

## قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الابداع لدى الافراد

(دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري \_ بشار\_BEA)

ط.د مومني سارة ، د. طافر زهير  
الجامعة طاهري محمد بشار ؛ الجزائر  
E-mail : saramoumni4@gmail.com

Received: Avril 2018

Accepted: Mai 2018

Published: Juin 2018

### Abstract:

This research study aims at checking the impact of reward power dimensions ( Engaging employees, Recognition of the effort of workers, Provide work environment) on creativity and innovation in the Mobilis Corporation Bechar /(Algeria). To achieve suchaim, we have conceived a questionnaire which was delivered to a random sample made of 30 employees all responses to the questionnaire have been collected the software package SPSS has been used for data analysis, and after necessary statistical discussion, we came across the following results:

\*The existence of statistical sing (at the significance level  $\alpha = 0.05$ ) which signifies that there is an acceptable level of creativity and innovation of the employees of the Mobilis Corporation

\*The existence of an impact the has a statistical significance (at the significance level of  $\alpha = 0.05$ ) for of reward power dimensions ( Engaging employees, Recognition of the effort of workers, Provide work environment) together and separately pertaining to creativity and innovation inside the Mobilis Corporation.

**Key words:** Employing employees, recognizing employees' efforts, providing work environment, The strength of moral reward, creativity, innovation, human resource

ملخص:

هدفت الدراسة الى التحقق من أثر ابعاد قوة المكافأة المعنوية ( اشراك العاملين، الاعتراف بجهد العاملين، توفير جو العمل) على الابداع و الابتكار في البنك الخارجي الجزائري/بشار، الجزائر ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (25) موظف وقد تم استردادها كلها وتم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS) وبعد اجراء التحليل الاحصائي اللازم توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $0.05 =$ ) يدل على وجود مستوى مقبول من الابداع و الابتكار في البنك الخارجي الجزائري/بشار.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $0.05 =$ ) لابعاد قوة المكافأة المعنوية ( اشراك العاملين، الاعتراف بجهد العاملين، توفير جو العمل) مجتمعهم ومنفردة على مستوى الابداع و الابتكار في البنك الخارجي الجزائري/بشار.

الكلمات المفتاحية: اشراك العاملين، الاعتراف بجهد العاملين، توفير جو العمل، قوة المكافأة المعنوية، الابداع، الابتكار، المورد البشري.

## مقدمة:

ان 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، و بما أن المؤسسة تمارس اعمالها بواسطة موردها البشري فهناك العديد من الوسائل التي تنمي روح الابداع لديهم ومن أهم هذه العوامل قوة المكافأة ذلك لرد الجميل اولاً بأول ولتحفيزهم على الاستمرارية في الاداء الجيد خاصة المكافأة المعنوية أو الغير مادية منها التي لها دور هام في دفع الافراد نحو تحقيق الاهداف المرجوة.

ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة جاءت للبحث في أهمية المكافأة المعنوية في خلق الابتكارات في المنظمات، والتركيز بشكل أكبر على استثمار وتوظيف موجوداتها المعرفية لرفع من مستويات الابتكارات التنظيمية فيها، وانطلاقها لتحقيق السبق التنافسي.

## مشكلة الدراسة:

ان عدم توافر الحوافز للعامل المجتهد قد يؤثر سلباً على ادائه ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الاهداف المرجوة للمؤسسة. ولعل هذا يبرز أحد جوانب اهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى ابداع العامل . ومن هذا المنطلق يمكن القول أن للحوافز دور كبير في تغيير مستوى اداء الموظف سواء بشكل سلبى أو ايجابى، الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل.

