

أثر تطبيق الحوكمة على الإبداع في المؤسسات المالية**The impact of applying governance on innovation in financial institutions**أحمد صافي<sup>1</sup>، صادق صفيح<sup>2</sup><sup>1</sup> مخبر تسيير الجماعات المحلية و التنمية المحلية، جامعة معسكر، الجزائر: safi.ahmed@univ-mascara.dz<sup>2</sup> مخبر تسيير الجماعات المحلية و التنمية المحلية، جامعة معسكر، الجزائر: s.seffih@univ-mascara.dz

تاريخ النشر: 2019/11/18

تاريخ القبول: 2019/09/08

تاريخ الاستلام: 2019/08/20

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من أثر تطبيق الحوكمة على الإبداع و الابتكار في أحد المصارف المالية، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (28) موظف وقد تم استرداد 25 منها وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = (0.05)$  يدل على وجود مستوى مقبول من الإبداع و الابتكار في البنك الخارجي بوهران.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = (0.05)$  لابعاد قوة المكافأة المعنوية ( إشراك العاملين، الاعتراف بجهد العاملين، توفير جو العمل) مجتمعة ومنفردة على مستوى الإبداع و الابتكار في البنك الخارجي بوهران.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، الإبداع، مؤسسة مالية، جهد العاملين، المكافأة المعنوية.

**تصنيف JEL:** G34، O16،

**Abstract:** The objective of this study is to investigate the impact of the application of governance on creativity and innovation in one financial expenditure. To achieve this objective, a questionnaire was developed and distributed to a random sample of 25 employees. The results of the study were as follows:

- The existence of a significant statistical effect at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) indicates an acceptable level of creativity and innovation in the external bank in Oran.
- The presence of a significant statistical effect at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) to remove the strength of the moral reward (involving employees, recognizing the effort of the workers, providing the work environment) combined and individually at the level of creativity and innovation in the external bank in Oran.

**Key words:** Governance, creativity, financial institution, workers' effort, moral reward.

**JEL classification codes:** G34; O16.

**المؤلف المرسل:** أحمد صافي، الإيميل: safi.ahmed@univ-mascara

تقديم:

إن التطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات و التكنولوجيا أوجدت مشكلات عدة، لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكبها وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة المشكلات تحت ظل حوكمة راشدة، و بما أن المؤسسة تمارس اعمالها بواسطة موردها البشري فهنالك العديد من الوسائل التي تنمي روح الإبداع لديهم ومن أهم هذه العوامل قوة المكافأة لتحفيزهم على الاستمرارية في الأداء الجيد خاصة المكافأة المعنوية أو غير المادية منها التي لها دور هام في دفع الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وبما يشكل عامل تمثيل مهم جدا لما يعرف بالحوكمة. ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة جاءت للبحث في أثر الحوكمة على الابداع في المؤسسات المالية لخلق الابتكارات في المنظمات، والتركيز بشكل أكبر على استثمار وتوظيف موجوداتها المعرفية لرفع من مستويات الابتكارات التنظيمية فيها، وانطلاقها لتحقيق السبق التنافسي.

مشكلة الدراسة:

تعتبر الحوكمة بالمؤسسة الهادفة للربح أمر مهم في عالم الأعمال الحالي، ويشكل في إطار ذلك عامل القوة أو التحفيز المعنوي للموارد البشرية أحد أهم مركبات الحوكمة في إطار العولمة، ومنه فعدم توافر الحوافز للعامل المجتهد قد يؤثر سلبا على أدائه ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى إبداع العامل. ومن هذا المنطلق يمكن القول أن للحوافز دور كبير في تغيير مستوى أداء الموظف سواء بشكل سلبي أو إيجابي، الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل. هناك سؤال محوري تدور حوله هذه الدراسة وتهدف للإجابة عليه وهو :

- إلى أي مدى تسهم قوة المكافآت أو التحفيزات المعنوية كممثل للحوكمة في خلق الإبداع، في البنك الجزائري الخارجي بوهران؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد دليل إحصائي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) على وجود مستوى مقبول من الابداع و الابتكار للعاملين في البنك الجزائري بوهران لعناصر قوة المكافأة المعنوية.

- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) مجتمعه إشراك العاملين، الاعتراف بجهد العاملين، توفير جو العمل على الإبداع و الابتكار للعاملين في البنك الجزائري بوهران.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية: إشراك العاملين على مستوى الابداع و الابتكار للعاملين - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مؤسسة البنك الجزائري، و الاعتراف بجهد العاملين على مستوى الابداع و الابتكار.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للعاملين في البنك الجزائري، و توفير جو العمل على مستوى الابداع و الابتكار للعاملين .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في البنك الجزائري بين المتغيرات.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على اثر المكافأة في الابداع.

- إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتصلة بقوة المكافأة والإبداع في المنظمات، وأهمية العلاقة بينهما.

- إبراز دور المكافأة المعنوية و أن المادية ليست كافية للتحفيز.

أهمية الدراسة:

- وهي تنبع من أهمية موضوع الحوافز لما لها من آثار كبيرة في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- التعرف على قوة التحفيز كفسلفة إدارية حديثة تسعى العديد من المنظمات إلى تطبيقها والاستفادة منها.

