدراسة للعديد من النتائج أبرزها أن بنك أفريقيا المتحد اعتمد على استراتيجية ابتكار المنتج واستراتيجية ابتكار العملية، واستراتيجية التطوير التسويقي مما مكن البنك من تقديم المنتجات وخدمات متميزة ومتفوقة في الأسواق التنافسية، وتوصلت كذلك إلى أن التطوير مكن البنك أفريقيا المتحد من تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة العائد على الاستثمار وزيادة عدد العملاء.

4- دراسة: (شعبي وآخرون، 2009)، بعنوان "خصائص مجلس الإدارة والمشاركة في أنشطة الابتكار: منظور معرفي" تركز هذه الدراسة على معرفة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وسياسات التطوير في السياق التونسي من منظور معرفي لحوكمة الشركات، المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة اعتمدت على تحليل الانحدار لربط خصائص مجلس الإدارة ارتباطاً مباشراً بمستوى

ابتكار المؤسسة، يتضمن النموذج بعض متغيرات التحكم مثل حجم الشركة، وقطاع نشاطها، وحتى ما إذا كانت الشركة مدرجة في البورصة أم لا ثبت تجريبياً أن أعضاء مجلس الإدارة الداخليين وازدواجية الرئيس التنفيذي فقط هما العاملان اللذان يرتبطان إيجابياً وهاماً بمستوى ابتكار الشركة، علاوة على ذلك تُظهر النتائج التجريبية أن كبر حجم مجلس الإدارة يؤثر سلباً على تطور الشركات المبتكرة، وبالمثل، يُبين أن نظام التعويضات القائم على أهداف طويلة الأجل لا يؤثر على تحديد سياسات التطوير في الشركات التونسية.

تاسعاً- الفجوة البحثية:

رغم تعدد الدراسات التي تناولت مسؤوليات مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات، ووفرة الأبحاث التي تناولت الإبداع والتطوير كمحركين أساسيين لتعزيز القدرة التنافسية واستدامة المؤسسات، إلا أن العلاقة التكاملية بين هذين المجالين لا تزال غير واضحة بالشكل الكافي في الأدبيات العلمية، فقد ركزت اغلب الدراسات على مسؤوليات المجلس من منظور رقابي وتشريعي دون التعمق في دوره التحفيزي والاستراتيجي في دعم بيئة الابتكار داخل المنظمات.

كما أن الأدبيات الحالية تُظهر قصوراً في الربط المنهجي بين خصائص وتكوين مجلس الإدارة (مثل الخلفيات المهنية، التنوع، الخبرات السابقة) وبين مخرجات الإبداع والتطوير في المؤسسات البنكية، علاوة على ذلك لا تزال هناك حاجة لفهم كيف تسهم ممارسات الحوكمة الجيدة التي يقرها المجلس في خلق ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتجريب، لا سيما في بيئات الأعمال الديناميكية والمعرضة للتغيير المستمر.

وعليه، تبرز الفجوة البحثية في نقص الدراسات التي تستكشف الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة في تعزيز الإبداع والتطوير المؤسسي وخاصة للقطاع المصرفي، سواء من خلال السياسات المعتمدة أو من خلال التفاعل المباشر مع فرق العمل المعنية بالابتكار.

المبحث الثاني: (الجزء النظري).

أولاً: ماهية مسؤوليات مجلس الإدارة.

إن مجلس إدارة فعال هو النقطة الأساسية للتطبيق الصحيح لمبادئ الحوكمة، فكون مجلس الإدارة فعال يضمن المحافظة على ديمومة المؤسسة والسعي المستمر لتطويرها لكي تتسجم مع المتطلبات التي تحدث في بيئة الأعمال ويضمن بقاء المؤسسة. أتت المفاهيم الجديدة لحوكمة الشركات بأدوار جديدة لمختلف الهيئات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى وظائفها المتعارف عليها، فقد حاولت هذه المبادئ تثبيت الصلات بين مختلف الأطراف وتقريب وجهات النظر بين مختلف الأطراف المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية، ويأتي مجلس الإدارة على رأس هذه الهيئات نظراً للأدوار الموكلة إليه (Kwamem, 2020:15).

ثانياً- المفهوم الحديث لمجلس الإدارة ومسؤولياته: مجلس الإدارة هو السلطة العليا في المنظمة التي تقع على عاتقها جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات الهامة لتحقيق مصالح المساهمين الذين أعطوا مجلس الإدارة التفويض الكافي، كما يعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات الحوكمة أهمية، لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة بالمؤسسة، فالوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة هي العمل على تخفيض التكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار، ويعتبر مجلس الإدارة وبصفة جماعية مسئولاً عن رفع مستوى النجاح والقيادة والتوجيه لأعمال المنظمة، كما يجب تعيين أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة قادرين على رقابة المديرين وأعمالهم، إذ لا يمكننا توقع قيام المديرين التنفيذيين الأعضاء في مجلس الإدارة بالإشراف والرقابة على أنفسهم والذين قد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة والأطراف الأخرى ذات العلاقة إذا لم تتم مراقبتهم باستمرار (Jacques & et al, 2011).

ثالثاً- مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة: رئيس مجلس الإدارة هو المسئول عن أداء المجلس بشكل عام، ويقع على عاتقه مسؤولية إرشاده وتوجيهه وضمان فعالية أدائه، كما يجب أن تتوفر لديه الخبرات المطلوبة والكفاءة والصفات الشخصية التي تمكنه من الوفاء بمسؤولياته، ومن أبرز مهامه توجيه الدعوة لانعقاد مجلس الإدارة ووضع جدول أعماله وإدارة جلساته، إضافة إلى دعوة الجمعية العامة العادية وغير العادية للانعقاد للنظر في جدول الأعمال المعروض من مجلس الإدارة والتأكد من توفر المعلومات الكافية والدقيقة في الوقت المناسب لأعضاء المجلس والمساهمين. (عبد الملك، 2008، 11)

هذا وإن اتخاذ القرارات يجب ان تتم على أسس سليمة وفق دراية كاملة بالمواضيع مع وجوب التأكد من توفر آلية مناسبة لضمان فعالية تلك القرارات في الوقت المناسب.

وعند اضطلاع المجلس بمسؤولياته لا بد وأن يلتزم بمجموعة من المبادئ مثل تصرف أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعلومات الكاملة وبأمانة وبالعبارة والمهارة اللازمة ووفقاً لمصلحة المؤسسة ومساھميا، واتخاذ قرارات تضمن معاملة كافة المساهمين بعدالة.

رابعاً: ماهية الإبداع والتطوير.

لقد برزت أهمية الإبداع والتطوير للدول الصناعية في ظل ثورة التنافس العالمي الشديد على نطاق واسع مؤخراً حيث أصبح العالم أكثر انفتاحاً لجميع الدول بلا استثناء، وفي الآونة الأخيرة حيث أصبحت الدول ذات الاقتصاد العالمي منفتحة ومستقلة بصورة متزايدة وأصبح الإبداع أحد العوامل الهامة المساهمة في الازدهار الاقتصادي، فقد قامت العديد من الدول بعمل استثمارات كبيرة في مجال البحث والتطوير وابتات تحصد المزيد من براءات الاختراع على الدوام، بينما تقوم بعض الدول برصد استثمارات ضئيلة أو حتى لا تقوم بذلك في مجال الإبداع وإذا قارنا بين هاتين الفئتين من الدول فنسجد إن الدول التي تستثمر في مجال البحث والتطوير وتهتم بالإبداع في أنشطتها تواصل التمتع باقتصاد أكثر نمواً من الدول الأقل إبداعاً .