هناك سؤال محوري تدور حوله هذه الدراسة وتهدف للإجابة عليه وهو: إلى أي مدى او هل تسهم قوة المكافآت المعنوية أو التحفيز المعنوي في خلق الابداع؟

## 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 الخارجي الجزائري/بشار.
- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ) لعناصر قوة المكافأة المعنوية مجتمعه (إشراك العاملين، الاعتراف بجهد العاملين، توفير جو العمل) على الإبداع و الابتكار للعاملين في البنك الخارجي الجزائري/بشار وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ) إشراك العاملين على مستوى الابداع و الابتكار للعاملين في مؤسسة البنك الخارجي الجزائري/بشار.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ) الاعتراف بجهد العاملين على مستوى الابداع و الابتكار للعاملين في البنك الخارجي الجزائري/بشار.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ) توفير جو العمل على مستوى الابداع و الابتكار للعاملين في البنك الخارجي الجزائري/بشار.

- ثالثا: الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ) بين المتغيرات الشخصية للعاملين في البنك الخارجي الجزائري/بشار ومستوى الإبداع و الابتكار لديهم.

#### أهداف الدراسة :

- التعرف على اثر المكافأة في تحسين أداء العاملين.
- إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتصلة بقوة المكافأة والإبداع في المنظمات، وأهمية العلاقة بينهما.
- إبراز دور المكافأة المعنوية و أن المادية ليست كافية للتحفيز .

#### اهمية الدراسة:

- وهي تنبع من أهمية موضوع الحوافز لما لها من آثار كبيرة في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- التعرف على قوة التحفيز كفلسفة 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 الإستقرائي الوصفي.

وللإحاطة ببحياته تم هيكلته تبعاً لمحورين أساسيين 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 كمشال للدراسة اما المحور الثاني يمثل الجانب التطبيقي يبين العلاقة بين القوة المكافأة والإبداع في البنك الخارجي الجزائري/بشار.

### المحور الأول: المفاهيم النظرية

#### 1. ماهية الإبداع

الإبداع لغة من بدع و بدع الشيء أنشأه، في معنى آخر يعني الإتيان بشيء جديد وغير مألوف. أما اصطلاحاً فهو تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة او تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج او الوسيلة او النظام او غيرها و هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها.<sup>1</sup>

و قد أعطى الباحثين عدد من التعريفات كل حسب وجهته نستعرض منها مايلي:

يتعلق الأمر في الإبداع بإدخال إجراءات و تطبيقات جديدة للتسيير، أو تعديل إجراءات و تطبيقات قديمة في المؤسسة. ويهدف الإبداع التنظيمي « أساساً إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرائق، الكيفيات و المعارف المكتسبة؛ حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة و الأفراد أكثر إيجابية، وذات مردودية...»<sup>2</sup>.

ويعرف أيضاً أنه " تصميم شيء جديد (منتج او خدمة) ليحل محل شيء او فكرة مبتكرة مسبقاً"<sup>3</sup>، كذلك يعرف الإبداع على انه :إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد، سواء كان فكراً او عملاً متماشياً مع مقاصد الشرع منضبطاً بضوابط الدين الإسلامي الحنيف<sup>4</sup>، و يعرف الإبداع على انه تحويل المعرفة و الافكار والبيانات الموجودة إلى شيء غير مالوف ومفيد.<sup>5</sup> عرفه جيلفورد بأنه هو سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات

وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل.<sup>6</sup> ويرى روجرس أن الإبداع الإداري هو: "كل عملية يشأ عنها ناتج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر للمنظمة."<sup>7</sup> وحسب (Drucker, 1983) بأنه تغيير لنتائج الموارد والإمكانات حيث تزداد تلك النتائج من خلال تحليل هادف للفرصة المتاحة<sup>8</sup>، و للإبداع أهمية كبيرة بالمؤسسات، ويمكن إبراز الأهمية كما يلي: إن ما تعرفه المؤسسات من تحديات وصعوبات بسبب البيئة المضطربة والمعقدة التي تنشط فيها، ولمواجهة كل هذا أصبح لزاما عليها تقديم جهود وقدرات إبداعية لضمان البقاء والاستمرارية، فالإبداع أصبح ميزة بالغة الأهمية خصوصا في ظل التحولات السريعة وهو يضمن النجاح للمنظمات وهذا الأخير أصبح يقاس بما تملكه هاته الأخيرة من أفكار جديدة وقدرة على تجسيد هته الأفكار:

- تحقيق خدمة أفضل للزبائن من خلال المرونة والتكيف لتلبية احتياجاتها، كما يسمح الإبداع من جهة أخرى بإيجاد فرص جديدة للمؤسسة من خلال زيادة أرباحها ومبيعات.