منهجية البحث وهيكله:

يعد البحث دراسة نظرية بحثة تمكن من تشكيل خلفية أدبية للموضوع مع إبراز لأهم ما يرتبط به من مفاهيم وأفكار تبين كيف تسهم قوة المكافأة الغير مادية في الرفع و تنمية روح الإبداع، فبذلك البحث قائم على المنهج الاستقرائي الوصفي. وللإحاطة ببحثياته تم هيكلته تبعاً ل: محورين أساسين أولهما يلم بالجانب المفاهيمي لتشكيل خلفية نظرية للموضوع من خلال الوقوف عند كل مصطلح أدرج في الإشكالية أي قوة المكافأة المعنوي و الإبداع و عرض بعض الدراسات كمثال للدراسة. أما المحور الثاني يمثل الجانب التطبيقي يبين العلاقة بين القوة المكافأة والإبداع في البنك الخارجي الجزائري.

الخور الأول: يشمل الأطر المفاهيمية للحكومة، عوامل ظهورها، خصائصها، النظريات المفسرة لها، و أهميتها:

**1- توطئة :** بعد الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في كثير من الشركات العالمية وبالخصوص في الدول المتقدمة كالاختبارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997م، و أزمة شركة Enron والتي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001م إذ ظهرت نظرية الحوكمة و ازداد انتشار مفهومها<sup>1</sup> بصورة أوسع، وهذا مما يعني فعالية الدور الذي يقوم به هذا المصطلح وما يرافقه من وسائل للعلاج والإصلاح لمثل هذه الاختيارات والأزمات، فما حقيقة الحوكمة ؟ و ما أسباب ظهورها ؟ و ما هي نظرياتها ؟ و حدودها ؟ و معاييرها ؟

**2- مفهوم الحوكمة:** يرجع أصل هذا المصطلح إلى اليونانية kubernan<sup>2</sup> و قد استعمله بعض الفلاسفة على معنى تسيير الرجال<sup>3</sup> ثم انتقل هذا المصطلح إلى اللاتينية، والناظر في بعض القواميس الأجنبية كقاموس أكسفورد<sup>4</sup> يجد هذا المصطلح يراد به طريقة الحكم، أو ممارسة السلطة في منطقة معينة كما في القاموس الكامل<sup>5</sup>، ومصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح CORPORATE GOVERNANCE، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"<sup>6</sup>. وقد تنوعت الحدود المقدمة لمصطلح الحوكمة، تبعاً لتوجهات متبنيها و هذه نماذج تعريفية لهذا المصطلح:

- تعريف مؤسسة التمويل الدولية IFC للحكومة: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"<sup>7</sup>.
- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"<sup>8</sup>.

**3- عوامل وخصائص نظام الحوكمة:** من أهم العوامل التي فرضت قضية الحوكمة، سيطرة المديرين التنفيذيين على مقدرات الشركة، واستغلالها لصالحهم بالدرجة الأولى، وذلك إما لضعف مجالس الإدارة أو بالتواطؤ معها، الذي يكون أعضاؤه من كبار المساهمين، وبالتالي تحقق ما تنبأ به آدم سميث في كتابه «ثروة الأمم» عام 1886 م حيث قال: " إن مديري الشركات المساهمة لا يمكن أن يتوقع منهم مراقبتها بنفس الحماس الذي يراقب فيه الشركاء في شركة خاصة مصالحهم عادة، ذلك لأن هؤلاء المديرين يقومون بإدارة أموال الغير وليس أموالهم الشخصية الخاصة، ومن الطبيعي أن يستنتج هذا شيوخ الإهمال والتفريط بشكل أو بآخر

في إدارة شؤون هذه الشركات الصورية في مراجعة الحسابات والفساد المحاسبي، بتواطؤ مكاتب المحاسبة مع الإدارة التنفيذية، لإخفاء انحرافاتها بالتلاعب في الحسابات".<sup>9</sup>

وتشير الدراسات إلى عوامل أخرى منها شراسة المنافسة بين الشركات، التي تقوم على الإستراتيجية العسكرية، التي تعنى إلحاق الهزيمة بالعدو، والعدو هنا هو الشركات المنافسة، وإلحاق الهزيمة بها هو العمل بكل السبل لإقصائها من سوق السلعة أو النشاط، وكل ذلك جعل السوق ساحة حرب لا مكان رزق، مما عمق تعارض المصالح حتى بين المساهمين والإدارة التنفيذية وسائر أصحاب المصالح الآخرين، ومن هنا كانت الحاجة ماسة لوجود ضوابط لتنظيم العلاقات بين هذه الأطراف، وهو ما تعمل الحوكمة على إيجادها، وقد أدى الفساد الذي استشرى في المجال الاقتصادي والمالي إلى سلسلة من الانهيارات، وحالات الإفلاس العديدة لكبريات الشركات والمؤسسات في العالم، من أبرزها انهيار وإفلاس بنك الاعتماد التجاري الدولي عام 1991م وانهيار وإفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية عام 1994، بحسارة قدرت بمبلغ 179 مليار دولار، والأزمة التي حدثت في دول جنوب شرق آسيا عام 1997، وأدت ليس فقط إلى إفلاس بعض الشركات، وإنما إلى انهيار اقتصاديات الدول ذاتها.<sup>10</sup>