إن الحاجة إلى تبني الإبداع من قبل المنظمة، هو ناتج عن التغيرات الحاصلة في المجالات الأخرى، حيث إنها تعيش في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيرات المستمرة، ولهذا فإن الإبداع يأخذ أشكالاً مختلفة على مستوى المؤسسة من خلال وظائف الإنتاج والتسويق والأفراد والمالية، (ابراهيم، 2008، 8).

فالإبداع هو الأداء الأكثر قوة التي تجلب النجاح في إنتاج وتسويق السلع ذات الجودة الأفضل، وتساعد على توفير فرص وأسواق جديدة وبسبب التنافس الشديد واجهت كل المؤسسات ضغوطاً حتى تصبح مبدعة في إنتاج سلع جديدة، وهكذا فإن كل مؤسسة تطلب الإبداع من قبل العاملين بها كما تعمل على إقامة بيئة منسقة ونظام لإجراء الأبحاث، والتطوير، وإنتاج حلول، ومخرجات إبداعية (برافين: ترجمة المغربي، 2008: 223)

وعليه يمكن القول ان المنظمات تبني الميزة التنافسية عندما تبذل وتتخذ خطوات تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها لجذب المشترين، وهذه الخطوات تختلف كإبداع المنتجات الجديدة والأكثر جودة والابداع في الخدمة الأفضل للعميل كذلك الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة، و بصرف النظر عن الطريق الذي تتخذه المؤسسة لبناء الميزة التنافسية يجب أن يتحصل العملاء منفعة تفوق عن تلك المقدمة من المنافسين وتوفير القيمة المتفوقة للعملاء عبارة عن أداء مالي متفوق للمؤسسة، حيث أثبتت العديد من الابحاث أن المنظمات التي توفر قيمة متفوقة في شكل سلع أو خدمة منخفضة التكاليف مع الجودة المطلوبة تكون قادرة على تحقيق ربحية عالية و ميزة تنافسية.

إن عملية قياس الإبداع تعد من الصعوبة بمكان، إلا أنه تمت عدة محاولات في هذا الصدد، ومن أهم المقاييس المستعملة نذكر ما يلي: النسبة المئوية من الدخل الذي تم إنفاقه على البحث والتطوير، وعدد براءات الاختراع، وعدد المنتجات الجديدة، إلا أن تلك الإجراءات لا تقيس قيمة الإبداع فعلاً، فالمقاييس الفعالة للإبداع تركز على فهم عملية الإبداع، وهي عملية تختلف من مؤسسة إلى أخرى والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.

لتحديد المقاييس المناسبة نحتاج إلى أن ننظر للاستثمار الذي تحدده المنظمة في مجال الإبداع على شكل الموارد والبيئة التي تتيحها المؤسسة، كما نحتاج أيضاً إلى أن نضع في اعتبارنا النتائج التي تمخضت عنها تلك العملية والأثر الذي خلفته هذه النتائج على قيمة السوق لدى المنظمة. (Soo, et. Al,2002, p:129)

فقد اعتمد لهذا الأسلوب الإبداعي عدد من المقاييس الاختيارية، ومحددات تقدير الشخصية والخصائص السلوكية التراكمية خلال فترة من الزمن، حيث أن مقاييس الإبداع تستخدم في مجالات كثيرة في المؤسسة، ومن أهم هذه المقاييس: (Urbanova,2013,p:82)

- 1- اختيار الأفراد الموهوبين والمتفوقين للالتحاق ببرامج تكوين وتدريب خاصة.
- 2- اختيار الأفراد وتصنيفهم بوظائف قيادية تتطلب توافر استعدادات عقلية ومهارات إبداعية وسلوكيات ذكية.
- 3- تقييم فعالية برامج تدريب الإبداع وتنمية مهارات التفكير المتشعب وحل المشكلات.

خامساً- علاقة مجلس الإدارة بعملية الإبداع والتطوير:

- 1- تحديد الاستراتيجية والمحفزات: مجلس الإدارة يحدّد أولويات التطوير من خلال تضمين التطوير في استراتيجية الشركة الكلية، عندما يكون التطوير جزءاً من رؤية الشركة، يتم توجيه الموارد والجهود بطريقة تدعمه. (ابوالنصر، 2015)
- 2- تخصيص الموارد: التطوير غالباً يحتاج إلى استثمار مالي وبشري، البحث والتطوير، التجريب، التوسع في التقنيات الجديدة، التدريب. إذا رفض المجلس تخصيص هذه الموارد أو كان يفضل الربحية القصيرة الأجل على المخاطرة، سيضعف التطوير.
- 3- تحمّل المخاطر وإدارة التوازن: التطوير ينطوي على مخاطر: الفشل، الخسائر المحتملة، استثمار طويل الأجل. يجب على المجلس أن يوازن بين دعم التجريب والمخاطرة وبين الحفاظ على السيطرة والمساءلة. إذا كان المجلس محافظاً جداً، فقد يعيق المشاريع المبتكرة. وإذا كان قليل المراقبة، قد تحدث استنزافات.
- 4- هيكله المجلس وتركيبته:

- وجود أعضاء مستقلين (من خارج الإدارة) يساعد غالباً في جلب رؤى خارجية، مراقبة أكثر موضوعية، وربما دفع التطوير نحو الأساليب الجديدة. (حماد، 2005)
- تنوع الأعضاء من حيث الخبرة، الخلفية الأكاديمية، التخصصات، الجنسيات، وقدراتهم الفكرية، كل ذلك يساهم في الأفكار الجديدة وتقاطعها.

- مدة العضوية قد يكون لها أثر مزدوج: من ناحية، الأعضاء الطويلون البقاء يفهمون الشركة جيداً من ناحية أخرى، قد يصبحون محافظين أو "متجذرين" في أنماط الفكر القديمة.
- 5- المراجعة والمتابعة والحوكمة: مجلس الإدارة ليس مسؤولاً فقط عن الموافقة على استثمارات الابتكار، بل يجب أن يراجع الأداء، يتابع ما تم إنجازه، يتأكد أن التطوير يُدار بشكل منهجي، وأن هناك مؤشرات واضحة (KPIs) لنجاح التطوير (قباجة، 2008، 35).
- 6- تشجيع ثقافة الابتكار والبيئة التنظيمية:

- دعم ثقافة تشجع التجريب، عدم الخوف من الفشل، التعلم من الأخطاء.
- فتح قنوات للتواصل المفتوح والأفكار من مستويات مختلفة في الشركة.
- تحفيز التنوع، والتعاون الداخلي بين الأقسام، وأحياناً التعاون الخارجي مع جامعات، مراكز بحثية، شركات ناشئة.
- 7- الموازنة بين الابتكار المتدرج والجذري: مجلس الإدارة يستطيع أن يشجّع التطوير البطيء والمتدرج (تحسينات مستمرة على المنتجات، العمليات) وكذلك التطوير الجذري (دخول أسواق جديدة، ابتكارات تكنولوجية كبيرة)، ومع ذلك التطوير الجذري غالباً ما يتطلب رؤية بعيدة وبطولة مالية وتحمل للمخاطر أكبر (السراجي، 2009، 6).