- وذلك كونه يساعد في إحداث تغييرات ايجابية و حل المشكلات بكفاءة و فعالية و التي تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ،بالإضافة الى ذلك يمكن أن يساهم فيما يلي :-زيادة جودة القرارات المتخذة لمعالجة المشكلات-يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج و اخر<sup>9</sup>.

من كل ما سبق فإن الإبداع مهم بالمؤسسات لمواجهة المنافسة فهو يكسبها ولاء عملائها، وأنه على المؤسسة التعرف على خصائص المبدعين لتكون كقاعدة تستخدمها في عملية اختيار موظفيها<sup>10</sup>، كما يسمح الإبداع في المؤسسة زيادة قدر أعلى لمواجهة تهديدات المحيط الخارجي و استغلال الفرص المتاحة، مما يمكنها التفوق على منافسيها و البقاء في السوق، في هذا المجال يوجد عدة آثار إيجابية للإبداع في المؤسسة نلخصها فيما يلي : تحسين أداء المؤسسة؛ تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة وتدعيم تنافسية المؤسسة<sup>11</sup>.

## 2. أنواع الإبداع:

- 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 التغير في سلوك الإستهلاك و/أو الاستعمال في نفس الوقت .

- الإبداع الجذري : وهو إبداع ذو محتوى تكنولوجي قوي ، كما يتميز بتغير جذري في سلوك الإستهلاك و الاستخدام.<sup>12</sup>

## 3. أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي وتشجعه:

1.3- الهيكل التنظيمي العضوي يُؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات

2.3- استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع : حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة

**3.3- ثقافة المنظمة** : المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

**4.3- القيادة** : الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.

**5.3- جماعة العمل** : لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تنصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضرر بالإبداع. أن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني.

**6.3- أنظمة المكافآت والحوافز Rewards & Incentives**: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد.<sup>13</sup> ومنه هذه الأخيرة تشكل ما يدعى بـ " قوة المكافأة Reward Power " و هي إحدى مصادر القوة التنظيمية التي لها دور هام في تشجيع عملية الإبداع لدى الافراد داخل المنظمة.

#### **4. قوة المكافأة:**

هي قوة " يمتلكها الفرد الذي له القدرة على مكافأة الآخرين أو التأثير في قرار مكافأته ماديا أو معنويا، مما يجعلهم يطيعون أوامرهم وينفذونها. كما انها تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل،<sup>14</sup> إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته، والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء، ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين، وإبراز الإمكانيات المناسبة، وتشكيل السلوك، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>15</sup>، و لا تستطيع المنبهات الخارجية وحدها ان تثير سلوك الفرد ان لم تتجاوب مع عوامل داخلية فرؤية الطعام لا تثير الشهية في الشبعان بل تثير النفور.<sup>16</sup>

وقوة المكافأة تبرز من إدراك الآخرين بأن استراتيجي المنظمة يملكون القدرة على تحقيق نتائج إيجابية لهم وأن المكافأة التي يمكن الحصول عليها تكون بشرط التوافق مع رغبات وأهداف صانعي الإستراتيجية.<sup>17</sup>

تعرف الحوافز على أنها: عبارة عن مجموعة من العوامل و المزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الانسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم ، على نحو أكبر و افضل ، و ذلك بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم و بما يحقق اهداف المنظمة.<sup>18</sup>