#### 4- الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات: هناك أربعة أطراف رئيسية مرتبطة بحوكمة الشركات وهي<sup>11</sup>:

- المساهمون : يقدم المساهمون رأس المال للشركة مقابل الحصول على الأرباح و زيادة قيمة الشركة.
  - مجلس الإدارة : يمثل المصالح الأساسية للمساهمين و بعض الأطراف الأخرى أحيانا، حيث يقوم باختيار الإدارة وتقديم التوجيهات العامة للمدرين التنفيذيين و يشرف على أداء الإدارة.
  - الإدارة العليا : و هي مسؤولة عن الإدارة اليومية للعمل في الشركة و تقديم التقارير لمجلس الإدارة، و مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وقيمة الأسهم لصالح المساهمين.
  - أصحاب المصالح : وهم كل الأطراف التي تتعامل مع الشركة ولها مصلحة معها مثل: الموظفين والموردين و الدائنين ... الخ.
- 5- معايير حوكمة الشركات<sup>12</sup> : تميز حوكمة الشركات بمجموعة من المعايير أو الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:

- i. الانضباط **Discipline**: ويقصد به إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح.
- ii. الشفافية **Transparency** : ويقصد بها تقديم وإعطاء صورة حقيقية لكل ما يحدث في الشركة.
- iii. الاستقلالية **Independence** : أي لا يوجد تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوطات.
- iv. المساءلة **Accountability** : وتعني إمكانية تقييم و تقدير الأعمال التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- v. المسؤولية **Responsibility** : ويقصد بها المسؤولية التي يتحملها مجلس الإدارة أمام جميع الأطراف التي لها مصلحة بالشركة.
- vi. العدالة **Justice** : وتعني وجوب احترام حقوق جميع الأطراف سواء كانوا مساهمين أو مسيرين، أو أصحاب مصلحة في الشركة.
- vii. المسؤولية الاجتماعية **Social Responsibility**: و تعني النظر إلى الشركة كمواطن جيد يهتم بمصلحة المجتمع ويساهم في تطويره.

## المحور الثاني : ماهية الإبداع وأنواعه.

**1- ماهية الإبداع:** هو تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارجها، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو غيرها، و هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها<sup>13</sup>.

## 2- أنواع الإبداع: نميز ما يلي:

- الإبداع الإضافي : ولقد وجد هذا النوع ليضع خطوة إضافية في تطور المنتج ، حيث يحدث تطور لدى المستعملين .
- الإبداع التقني : لا يظهر مباشرة على المنتج بحد ذاته و إنما يمثل تقدم للمنتج ( ربح الوقت ، الاقتصاد... إلخ) .
- الإبداع الاجتماعي : و يتميز بمحتواه التكنولوجي الضعيف ، و التغيير في سلوك المستهلك و/أو الاستعمال في نفس الوقت .
- الإبداع الجذري : وهو إبداع ذو محتوى تكنولوجي قوي ، كما يتميز بتغير جذري في سلوك المستهلك و الاستخدام.<sup>14</sup>