المبحث الثالث: (عرض وتحليل البيانات)

أولاً: نبذة مختصرة عن المصارف التجارية العاملة بالسوق الليبي.

لقد شهدت المصارف التجارية في ليبيا تطورات ومراحل عدة، ابتداءً من كونها كانت عبارة عن فروع لمصارف أجنبية تمارس أعمالها لحساب إدارتها المركزية الموجودة في بلدانها وترسم سياستها الائتمانية عن طريقها، ثم توالى عملية التطور خلال فترات مختلفة. يتكون القطاع المصرفي الليبي الآن من مجموعة من المصارف التجارية التي تقدم خدمات مالية متنوعة للأفراد، والشركات، والمؤسسات تخضع هذه المصارف لإشراف مصرف ليبيا المركزي، وتعمل وفق القوانين واللوائح المصرفية المعتمدة في الدولة، اقتصر هذه الدراسة على الإدارات العامة للمصارف التجارية بالمنطقة الغربية من ليبيا (مصرف الجمهورية - شمال افريقيا -

الصحاري - مصرف المتحد للتجارة والاستثمار - مصرف اليقين - المصرف الإسلامي الليبي)، حيث تم استهداف المستويات العليا والوسطى بهذه المصارف التجارية الذين لهم علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة. (*)

- وظائف المصارف التجارية الرئيسية ما يلي:

- 1- قبول الودائع بأنواعها (جارية، توفير، لأجل).
- 2- منح القروض والتمويل للأفراد والمؤسسات.
- 3- تسهيل عمليات الدفع والتحويلات المحلية والدولية.
- 4- إصدار وسائل الدفع مثل الشيكات، بطاقات الخصم والائتمان.
- 5- تمويل التجارة وخدمات الاستيراد والتصدير.
- 6- تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية أونلاين، تطبيقات، نقاط بيع.

ثانياً: الخطوات المنهجية.

1- تصميم أداة الدراسة: تم تصميم (استمارة الاستبيان) بما يتناسب وهذه الدراسة، حيث اشتملت على مجموعة من الفقرات تقيس محاور الدراسة وابعادها من خلال (14) فقرة جرى تطويرها على مقياس ليكرت (Likert Scale) للاتجاهات ذي الأوزان الخمسة.

2- اختبار أداة الدراسة (صحيفة الاستبيان) وفق التالي: استخدم الباحث الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وهو عرض أداة جمع البيانات الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في موضوع الدراسة بصفة خاصة وطرق البحث بصفة عامة، وذلك حتى يدلوا برأيهم في الأداء من جوانب عديدة منها: الشكل، والصياغة، والترتيب، وسلامة البنود أو الأسئلة، ومدى مناسبتها للموضوع المراد قياسه، وبعد الانتهاء من تصميمها تم توزيعها وفق الجدول التالي رقم (01) الذي يوضح عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل ونسب الإرجاع حسب المصارف قيد الدراسة.

الجدول رقم (01) يبين حجم المجتمع وعدد المسترجع والفاقد في أداة الدراسة.

المصارف	عدد المفردات	الفاقد والغير صالح للتحليل	المسترجع والصالح للتحليل	نسبة الإرجاع
مصرف الجمهورية	53	14	39	73.6%
مصرف الصحاري	53	08	45	84.5%
مصرف شمال افريقيا	53	06	47	88.7%
المصرف الإسلامي الليبي	53	12	41	77.4%
مصرف اليقين	53	11	42	79.2%
المصرف المتحد	53	09	44	83.0%
المجموع	318	60	258	81.1%

يتضح من الجدول السابق أن عدد الاستبيانات الموزعة (318) بواقع (53) استبيان لكل مصرف، وقد تم استرجاع عدد (258) استبيان صالحة للتحليل، ويوضح الجدول أيضاً أن عدد (60) استبيان مفقودة أو غير صالحة للتحليل، وان نسب الإرجاع لكل مصرف تراوحت ما بين 73.6% إلى 88.7%، وأن نسبة الإرجاع للمجموع الكلي للمجتمع كان 81.1% وهي نسبة إرجاع مناسبة.

3- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

قام الباحثان بسحب عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة من المجتمع، حيث تم اختيار عدد (05) مفردات من كل مصرف، وتم استبعادها من المجتمع الفعلي للبحث، واستخدم عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار الصدق والثبات وظهرت النتائج كما يلي:

أ. صدق أداة الدراسة:

الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي لاستبيان الدراسة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه، وكانت النتائج على النحو التالي:

- مسؤوليات مجلس الإدارة:

الجدول رقم (02) معامل ارتباط بيرسون بين عبارات مسؤوليات مجلس الإدارة والدرجة الكلية له.

ت	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
1	الطريقة والأسلوب الذي يتم به تشكيل مجلس الإدارة بالمصرف على درجة عالية من الشفافية والنزاهة والاستقلالية.	0.793	0.000
2	تعمل اللجان المنبثقة عن مجلس الادارة بالمصرف وفق دليل واضح وحدد المهام والصلاحيات.	0.553	0.000
3	يطبق مجلس الإدارة بالمصرف معايير أخلاقية سامية يراعى فيها مصلحة جميع الاطراف مع القدرة على التقييم المستقل.	0.476	0.000
4	يعمل مجلس الإدارة على الاستفادة من المعلومات الواردة من اللجان الدائمة المنبثقة عنه لاتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.	0.554	0.000
5	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والسياسات العامة للمصرف ومتابعة تطويرها والتحقق من التزام الإدارات بتنفيذها.	0.774	0.000
6	يتبنى مجلس الإدارة سياسة التدريب والتطوير لكافة الأفراد بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة ذاتهم على تطبيق معايير الحوكمة .	0.717	0.000
7	يتم مراعاة التناسب بين مكافآت ومرتبات المديرين وأعضاء مجلس الإدارة مع مصالح المساهمين.	0.771	0.000

يوضح الجدول رقم (02) معامل ارتباط بيرسون بين عبارات مسؤوليات مجلس الإدارة والدرجة الكلية له، حيث يتبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وبذلك يعتبر هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

- الإبداع والتطوير:

الجدول رقم (03) معامل ارتباط بيرسون بين عبارات الإبداع والتطوير والدرجة الكلية له

ت	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
1	يخصص المصرف حوافز مالية للموظفين المبدعين.	0.695	0.000
2	يخصص المصرف حوافز وظيفية للموظفين المبدعين.	0.771	0.000
3	يتعرض الموظف عند اقتراح فكرة إبداع أو تطوير إلى التجاهل.	0.853	0.000
4	يتعرض الموظف عند اقتراح فكرة إبداع أو تطوير إلى انتقاد إداري.	0.892	0.000
5	تشكو من ضعف التواصل مع الإدارات الأخرى وخاصة العليا.	0.689	0.000
6	توجد ميزانية خاصة لرعاية كل فكرة إبداعية.	0.624	0.000
7	طبيعة العمل لا تسمح بالإبداع والتطور.	0.738	0.000

يوضح الجدول رقم (03) معامل ارتباط بيرسون بين عبارات الإبداع والتطوير والدرجة الكلية له، حيث يتبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وبذلك يعتبر هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

4- ثبات أداة الدراسة: يقصد بدرجة ثبات الدراسة مدى استقرار أداة الدراسة ومدى إمكانية الاعتماد عليها للحصول على البيانات التي تمثل الواقع بالشكل المناسب كما يقصد بثبات أداة الدراسة جمع البيانات ودقتها واتساقها، بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة (ابوالنصر، 2004، 184).