ونظرا لأهمية الحوافز وعلاقتها الوطيدة بالدوافع، قد تناولتها عدة نظريات كنظرية الإدارة العلمية على يد فريدريك تايلور السباق في الحديث عن التحفيز (1911) الذي ركز على الحوافز المادية دون المعنوية، وأن دفع العمال للعمل ممكن بتحفيظهم من خلال الأجور والحوافز المالية.<sup>19</sup>

## 5. أنواع الحوافز

الحوافز على أنواع بعضها فردي وبعضها جماعي و بعضها الآخر على مستوى المنظمة. كما يمكن أن تكون الحوافز مادية كالأجر و المشاركة بالأرباح أو حوافز معنوية ككتب الشكر والثناء و التقدير .

### 1.5. الحوافز الفردية:

على الرغم من وجود أنظمة عديدة للحوافز على المستوى الفردي إلا أن جميعها تربط بين أداء الفرد و المكافأة. ومن أهم مزايا الحوافز الفردية انه بإمكان الفرد تلمس العلاقة بين الأداء و المكافأة، على العكس من هذا فان العلاقة تكون غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المنظمة و لهذا السبب فان نظام الحوافز الفردية هو من أكثر أنواع الحوافز استخداما في المنظمات الصناعية .

ويمكن تقسيم الحوافز الفردية إلى مادية ومعنوية.

### 1.1.5. الحوافز الفردية المادية:

إن من انسب أنظمة الحوافز الفردية المادية هي نظام التحفيز بالقطعة و حوافز الوقت المتوفر .

- الحوافز بالقطعة:

وتعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور و الحوافز معا. و يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج، أو القطع المنتجة.

- حوافز الوقت المتوفر:

تعطى الحوافز هنا على أساس الوفرة في الوقت الذي حققه العامل. إذ يحصل الفرد على الحوافز إذا أنتج المستوى المطلوب من الإنتاج في وقت اقل من الوقت المعياري المحدد.

- حوافز المتخصصين و الإداريين:

تختلف حوافز العمال عن حوافز المتخصصين و الإداريين من حيث اعتماد الأولى على القياس الكمي .

ويوجد ثلاث أنواع لحوافز المتخصصين و الإداريين وهي العمولات والعلاوات والمكافأة:

- العمولات:

يطبق هذا النوع على مندوبي البيع و التأمين. وبالرغم من تنوع أسلوب منح العمولات إلا أن كلها يعتمد على حجم المبيعات، ولو بصورة جزئية. حيث يحصل البائع على نسبة مئوية من الصفقات و المبيعات التي يحققها. و يفضل غالبا أن يحصل البائع أو التخصصي على مرتب ثابت بجوار العمولة من اجل مواجهة أعباء المعيشة.

#### - العلاوات:

هنا يجب التفريق بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها :

علاوة الكفاءة و الأقدمية و الاستثنائية.

علاوة الكفاءة هي: زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله وهي تدفع بعد فترة عام تقريبا.

علاوة الأقدمية فهي: تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة و تعبيراً عن إخلاصه لمدة عام.

العلاوة الاستثنائية أو الإضافية فهي: علاوة للفرد نتيجة أدائه المتميز جدا.

#### - المكافأة :

قد تلجأ المنظمة إلى تقديم مكافأة لكبار المتخصصين و الإداريين و ذلك بناء على الأداء العام للمنظمة أو الأداء المتميز للأقسام التي يشرفون عليها . ويتدخل المستوى الإداري في تحديد حجم المكافأة (والتي يطلق عليها أحيانا اسم المكافأة السنوية), فمن كان مستواه الإداري أعلى يحصل على نسبة أعلى.

وقد أجمعت التجارب و البحوث العلمية على أن الحوافز المادية وحدها غير كافية ما لم تدعم بالحوافز المعنوية(الجريد, 2007).