## المحور الثالث: الدراسة التطبيقية:

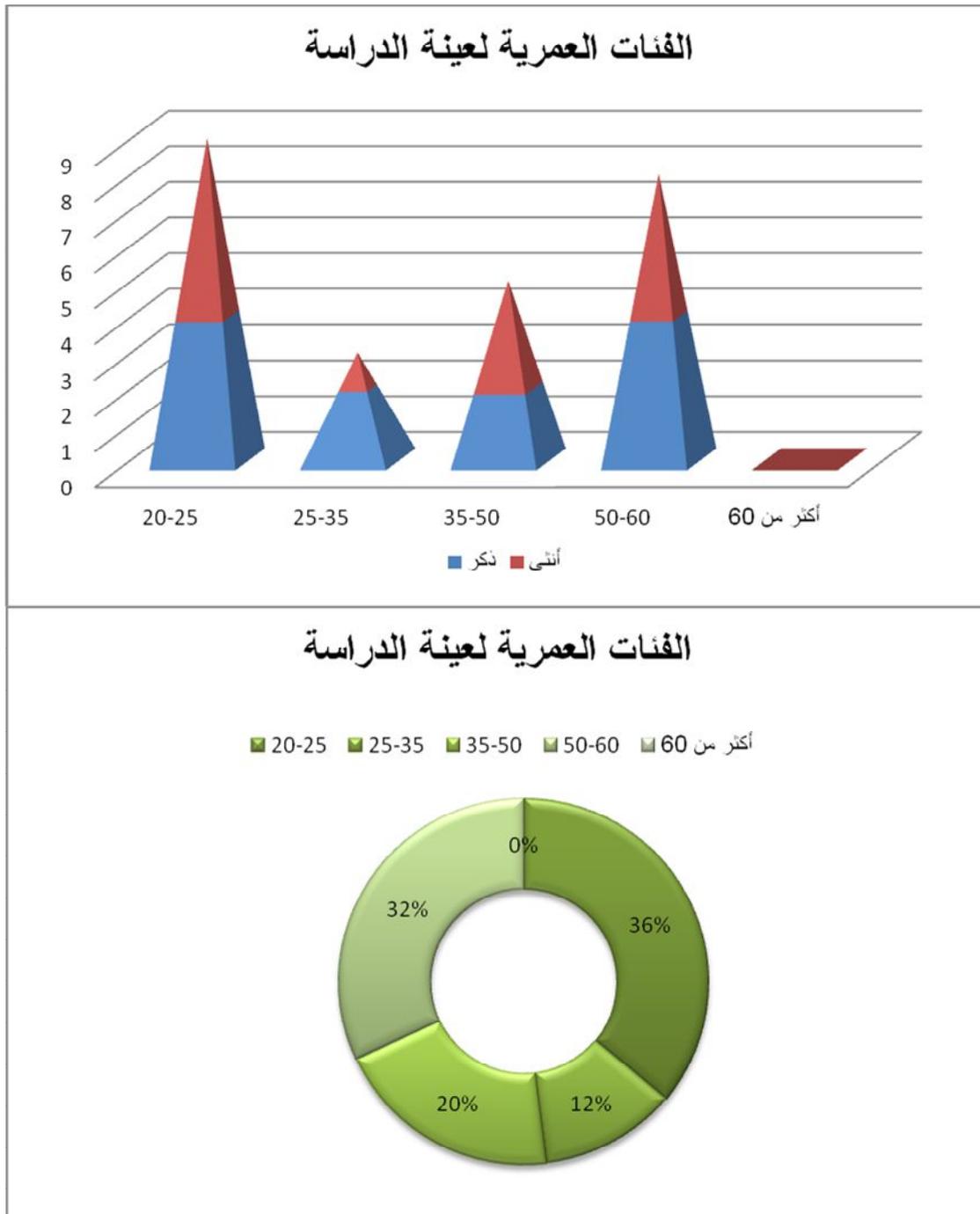
**1 / التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة:** لقد قمنا بتوزيع استبانة على عينة عشوائية تتألف من 28 موظفا متواجدا بالبنك الخارجي الجزائري فرع ولاية وهران، و قمنا باسترجاع 25 استبانة صالحة للتحليل أي بمعدل 89% من مجموع الاستبانات الموزعة. كانت العينة متقاربة من حيث الجنسين حيث كان عدد الذكور 12 بمعدل 48% في مقابل 13 للنساء بمعدل 52%.

## الجدول 01: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

النسبة لمجموع التكرارات	التكرار			الخيار	المتغير
	مج	أ	ذ		
%36	9	5	4	25-20	العمر
%12	3	1	2	35-25	
%20	5	3	2	50-35	
%23	8	4	4	60-50	
%0	0	0	0	أكثر من 60	
%100	25	13	12	المجموع	
%48	12	0	12	ذكر	الجنس
%52	13	13	0	أنثى	
%100	25	13	12	المجموع	
%0	0	0	0	غير متمدرس	التعليم المستوى
%4	1	0	1	ابتدائي	
%28	7	4	3	متوسط	
%36	8	4	4	ثانوي	
%32	9	5	4	جامعي	
%0	0	0	0	مابعد التدرج	
%100	25	13	12	المجموع	
%40	10	6	4	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة
%8	2	1	1	من 3-5 سنوات	
%20	5	3	2	من 5-10 سنوات	
%32	8	3	5	أكثر من 10 سنوات	
%100	25	13	12	المجموع	
%16	4	1	3	إطار	المهنة الوظيفية
%36	9	6	3	عون تحكم	
%48	12	6	6	عون تنفيذ	
%100	25	13	12	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