استخدم الباحثان معادلة (ألفا كرونباخ)، وطريقة التجزئة النصفية على محاور الدراسة، وظهرت النتائج في الجدول التالي رقم (03).

الجدول رقم (03) يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمحاور الدراسة.

التجزئة النصفية		ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
معامل الثبات سبيرمان براون	معامل الارتباط بيرسون			
0.833	0.715	0.772	07	مسؤوليات مجلس الإدارة
0.821	0.696	0.874	07	الإبداع والتطوير

يتضح من الجدول السابق رقم (03) أن معامل ثبات محاور البحث (معامل ألفا كرونباخ) قد تراوح بين (0.772، 0.874) لمختلف محاور البحث، ويتبين وجود علاقة ارتباط بين أجزاء محاور البحث، حيث تراوح معامل ارتباط بيرسون بين (0.696، 0.715)، كما إن معامل ثبات سبيرمان براون بين النصف الفردي والزوجي تراوح بين (0.821، 0.833)، وتعد هذه القيم عالية ومناسبة للتحقق من ثبات المقياس.

4- ترميز بيانات الدراسة: بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، وبما أنه يقابل كل عبارة من عبارات محاور المتغيرات الأساسية للاستبيان قائمة تحمل الاختيارات التالية وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وقد تم إعطاء كل من الاختيارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: موافق بشدة (5) خمس درجات، موافق (4) أربع درجات، محايد (3) ثلاث درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

واعتبر الوسط الحسابي مساوياً للرقم (3) باعتبار أن $(3) = 5 / (5+4+3+2+1)$ ، وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (2) تعبر عن درجة موافقة متدنية، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (3) تعبر عن درجة موافقة دون المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل أو تساوي (4) وأكبر من (3) تعبر عن درجة موافقة فوق المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من (4) وأقل أو تساوي (5) تعبر عن درجة موافقة مرتفعة.

ثالثاً- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

1- وصف وتحليل الخصائص والسمات الشخصية والوظيفية لمفردات مجتمع الدراسة:

- يمثل الجدول (4) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات الدراسة حسب (اسم المصرف):

الجدول رقم (04)

النسبة المئوية %	التكرار	المصرف
15.1%	39	مصرف الجمهورية
17.4%	45	مصرف الصحاري
18.2%	47	مصرف شمال افريقيا
15.9%	41	المصرف الإسلامي الليبي
16.3%	42	مصرف اليقين
17.1%	44	المصرف المتحد
100.0%	258	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (04) أن نسبة (18.2%) من مفردات مجتمع الدراسة يعملون بمصرف شمال أفريقيا، ومن يعملون بمصرف الصحاري تمثل نسبتهم (17.4%)، ونسبة (17.1%) يعملون بالمصرف المتحد، ونسبة (16.3%) يعملون بمصرف اليقين، ومن يعملون بمصرف المصرف الإسلامي الليبي تمثل نسبتهم (15.9%)، ونسبة (15.1%) يعملون بمصرف الجمهورية. - يمثل الجدول (05) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات الدراسة حسب النوع):

الجدول رقم (05)

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
94.2%	243	ذكر
5.8%	15	أنثى
100.0%	258	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (05) أن نسبة (94.2%) من مفردات مجتمع الدراسة (ذكور)، و(الاناث) تمثل نسبتهم (5.8%). - يلخص الجدول (06) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات الدراسة حسب (الوظيفة الحالية):

الجدول رقم (06)

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
17.1%	44	رئيس أو عضو مجلس إدارة
8.5%	22	مدير ادارة رقابية او مساعدة
7.8%	20	رئيس لجنة رقابية أو مساعدة
3.5%	9	مراجع خارجي
3.1%	8	مدير عام
3.5%	9	نائب مدير عام
27.5%	71	مدير ادارة أو مساعدة
29.1%	75	نائب مدير ادارة او مساعده
100.0%	258	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (06) أن نسبة (29.1%) من مفردات مجتمع الدراسة وظيفتهم (نائب مدير ادارة او مساعده)، ومن وظيفتهم (مدير ادارة أو مساعدة) تمثل نسبتهم (27.5%)، ونسبة (17.1%) وظيفتهم (رئيس أو عضو مجلس ادارة)، ومن وظيفتهم (مدير ادارة رقابية مساعدة) تمثل نسبتهم (8.5%)، ونسبة (7.8%) من مفردات مجتمع الدراسة وظيفتهم (رئيس لجنة رقابية أو مساعدة)، ونسبة (3.5%) وظيفتهم (مراجع خارجي) أو (نائب مدير عام) بنفس النسبة لكل وظيفة، ومن وظيفتهم (مدير عام) تمثل نسبتهم (3.1%).

- كما يلخص الجدول (07) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات الدراسة حسب (المستوى التعليمي):

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
12.4%	32	دبلوم متوسط او ما يعادله
51.2%	132	بكالوريوس أو ما يعادلها
22.5%	58	ماجستير
14.0%	36	دكتوراه
100.0%	258	المجموع

الجدول رقم (07)

يتضح من الجدول السابق رقم (07) أن نسبة (51.2%) من مفردات مجتمع الدراسة مستواهم التعليمي (بكالوريوس أو ما يعادلها)، ومن مستواهم التعليمي (ماجستير) تمثل نسبتهم (22.5%)، ونسبة (14.0%) مستواهم (دكتوراه)، ومن مستواهم (دبلوم متوسط أو ما يعادله) تمثل نسبتهم (12.4%).

- يمكن تمثيل التوزيع التكراري والنسبي لمفردات الدراسة حسب (التخصص) وفق الجدول (08) كما يلي:

الجدول رقم (08)

النسبة المئوية %	التكرار	التخصص
22.9%	59	ادارة اعمال
23.3%	60	مصارف واستثمار
32.9%	85	محاسبية
9.7%	25	تكنولوجيا المعلومات
11.2%	29	اقتصاد
100.0%	258	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (08) أن نسبة (32.9%) من مفردات مجتمع الدراسة تخصصهم (محاسبية)، ومن هم تخصصهم (مصارف واستثمار) تمثل نسبتهم (23.3%)، ونسبة (22.9%) تخصصهم (ادارة اعمال)، ونسبة (11.2%) تخصصهم (اقتصاد)، ومن هم تخصصهم (تكنولوجيا المعلومات) تمثل نسبتهم (9.7%).