#### 2.1.5. الحوافز الفردية المعنوية:

إن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا والبعض الآخر يشبع معنويا, فهناك حاجات إنسانية لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية. والحوافز المعنوية هي الحوافز التي تحقق للإنسان إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية. وللحوافز المعنوية أشكال متعددة منها:.

- موظف الشهر :تعزز هذه الطريقة إحساس الموظف بأهميته وانجازه المميز وأفضليته للبقاء في المنشأة والترقية المستقبلية وتعريف عائلة الموظف والمجتمع بتقدير المنشأة لجهوده. ويعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب تقييم أداء الموظفين على أساس شهري مما يزيد من نفقات الجهد والوقت.

- حفل التقدير السنوي: ويتم فيه تقدير جهود عدد كبير من الموظفين ويتميز بتخفيض نفقات الجهد والوقت. (نيلسون, 2000).

- الباب المفتوح: ويقدم إشباع حاجات تأكيد الذات واحترام الآخرين ويعني السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء مباشرة إلى رؤسائهم.

- لوحات الشرف: ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات داخل المنظمة مما يزيد ولائهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.

- المشاركة في اتخاذ القرار.

- الأوسمة والتذكارات.

- الثناء والشكر شفها أو كتابيا.

- الثقة بالمرؤوسين وتفويض المدير جزءا من مهماته لمرؤوسيه.

### 2.5. الحوافز الجماعية:

وفقا للحوافز الجماعية يحصل كل أفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل , وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على ما تحقق من أرباح أو تخفيض في تكلفة التشغيل. ومن بين الأمور التي تساعد على نجاح الحوافز الجماعية حجم المجموعة، تماسكها، وضوح الأهداف، ومدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه و أداء المجموعة. إذ من الواضح انه كلما قل حجم المجموعة وزاد التماسك نحو تحقيق أهداف واضحة، ازداد إدراك الفرد بأهمية العلاقة بين أدائه و الأداء العام للمجموعة.

### 3.5. الحوافز التنظيمية:

إن أنظمة الحوافز التنظيمية ترتبط بشكل وثيق بمدى التعاون و الترابط بين الإدارة بمختلف مستوياتها و الأفراد العاملين في المنظمة، إذ أن سبل التعاون بين الطرفين من شأنه أن يساهم في تأجيح روح التفاعل البناء من اجل تحقيق الفاعلية التنظيمية بالصورة المستهدفة.

إن هذا النمط من الحوافز التنظيمية غالبا ما يتيح فرص الحصول عليه من قبل جميع الأفراد العاملين في المنظمة خصوصا لو تحقق انخفاضاً واضحاً في التكاليف الناجمة عن الأداء المنظمي أو أن أرباحاً مجزية قد تم تحقيقها من قبل الأفراد العاملين في المنظمة.<sup>20</sup>

### 6. ماهي الحوافز المعنوية أو الغير مادية ؟

أياً كان نوع الحوافز فإنها جميعاً مميزات خارجية لو أحكم تخطيطها وإدارتها فإنها تلعب دوراً هاماً في إثارة وإيقاظ دوافع الفرد، كما أنها تحرك وتوقظ شعور ووجدان العاملين وتوجه سلوكهم وتغريهم على الاستخدام الأمثل لقدراتهم وطاقاتهم، كما أنها تدعم الصلة بين الموظف وعمله، وبينه وبين المشروع بصفة عامة، وأفضل الحوافز هي تلك التي تشعر العاملين بأن الإدارة تسهر على راحتهم وتقدر أعمالهم وتقوم على رعايتهم، من أهمها هي الحوافز المعنوية و التي تتمثل في الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد حيث تعرف على انها: عبارة عن حوافز غير نقدية مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات، والتثناء وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الفعاليات والاجتماعات.<sup>21</sup>

وتمثل أهم هذه الحوافز في :

#### 1.6. حوافز متعلقة بالعمل :وهي تشمل :

- العمل المناسب : ويقصد به تناسب أو توافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته وطموحاته وهذا من شأنه أن يحفز العامل على الأداء الفاعل.