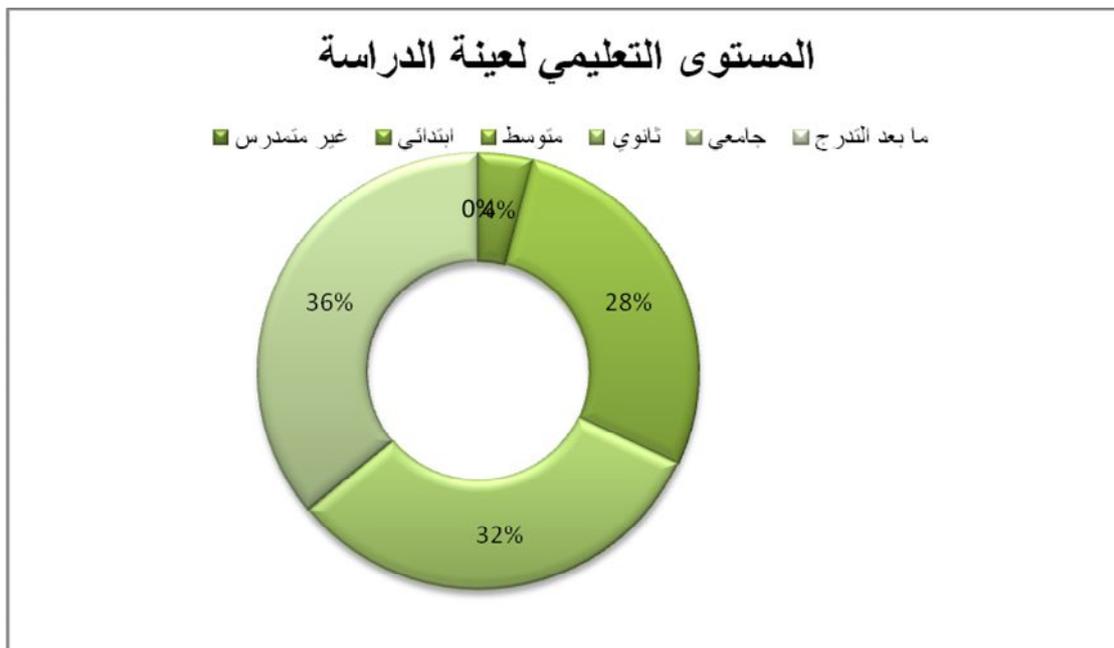
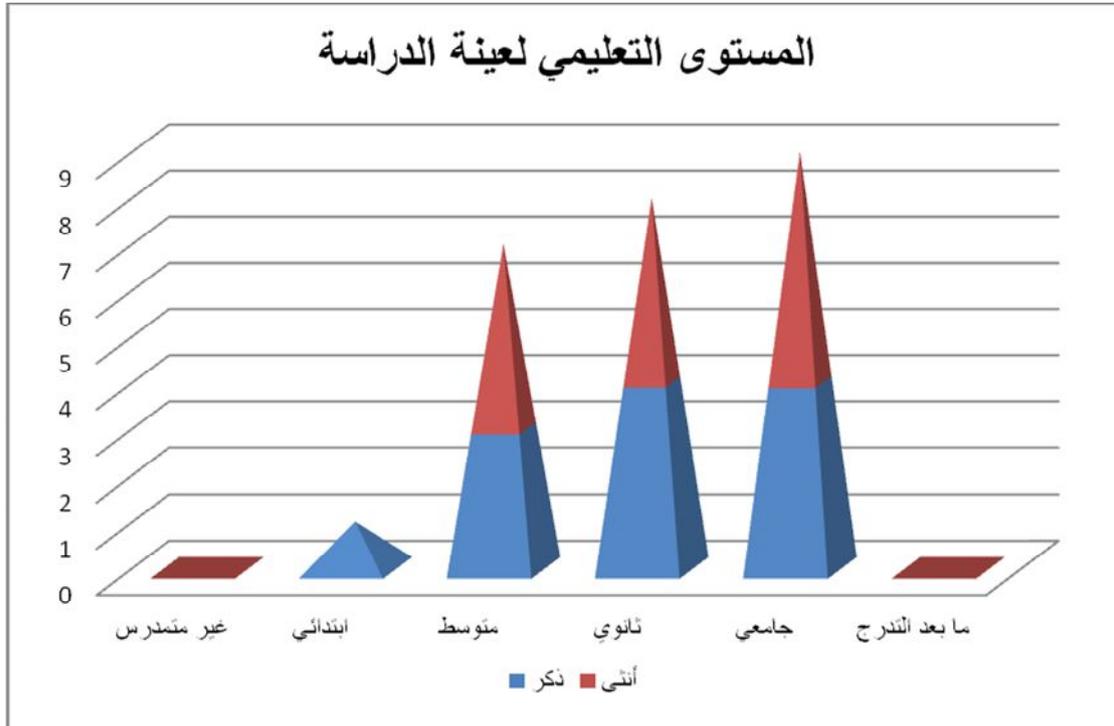
الشكلين (01 و 02): الأعمدة البيانية والدوائر النسبية للفئات العمرية لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الشكلين أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 20 و 25 سنة و ما بين 50 و 60 سنة أي هناك الفئة من الشباب الذين يتمتعون بإمكانيات وطاقات كبيرة ولديهم طموح وفكر يتميز بالنشاط والفئة الأخرى التي تتمتع الخبرة والكفاءة.