- كما قمنا باحتساب التوزيع التكراري والنسبي لمفردات الدراسة حسب (سنوات الخبرة) وفق الجدول (09) :

الجدول رقم (09)

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
8.9%	23	اقل من 10 سنوات
24.8%	64	من 10 الى اقل من 15 سنة
30.2%	78	من 15 الى اقل من 20 سنة
36.0%	93	من 20 سنة فأكثر
100.0%	258	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (09) أن نسبة (36.0%) من مفردات مجتمع الدراسة خبرتهم (من 20 سنة فأكثر)، ومن خبرتهم (من 15 الى اقل من 20 سنة) تمثل نسبتهم (30.2%)، ونسبة (24.8%) خبرتهم (من 10 الى اقل من 15 سنة)، ونسبة (8.9%) من مفردات المجتمع خبرتهم (اقل من 10 سنوات).

2 - العرض والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

بالاعتماد على إجابات مفردات مجتمع الدراسة عن الفقرات الواردة بكل متغير من متغيرات الدراسة باستمارة الاستبيان وعن طريق استخدام التحليل الاحصائي قمنا بإعداد الجدول (10) المتعلق بالمتغير المستقل "مسؤوليات مجلس الإدارة":

الجدول رقم (10) يبين التوزيع التكراري والنسبي حول بُعد (مسؤوليات مجلس الإدارة)

ت	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
1	الطريقة والأسلوب الذي يتم به تشكيل مجلس الإدارة بالمصرف على درجة عالية من الشفافية والنزاهة والاستقلالية.	11.6 %	30	14.0 %	36	22.1 %	57	25.2 %	65	27.1 %	70
2	تعمل اللجان المنبثقة عن مجلس الادارة بالمصرف وفق دليل واضح ومحدد المهام والصلاحيات.	8.9 %	23	19.8 %	51	24.4 %	63	23.3 %	60	23.6 %	61
3	يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية سامية يراعى فيها مصلحة جميع الاطراف مع القدرة على التقييم المستقل.	15.1 %	39	22.5 %	58	24.8 %	64	23.3 %	60	14.3 %	37
4	يعمل مجلس الإدارة على الاستفادة من المعلومات الواردة من اللجان الدائمة المنبثقة عنه لاتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.	19.0 %	49	36.4 %	94	22.5 %	58	13.6 %	35	8.5 %	22
5	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والسياسات العامة للمصرف ومتابعة تطويرها والتحقق من التزام الإدارات بتنفيذها.	13.2 %	34	19.0 %	49	28.3 %	73	24.4 %	63	15.1 %	39
6	يتبنى مجلس الإدارة سياسة التدريب	14.7 %	38	36.8 %	95	22.9 %	59	15.9 %	41	9.7 %	25

										والتطوير لكافة الأفراد بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة ذاتهم على تطبيق معايير الحوكمة.
7										يتم مراعاة التناسب بين مكافآت ومرتبات المديرين وأعضاء مجلس الإدارة مع مصالح المساهمين.
	23	24.4 %	63	28.3 %	73	27.1 %	70	11.2 %	29	
										8.9%

من الجدول رقم (10) يتبين أن العبارة (الطريقة والأسلوب الذي يتم به تشكيل مجلس الإدارة بالمصرف على درجة عالية من الشفافية والنزاهة والاستقلالية)، أجاب عنها ما نسبته (11.6%) بـ موافق بشدة، في حين بلغت نسبة الذين كانت إجاباتهم بموافق (14.0%)، أما الذين أجابوا بأنهم "محايدون" فقد بلغت نسبتهم (22.1%)، بينما من أجابوا بأنهم غير موافقين بلغت نسبتهم (25.2%)، في حين أن الذين أجابوا بأنهم لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (27.1%).

العبارة (تعمل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة بالمصرف وفق دليل واضح وحدد المهام والصلاحيات)، أجاب عنها ما نسبته (8.9%) بـ موافق بشدة، في حين بلغت نسبة الذين كانت إجاباتهم بموافق (19.8%)، أما الذين أجابوا بأنهم "محايدون" فقد بلغت نسبتهم (24.4%)، بينما من أجابوا بأنهم غير موافقين بلغت نسبتهم (23.3%)، في حين أن الذين أجابوا بأنهم لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (23.6%)، العبارة (يطبق مجلس الإدارة بالمصرف معايير أخلاقية سامية يراعى فيها مصلحة جميع الأطراف مع القدرة على التقييم المستقل)، أجاب عنها ما نسبته (15.4%) بـ موافق بشدة، في حين بلغت نسبة الذين كانت إجاباتهم بموافق (22.5%)، أما الذين أجابوا بأنهم "محايدون" فقد بلغت نسبتهم (24.8%)، بينما من أجابوا بأنهم غير موافقين بلغت نسبتهم (23.3%)، في حين أن الذين أجابوا بأنهم لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (14.3%)، العبارة (يعمل مجلس الإدارة على الاستفادة من المعلومات الواردة من اللجان الدائمة المنبثقة عنه لاتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة)، أجاب عنها ما نسبته (19.0%) بـ موافق بشدة، في حين بلغت نسبة الذين كانت إجاباتهم بموافق (36.4%)، أما الذين أجابوا بأنهم "محايدون" فقد بلغت نسبتهم (22.5%)، بينما من أجابوا بأنهم غير موافقين بلغت نسبتهم (13.6%)، في حين أن الذين أجابوا بأنهم لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (8.5%)، العبارة (يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والسياسات العامة للمصرف ومتابعة تطويرها والتحقق من التزام الإدارات بتنفيذها)، أجاب عنها ما نسبته (13.2%) بـ موافق بشدة، في حين بلغت نسبة الذين كانت إجاباتهم بموافق (19.0%)، أما الذين أجابوا بأنهم "محايدون" فقد بلغت نسبتهم (28.3%)، بينما من أجابوا بأنهم غير موافقين بلغت نسبتهم (24.4%)، في حين أن الذين أجابوا بأنهم لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (15.1%)، العبارة (يتبنى مجلس الإدارة سياسة التدريب والتطوير لكافة الأفراد بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة ذاتهم على تطبيق معايير الحوكمة)، أجاب عنها ما نسبته (14.7%) بـ موافق بشدة، في حين بلغت نسبة الذين كانت إجاباتهم بموافق (36.8%)، أما الذين أجابوا بأنهم "محايدون" فقد بلغت نسبتهم (22.9%)، بينما من أجابوا بأنهم غير موافقين بلغت نسبتهم (15.9%)، في حين أن الذين أجابوا بأنهم لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (9.7%)، العبارة (يتم مراعاة التناسب بين مكافآت ومرتبات المديرين وأعضاء مجلس الإدارة مع مصالح المساهمين)، أجاب عنها ما نسبته (11.2%) بـ موافق بشدة، في حين بلغت نسبة الذين كانت إجاباتهم بموافق (27.1%)، أما الذين أجابوا بأنهم "محايدون" فقد بلغت نسبتهم

(28.3%)، بينما من أجابوا بأنهم غير موافقين بلغت نسبتهم (24.4%)، في حين أن الذين أجابوا بأنهم لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (8.9%).

وللوقوف على (الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t) لهذا المحور فإن الجدول رقم (11) يبين ذلك.