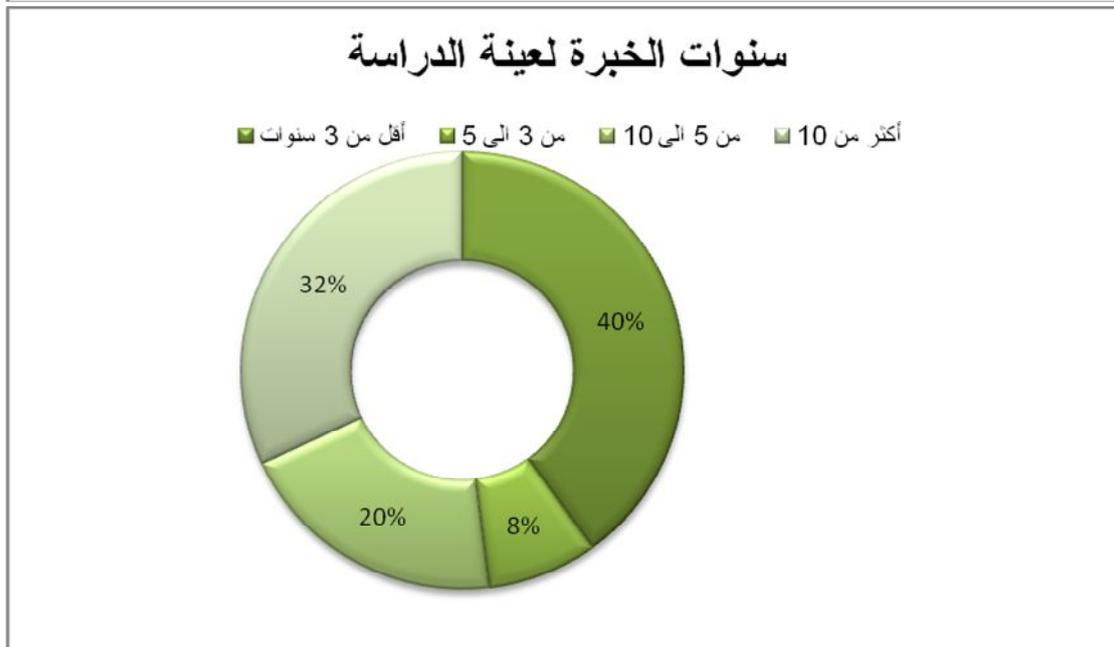
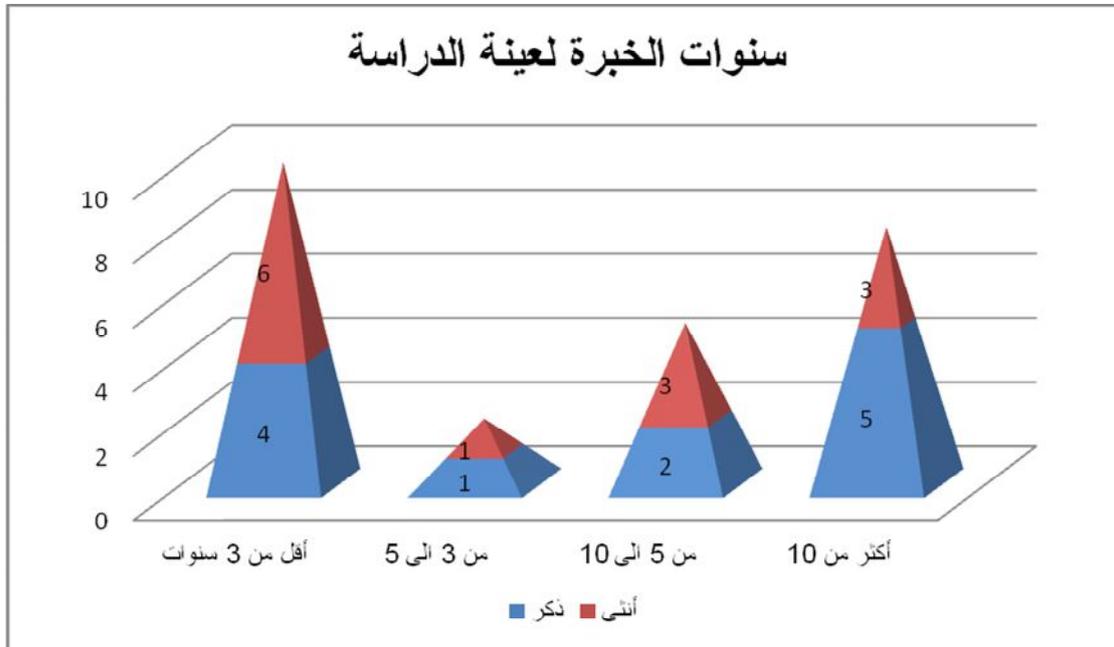
الشكلين (03 و 04): الأعمدة البيانية والدوائر النسبية للمستوى التعليمي لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الشكلين نلاحظ أن جميع افراد العينة هم متوسطوا المستوى التعليمي فالنسبة تتوزع على المستوى المتوسط ،الثانوي والجامعي حيث لا وجود لغير المتمدرسين ولا الحاصلين على شهادة ما بعد التدرج.

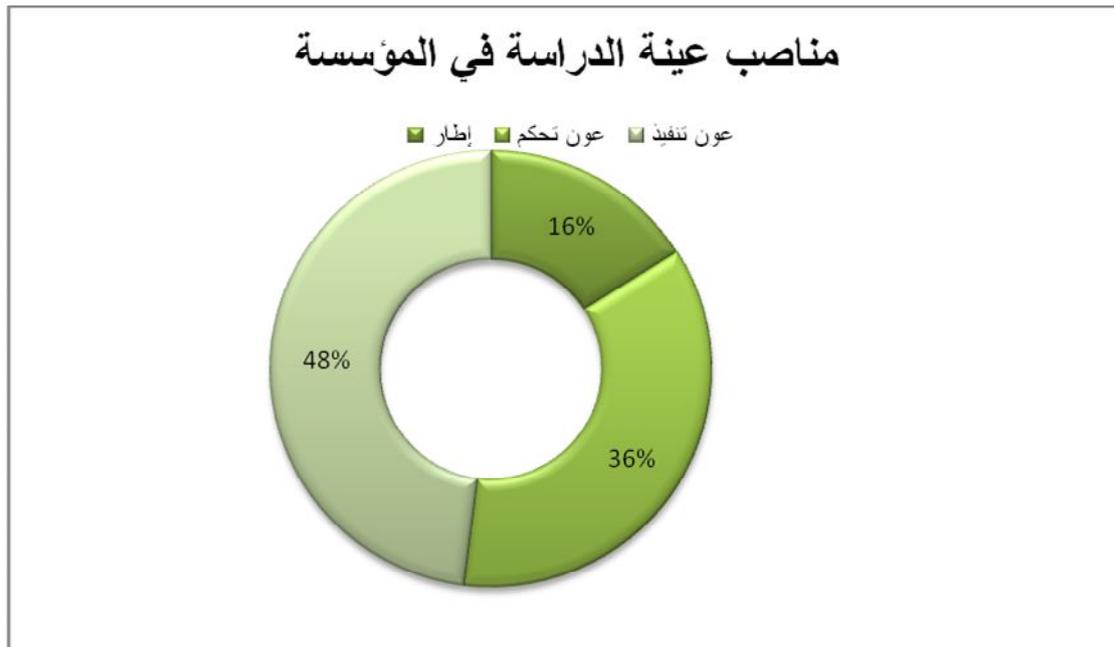
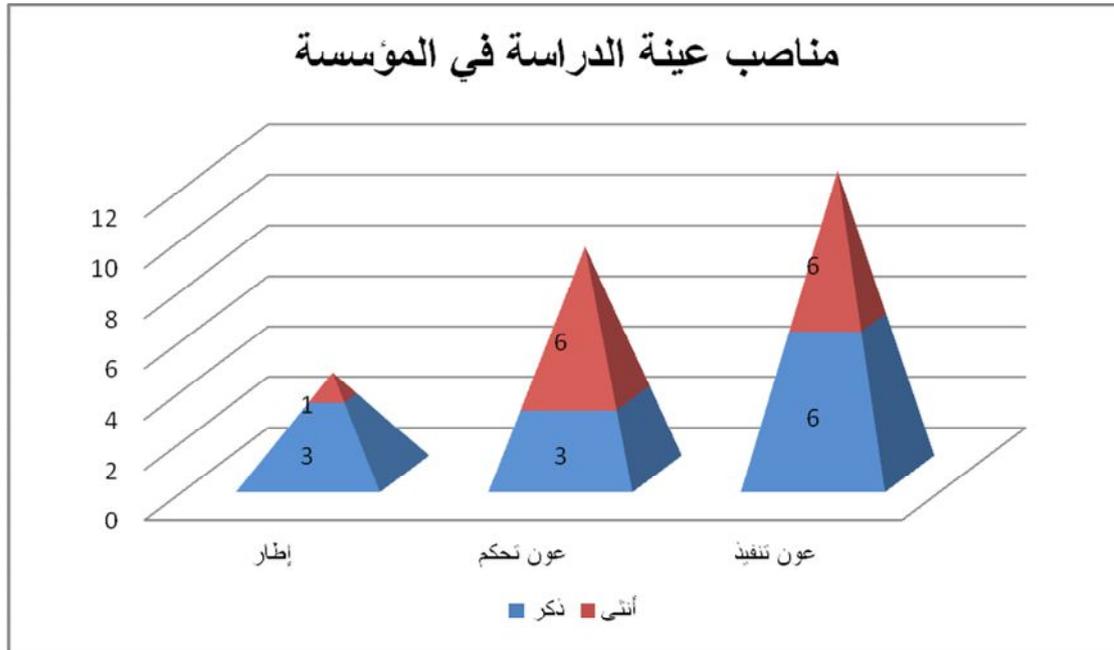
الشكلين (05 و 06): الأعمدة البيانية والدوائر النسبية لسنوات الخبرة لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الشكلين ان اكبر نسبة في سنوات الخبرة هي الاقل من 3 سنوات 10 و تليها فئة ذوي الخبرة أي أكثر من 10 سنوات وهذا ما يتناسب مع توزيع الفئات العمرية.

الشكلين (07 و 08): الأعمدة البيانية والدوائر النسبية لمناصب عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ ان أكبر نسبة في مناصب المؤسسة يمثلها عون التنفيذ وتليها نسبة عون تحكم ثم منصب إطار.

2 / ثبات أداة الدراسة:

من أجل معرفة مدى صلاحية أداة الدراسة المكونة من متغيرين أحدهما يتمثل في أبعاد قوة المكافأة المعنوية والثاني المتمثل في الإبداع والابتكار قمنا بحساب معامل ألفا كرومباخ ومعامل الصدق حسب الجدول التالي:

الجدول 02: اختبار ثبات أداة الدراسة

المتغير الأول : أبعاد قوة المكافأة المعنوية			
معامل الصدق	معامل الفا كرومباخ	العبارات	تقسيمات المحور
0.580	0.337	من 01 الى 05	اشراك العاملين
0.587	0.345	من 06 الى 10	الاعتراف بجهد العاملين
0.345	0.118	من 11 الى 15	توفير جو العمل
0.814	0.664	من 01 الى 15	جميع عبارات قوة المكافأة المعنوية
المتغير الثاني : الإبداع والابتكار			
0.806	0.651	من 16 الى 25	جميع عبارات الابداع و الابتكار
0.896	0.804	من 01 الى 25	جميع عبارات الاستمارة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

استنادا الى نتائج SPSS: نلاحظ من الجدول السابق أن كل نتائج معامل ألفا كرومباخ موجبة مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية في الاستمارة حيث تراوحت بين 0.118 و 0.814 كما أن معامل الصدق لكل عبارة تقريبا يفوق % 60 مما يزيد من تأكيد صلاحية وصدق وثبات أداة القياس.