الجدول رقم (11) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t حول مسؤوليات مجلس الإدارة.

ت	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي \bar{x}	الانحراف المعياري S.D	قيمة اختبار t	مستوى المعنوية p-value	تفسير
1	الطريقة والأسلوب الذي يتم به تشكيل مجلس الإدارة بالمصرف على درجة عالية من الشفافية والنزاهة والاستقلالية.	2.578	1.331	31.117	0.000	7
2	تعمل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة بالمصرف وفق دليل واضح وحدد المهام والصلاحيات.	2.671	1.277	33.595	0.000	6
3	يطبق مجلس الإدارة بالمصرف معايير أخلاقية سامية يراعى فيها مصلحة جميع الاطراف مع القدرة على التقييم المستقل.	3.008	1.281	37.703	0.000	4
4	يعمل مجلس الإدارة على الاستفادة من المعلومات الواردة من اللجان الدائمة المنبثقة عنه لاتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.	3.438	1.189	46.433	0.000	1
5	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والسياسات العامة للمصرف ومتابعة تطورها والتحقق من التزام الإدارات بتنفيذها.	2.907	1.250	37.345	0.000	5
6	يتبنى مجلس الإدارة سياسة التدريب والتطوير لكافة الافراد بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة ذاتهم على تطبيق معايير الحوكمة.	3.310	1.189	44.724	0.000	2
7	يتم مراعاة التناسب بين مكافآت ومرتبات المديرين وأعضاء مجلس الإدارة مع مصالح المساهمين.	3.074	1.150	42.948	0.000	3

الجدول رقم (11) يبين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول (مسؤوليات مجلس الإدارة) ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (يعمل مجلس الإدارة على الاستفادة من المعلومات الواردة من اللجان الدائمة المنبثقة عنه لاتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة) جاءت في المرتبة الأولى، وكان متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.438)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.189)، وجاءت عبارة (يتبنى مجلس الإدارة سياسة التدريب والتطوير لكافة الافراد بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة ذاتهم على تطبيق معايير الحوكمة) في المرتبة الثانية، وكان متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.310)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.189)، وأنت عبارة (يتم مراعاة التناسب بين مكافآت ومرتبات المديرين وأعضاء مجلس الإدارة مع مصالح المساهمين) في المرتبة الثالثة، وكان متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.074)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.150)، وجاءت عبارة (يطبق مجلس الإدارة بالمصرف معايير أخلاقية سامية يراعى فيها مصلحة جميع الاطراف مع القدرة على التقييم المستقل) في المرتبة الرابعة، وكان متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.008)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.281)، وجاءت عبارة (يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف

والسياسات العامة للمصرف ومتابعة تطويرها والتحقق من التزام الإدارات بتنفيذها) في المرتبة الخامسة، وكان متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.907)، وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.250)، وأتت عبارة (تعمل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة بالمصرف وفق دليل واضح وحدد المهام والصلاحيات) في المرتبة السادسة، وكان متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.671)، وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.277)، وأتت عبارة (الطريقة والأسلوب الذي يتم به تشكيل مجلس الإدارة بالمصرف على درجة عالية من الشفافية والنزاهة والاستقلالية) في المرتبة السابعة، وكان متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.578)، وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.331)، وبالنظر لقيمة اختبار (t) المحسوبة لكل عبارات هذا المحور نجد أنها أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي (1.645)، كما أن مستوى المعنوية لهم أقل من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من الدراسة، ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات المجتمع على إجمالي العبارات المتعلقة بمسؤوليات مجلس الإدارة، تم استخدام اختبار (t) حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة بالمحور والجدول رقم (12) يبين ذلك.

الجدول رقم (12) نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات المجتمع على مسؤوليات مجلس الإدارة.

مستوى المعنوية P-value	قيمة اختبار t	95% فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الانحراف المعياري S. D	المتوسط الحسابي (\bar{x})
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
0.000	57.998	3.0996	2.8960	0.83022	2.99779

الجدول رقم (12) يبين المتوسط العام لإجابات مفردات مجتمع الدراسة حول (مسؤوليات مجلس الإدارة) ومن الجدول يلاحظ أن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.99779) بانحراف معياري (0.83022)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المتغير في مجتمع الدراسة يتراوح بين (2.8960 - 3.0996).

وبما أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (57.998) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) التي تساوي (1.645)، كما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (5%) مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة، أي أن هناك قابلية لتعميم النتائج المتحصل عليها من الدراسة، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول (مسؤوليات مجلس الإدارة) أقل من (3) المتوسط الافتراضي (منخفضة)، بما يدل على أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على وجود تدني في تحمل مجلس الإدارة لمسؤولياته بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

أما فيما يخص متغير الإبداع والتطوير قمنا بإعداد الجدول (13):

الجدول رقم (13) يبين التوزيع التكراري والنسبي حول بُعد (الإبداع والتطوير).

ت	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
1	يخصص المصرف حوافز مالية للموظفين المبدعين.	7.4%	19	24.8%	64	30.2%	78	17.4%	45	20.2%	52
2	يخصص المصرف حوافز وظيفية للموظفين المبدعين.	11.2%	29	11.6%	30	28.3%	73	27.9%	72	20.9%	54
3	يتعرض الموظف عند اقتراح فكرة إبداع أو تطوير إلى التجاهل.	13.2%	34	16.3%	42	29.1%	75	20.9%	54	20.5%	53
4	يتعرض الموظف عند اقتراح فكرة إبداع أو تطوير إلى انتقاد إداري.	10.9%	28	13.6%	35	28.3%	73	27.5%	71	19.8%	51
5	تشكو من ضعف التواصل مع الإدارات الأخرى وخاصة العليا.	11.2%	29	26.0%	67	34.5%	89	15.5%	40	12.8%	33
6	توجد ميزانية خاصة لرعاية كل فكرة إبداعية.	15.9%	41	28.3%	73	31.8%	82	11.6%	30	12.4%	32
7	طبيعة العمل لا تسمح بالإبداع والتطور.	8.9%	23	19.0%	49	36.0%	93	19.8%	51	16.3%	42

من الجدول رقم (13) يتبين أن العبارة (يخصص المصرف حوافز مالية للموظفين المبدعين)، أجابوا عليها بما نسبته (7.4%) — الموافقة بشدة، وبلغت نسبة الذين كانت إجابتهم بالموافقة (24.8%)، والذين أجابوا بأنهم محايدون فقد كانت بما نسبته (30.2%)، وان الذين أجابوا بأنهم غير موافقين كانت بما نسبته (17.4%)، وأن الذين أجابوا بأنهم غير موافقين بشدة كانت بما نسبته (20.2%).

العبارة (يخصص المصرف حوافز وظيفية للموظفين المبدعين)، أجابوا عليها بما نسبته (11.2%) بالموافقة بشدة، في حين كانت نسبة الذين كانت إجابتهم بالموافقة (11.6%)، والذين أجابوا بأنهم محايدون فقد كانت نسبتهم (28.3%)، بينما أجاب الغير موافقين بما نسبته (27.9%)، في حين أن الذين أجابوا بأنهم غير موافقين بشدة فقد كانت نسبتهم (20.9%).

العبارة (يتعرض الموظف عند اقتراح فكرة إبداع أو تطوير إلى التجاهل)، أجاب عليها بما نسبته (13.2%) بالموافقة بشدة، وبلغت نسبة الذين كانت إجاباتهم بالموافقة (16.3%)، والذين أجابوا بأنهم محايدون فقد كانت نسبتهم (29.1%)، بينما أجاب الغير موافقين بما نسبته (20.9%)، في حين أن الذين أجابوا بأنهم غير موافقين بشدة فقد كانت نسبتهم (20.5%).

العبارة (يتعرض الموظف عند اقتراح فكرة إبداع أو تطوير إلى انتقاد إداري)، أجابوا عنها بما نسبته (10.9%) بالموافقة بشدة، في حين بلغ نسبة الذين كانت إجاباتهم بالموافقة (13.6%)، والذين أجابوا بأنهم محايدون فقد كانت نسبتهم (28.3%)، بينما أجاب الغير موافقين بما نسبته (27.5%)، في حين أن الذين أجابوا بأنهم غير موافقين بشدة فقد كانت نسبتهم (19.8%).

العبارة (تشكو من ضعف التواصل مع الإدارات الأخرى وخاصة العليا)، أجابوا عنها بما نسبته (11.2%) بالموافقة بشدة، في حين بلغ نسبة الذين كانت إجاباتهم بالموافقة (26.0%)، والذين أجابوا بأنهم محايدون فقد كانت نسبتهم (34.5%)، بينما أجاب الغير موافقين بما نسبته (15.5%)، في حين أن الذين أجابوا بأنهم غير موافقين بشدة فقد كانت نسبتهم (12.8%).

العبارة (توجد ميزانية خاصة لرعاية كل فكرة إبداعية)، أجاب عليها بما نسبته (15.9%) بالموافقة بشدة، في حين بلغ نسبة الذين كانت إجاباتهم بالموافقة (28.3%)، والذين أجابوا بأنهم محايدون فقد بلغت نسبتهم (31.8%)، بينما من أجاب بعدم الموافقة بلغت نسبتهم (11.6%)، وأن الذين أجابوا بأنهم غير موافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (12.4%).

العبارة (طبيعة العمل لا تسمح بالإبداع والتطور)، أجابوا عليها بما نسبته (8.9%) بـ موافق بشدة، في حين بلغت نسبة الذين كانت إجاباتهم بموافق (19.0%)، أما الذين أجابوا بأنهم محايدون فقد بلغت نسبتهم (36.0%)، بينما من أجابوا بأنهم غير موافقين بلغت نسبتهم (19.8%)، في حين أن الذين أجابوا بأنهم لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (16.3%)، وعند الوقوف على (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t) لهذا المحور فإن الجدول رقم (14) يوضح ذلك.

الجدول رقم (14) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t حول بُعد الإبداع والتطوير.

ت	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي \bar{x}	الانحراف المعياري S.D	قيمة اختبار t	مستوى المعنوية p-value
1	يخصص المصرف حوافز مالية للموظفين المبدعين.	2.818	1.223	37.006	0.000
2	يخصص المصرف حوافز وظيفية للموظفين المبدعين.	2.643	1.249	33.983	0.000
3	يتعرض الموظف عند اقتراح فكرة إبداع أو تطوير إلى التجاهل.	2.806	1.300	34.673	0.000
4	يتعرض الموظف عند اقتراح فكرة إبداع أو تطوير إلى انتقاد إداري.	2.682	1.241	34.710	0.000
5	تشكو من ضعف التواصل مع الإدارات الأخرى وخاصة العليا.	3.074	1.173	42.089	0.000
6	توجد ميزانية خاصة لرعاية كل فكرة إبداعية.	3.236	1.217	42.719	0.000
7	طبيعة العمل لا تسمح بالإبداع والتطور.	2.845	1.173	38.947	0.000

الجدول رقم (14) يبين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول (ميزة الإبداع والتطوير) ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (توجد ميزانية خاصة لرعاية كل فكرة إبداعية) جاءت في المرتبة الأولى، وإن المتوسط لإجابات مجتمع الدراسة (3.236)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.217)، وجاءت عبارة (تشكو من ضعف التواصل مع الإدارات الأخرى وخاصة العليا) في الرتبة الثانية، وإن المتوسط لإجابات مجتمع الدراسة يساوي (3.074)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.173)، وأتت عبارة (طبيعة العمل لا تسمح بالإبداع والتطور) في

المرتبة الثالثة، وكان متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.845)، وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.173).

وجاءت عبارة (يخصص المصرف حوافز مالية للموظفين المبدعين) في المرتبة الرابعة، وكان متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.818)، وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.223)، وجاءت عبارة (يتعرض الموظف عند اقتراح فكرة إبداع أو تطوير إلى التجاهل) في المرتبة الخامسة، وكان متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.806)، وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.300).

وأنت عبارة (يتعرض الموظف عند اقتراح فكرة إبداع أو تطوير إلى انتقاد إداري) في المرتبة السادسة، وكان متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.682)، وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.241). وأنت عبارة (يخصص المصرف حوافز وظيفية للموظفين المبدعين) في الرتبة السابعة، وإن المتوسط إجابات مجتمع الدراسة يساوي (2.643)، وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.249).

وبالنظر لقيمة اختبار (t) المحوسبة نجد أن كل العبارات لهذا المحور أكبر من القيمة الجدولة التي تساوي (1.645)، كما أن مستوى المعنوية لهم أقل من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، مما يسمح بتعميم النتائج، ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات المجتمع على إجمالي العبارات المتعلقة بميزة الإبداع والتطوير، تم استخدام اختبار (t) حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة بالمحور والجدول رقم (15) يبين ذلك.

الجدول رقم (15) يبين نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات المجتمع حول بُعد الإبداع والتطوير.

مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	95% فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي (\bar{x})
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
0.000	49.499	2.9864	2.7578	0.93198	2.87209

بين الجدول رقم (15) المتوسط العام لإجابات مجتمع الدراسة حول (بُعد الإبداع والتطوير) ويلاحظ من الجدول أن المتوسط لإجابات مجتمع الدراسة يساوي (2.87209) بانحراف معياري (0.93198)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المتغير في مجتمع الدراسة يتراوح بين (2.7578 - 2.9864).

وبما أن قيمة (t) المحوسبة تساوي (49.499) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولة عند مستوى معنوية (5%) التي تساوي (1.645)، كما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (5%) مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة، أي أن هناك إمكانية لتعميم النتائج، وهذا بدوره يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول (ميزة الإبداع والتطوير) أقل من (3) المتوسط الافتراضي (منخفضة)، مما يدل على أن أغلب مجتمع الدراسة يؤكدون على وجود قصور في ميزة الإبداع والتطوير بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

3- اختبار فرضية الدراسة:

اختبار الفرضية التي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة في تعزيز الإبداع والتطوير بالمصارف التجارية محل الدراسة".

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (لمسؤوليات مجلس الإدارة) كمتغير مستقل على (عناصر الإبداع والتطوير) في المصارف التجارية كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (16) يبين ذلك.