## 3/ دراسة اتجاهات آراء عينة الدراسة:

الجدول 03: اتجاهات آراء عينة الدراسة

تقسيمات الدراسة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
إشرا العاملين		2.63			
الاعتراف بجهود العاملين	1.77				
توفير جو العمل		2.05			
الابداع والابتكار		2.81			
معامل الارتباط	0.544	مستوى الدلالة	0.005	معامل التحديد	0.296

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر الى الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات آراء العينة تميل إلى الموافقة على جميع محاور وتقسيمات الدراسة كما نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغيرين موجب ويقدر ب: 0.544 وهذا يدل على ارتباط قوي بين أبعاد المكافأة المعنوية ومستوى الابداع والابتكار لدى العاملين. كما أن معامل التحديد بلغ 0.296 وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث على مستوى الابداع والابتكار تعود الى التغيرات التي تحدث في توفير جو العمل والمكافأة المعنوية بنسبة 29%.

**الخلاصة:** تشير نتائج الجدول أن معامل الارتباط **0.544** وهو ارتباط قوي بين أبعاد المكافأة المعنوية ومستوى الإبداع والابتكار، كما أن معامل التحديد بلغ **0.296** وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في مستوى الإبداع والابتكار تعود إلى التغيرات التي تحدث في أبعاد المكافأة المعنوية بنسبة **29.6%** و بما أن مستوى الدلالة **0.005** أقل من مستوى المعنوية **0.01** فهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة عالية.

**إختبار الفرضيات:** إستعرضنا من خلال هذه الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي واقع قوة المكافأة المعنوية ومساهمتها في تحقيق الإبداع والابتكار وقد تبين مدى فعالية دورها في تحفيز ورضى عمال البنك الخارجي الجزائري لولاية وهران للعمل والإبداع والابتكار وعلى ضوء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود ارتباط قوي بين أبعاد المكافأة المعنوية وبين الإبداع والابتكار على مستوى البنك الخارجي بهران.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى دلالة **( $\alpha = 0.01$ )** لأبعاد قوة المكافأة المعنوية ( إشراك العاملين، الاعتراف بمجهود العاملين، توفير جو العمل) على مستوى الإبداع والابتكار في البنك. محل الدراسة.

**التوصيات والمقترحات:** من خلال دراستنا للموضوع وأخذ هذه المؤسسة كنموذج للدراسة تبين لنا وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، حيث أن المكافأة المعنوية بأقسامها تؤثر على مستوى الإبداع ولهذا نقترح التوصيات التالية:

- ضرورة إشراك العاملين وإطلاعهم على أهداف وسياسات المؤسسة لتحسيسهم بقيمتهم كجزء من كيان المؤسسة.
- توفير الجو الملائم للعمل والاهتمام بشؤون العاملين وكذا تحفيزهم من شأنه رفع معنوياتهم وتشجيعهم على الإبداع.
- حث العاملين على طرح اقتراحاتهم لتجديد المنتجات وتطوير الخدمات لضمان الاحترافية والريادة في مجال الخدمات المالية.
- العمل على تميمين المبادرات الفردية وتجسيدها يخلق نوع من التنافس على الإبداع والابتكار.

## الهوامش والمراجع:

- 1 الحوكمة مفهوم وأهمية ، بوقرة رابح، و غانم هاجرة، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات، 202/5/6م. بتصرف.
- 2 معناها توجيه سفينة أو دابة .
- 3 جمهورية أفلاطون، أحمد الميناوي، (ص33)، در الكتاب العربي، بيروت، لبنان، ط.:1، 2010.
- 4 Oxford wordpower قاموس اكسفورد الحديث، لدارسي اللغة الانجليزية، (ص88)، أكديميا.
- 5 [Dictionary | Definition of Dictionary by Merriam-Webster](#)
- 6 حوكمة الشركات المفاهيم والنظريات، و واقعها في إدارة الشركات، لفتاح حططاش، موسوعة الاقتصاد 2012/1م.
- 7 مركز المشروعات الدولية الخاصة، الإصلاح الاقتصادي اليوم، النشرة الدورية لمركز المشروعات الدولية الخاصة، أعداد متفرقة.
- 8 مارك هيسيل، ممارسة سلطات الإدارة. مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع مؤسسة جامعات وسط أوربا، 2001.
- 9 بحث علمي من اعداد، مُجّد حسن يوسف، محددات الحوكمة و معاييرها.
- 10 المصدر نفسه.
- 11 شهيرة عبد الشهيد، قواعد إدارة الشركات تصبح سعيا دوليا، ماذا يمكن عمله في مصر؟ مركز المشروعات الدولية الخاصة، وشنطن، سبتمبر 2001م، ص05.
- 12 طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007م، ص25.
- 13 مُجّد عبد الرحيم بن سعيد ال ناقر، الإبداع مفهومه ووسائل تنمية ، مداخلة، الملتقى الاول بعنوان: بناء معايير التدريب الجمعية العلمية السعودية للتدريب و تطوير الموارد البشرية ، جامعة الامام بن سعود الإسلامية، السعودية، مكة المكرمة، ص19 .
- 14 صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي، التفكير الإبداعي والتغيير في المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم 19 أبريل ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012 ، ص9 .