الجدول رقم (16) يبين نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	109.533	109.533	0.700	0.491	246.630	0.000
الخطأ	256	113.695	0.444				
المجموع	257	223.228					

يتضح من الجدول رقم (16) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (246.630) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية وبدرجات حرية (1، 256) التي تساوي (3.84)، وبمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد بالدراسة (0.05)، وأن مستوى الارتباط بين (مسؤوليات مجلس الإدارة) و(الإبداع والتطوير) يساوي (0.700) وهي تدل على وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) بينهما، ويتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل (مسؤوليات مجلس الإدارة) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (49.1%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع والتطوير) وهي قوة تفسيرية مناسبة، مما يدل على أن هناك أثراً للمتغير المستقل مسؤوليات مجلس الإدارة على المتغير التابع الإبداع والتطوير. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار صحة الفرضية، باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط وفق الجدول رقم (17). الجدول (17) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر مسؤوليات مجلس الإدارة على الإبداع والتطوير.

المتغير المستقل	معامل الانحدار β	الخطأ العشوائي	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثبات	0.515	0.050	0.700	15.704	0.000
مسؤوليات مجلس الإدارة	0.786				

يتضح من الجدول رقم (17) أن العلاقة بين المتغير المستقل (مسؤوليات مجلس الإدارة)، والمتغير التابع (الإبداع والتطوير) يمكن تمثيلها بالمعادلة التالية:

$$\text{الإبداع والتطوير} = 0.515 + (0.786 \times \text{مسؤوليات مجلس الإدارة}) + 0.050$$

أي أن هناك أثراً للمتغير المستقل (مسؤوليات مجلس الإدارة) على المتغير التابع (الإبداع والتطوير)، حيث بلغت قيمة معامل (Beta) (0.700) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة (15.704) بمستوى دلالة محسوبة (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد بالدراسة (0.05).

وبناء على نتائج الاختبارات الإحصائية السابقة يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمسؤوليات مجلس الإدارة على الإبداع والتطوير.

ثالثاً - النتائج والتوصيات:

النتائج: بناء على ما تم عرضه من توصيف وتحليل البيانات الإحصائية التي تم جمعها من المستهدفين من الدراسة، فقد خلصت إلى مجموعة من النتائج يمكن صياغتها من خلال النقاط التالية:

- 1- تبين وجود تدني واضح في مستوى تحمل مجلس الإدارة لمسؤولياته بالمصارف التجارية موضوع الدراسة، حيث ان متوسط إجابات مفردات الدراسة لهذا المتغير كان (2.99779) وهو أقل من المستوى المعتمد في الدراسة.
- 2- وجود قصور في عملية تشكيل مجالس الإدارة بالمصارف التجارية محل الدراسة يكون على درجة عالية من الشفافية والنزاهة والاستقلالية، حيث كان متوسط إجابات مفردات الدراسة (2.578)، وهو اقل من المستوى المطلوب.
- 3- اتضح ان اللجان المنبثقة عن مجلس الادارة بالمصرف لا تعمل وفق دليل واضح ومحدد المهام والصلاحيات حيث كان متوسط إجابات مفردات الدراسة حول هذه اللجان (2.671)، أي انه اقل من المستوى المعتمد .

- 4- تبين وجود تدني في عملية الإبداع والتطوير بالمصارف التجارية محل الدراسة، حيث كان متوسط إجابات مفردات الدراسة لهذا المتغير (2.87209)، مما يدل على أنهم يؤكدون بوجود قصور واضح في عملية الإبداع والتطوير بهذه المصارف.
- 5- اتضح أيضا وجود قصور واضح من المصارف التجارية محل الدراسة بتخصيص حوافز وظيفية للموظفين المبدعين، حيث كان متوسط إجابات مفردات الدراسة لذلك (2.643)، أي أنها أقل من المستوى المعتمد .
- 6 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، لمسؤوليات مجلس الإدارة في تعزيز عملية الإبداع والتطوير بالمصارف التجارية محل الدراسة، أي أن المتغير المستقل (مسؤوليات مجلس الإدارة) يفسر ما مقداره (49.1%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع والتطوير) لهذه المصارف، وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي قامت عليها الدراسة.

التوصيات:

- 1- توصي الدراسة بأهمية وضع استراتيجية واضحة للإبداع والابتكار تتماشى مع الأهداف طويلة الأمد، مع تخصيص ميزانية مستقلة للبحث والتطوير (R&D).
- 2- زيادة الاهتمام والتركيز على ترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار من خلال تشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة مقابل تقديم مكافآت على الابتكارات الناجحة مع السماح لاختبار الأفكار دون الخوف من العقوبة.
- 3- ضرورة زيادة الاستثمار في التكنولوجيا والتحول الرقمي من خلال اعتماد التقنيات الحديثة لتحليل البيانات، لتطوير المنتجات والخدمات الرقمية.
- 4- التركيز على التعاون مع المؤسسات الأكاديمية والمراكز البحثية والشركات الناشئة لتبادل المعرفة والخبرات وتنمية مهارات الموارد البشرية داخل المصارف.
- 5- ضرورة إشراك العملاء في عملية التطوير من خلال اعتماد أسلوب الابتكار المفتوح (Open Innovation) وذلك من خلال استقصاء آراءهم وتطوير الحلول بناء عليها.
- 6- من المهم العمل على التنسيق الدائم مع السلطة النقدية العليا في الدولة الليبية (المصرف المركزي) في مجال الاستشارات وتبادل الخبرات والتوصيات الصادرة عنه.

قائمة المراجع:

- أبو النصر، مدحت محمد، الحكومة الرشيدة- فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، الطبعة الأولى، (القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر)، 2015.
- برفاين جويتا، ترجمة: احمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرون، (دار الفجر للنشر والتوزيع- القاهرة، مصر) 2008.
- حلمي، بهاء، الاستثمار الأجنبي في القطاع المصرفي، (القاهرة، دار النهضة العربية) 2015.
- حماد، طارق عبد العال، حوكمة الشركات - تطبيقات الحوكمة في المصارف، (الدار الجامعية- الإسكندرية- مصر) 2005.
- خلدون، زينب، "علاقة الحوكمة بقيادة الإبداع والتطوير ودورها في دعم العمل الإداري في المؤسسة" مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 1، الصفحات 148-161، 2023.
- شعبي وآخرون، خصائص مجلس الإدارة والمشاركة في أنشطة التطوير: منظور معرفي، دور مجلس الإدارة - الواجبات والتكوين، المجلد 5، العدد 3، 2009، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف بصفاقس (تونس).
- عامر، سعيد ياسين، الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2001.
- قباجه، عدنان وآخرون، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد السياسات الاقتصادية الفلسطينية، فلسطين - القدس، 2008.
- إبراهيم، خالد عبد الله، العلاقة بين استخدام التكنولوجيا وتحقيق الأبعاد التنافسية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، العراق، 2008، ص 8.

- السراجي، محمد عباس، الحوكمة في مواجهة أزماتنا الاقتصادية، جريدة اليمن، أبريل 2009، ص. 6، عن موقع: www.algomhoriah.net

- Urbanova Hana (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge, Journal of Competitiveness, vol .5, Issue 1, pp: 82-96.