- التصميم المحفز للعمل : ويقصد به أن يكون تصميم العمل في حد ذاته محفزاً للعمل على الأداء الفاعل ويتضمن تصميم العمل درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء أو درجة التكرار ودرجة التنوع والاستقلالية .

2.6. الحوافز المتعلقة ببيئة العمل :وتتمثل أهم هذه الحوافز في الإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء والمشاركة في الإدارة.

- الإشراف : يجب أن يشمل الإشراف الجانب المعنوي بالإضافة إلى جانب المسؤولية على الأداء , فلا يقصر دور المشرف على مسؤوليته عن أداء مجموعة من العاملين ولكنه أيضاً مسؤول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للعاملين أن يعملوا بفاعلية تجاه تحقيق الأهداف المخططة, وحتى يكون نمط الإشراف حافزاً للمرؤوسين على الأداء الفاعل, فيجب أن تتوافر للمشرف أو القائد بناءة مثل الذكاء والنضج, القدرة على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال الاتصال الناجح وديمقراطية القيادة.

- ظروف العمل المادية : وتتضمن ظروف العمل المادية الإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء والنظافة, وتسهم هذه الظروف في تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل حيث يتأثر أداء الفرد بانطباعاته عن بيئة عمله وتفاعله معها, لذلك تسهم بيئة العمل الجيدة في تنمية الدافع للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات الجودة زيادة الإنتاج.

- العلاقات مع الزملاء : تساهم العلاقات مع الزملاء في إشباع الحاجات الاجتماعية وشيوع روح الفريق وذلك حيث أن العمل يقضي نصف يومه تقريباً في العمل, فإذا تهيأت للعامل صحة عمل متآلفة تسود روح التعاون والتفاعل الإيجابي من جماعات العمل ويسهل الإشراف.

- المشاركة في الإدارة : ويقصد بها إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات, وتتمثل مشاركة المرؤوس في اشتراكه المباشر في مواقف العمل بحيث يساهم في تصميم الأهداف وتنفيذها ويشارك في المسؤولية عن النتائج, وكذلك يتضمن حافزاً للمشاركة في الإدارة نظام الاقتراحات, حيث تخصص وحدة تنظيمية بالمنظمة لتلقي وفحص الاقتراحات المقدمة من العاملين ودراستها من حيث مدى إسهامها في تبسيط إجراءات الأداء أو ترشيد التكاليف أو حل مشكلة عامة مع اقتراح مكافأة لمقدمها.<sup>22</sup>

### 7. بعض الدراسات تبين مدى تأثير التحفيز المعنوي على عمل و ابداع الفرد:

من خلال هذا العنصر سوف نوضح مدى أهمية وتأثير الحوافز المعنوية و ذلك من خلال الدراسات التي عرضها عالم الاقتصاد السلوكي دان أريلي **Dan Ariely** في تيد **TEDx** عن ماذا يجعلنا نشعر بالرضا والسعادة في العمل حيث يقول : "عندما نفكر في العمل، فإننا عادة ما نفكر في أن الحافز للعمل والمرتب هما شيء واحد، لكن في الحقيقة لا بد أن نضيف جميع العوامل الأخرى، مثل معنى العمل وطبيعة المنتج والتحديات والإحساس بالتملك والهوية والفخر وأشياء أخرى"

و هذه بعض الدراسات التي قام بها أريلي وبعض من الباحثين الآخرين التي تظهر نتائج مثيرة للاهتمام عن ماذا يجعلنا نشعر بالرضا عن عملنا:

### 1.7. رؤية نتائج عملنا يحسن من إنتاجيتنا

الدراسة: في دراسة البحث عن معنى: حالة الليجو سأل أريلي المشاركين أن يقوموا ببناء شخصيات باستخدام الليجو كل مشارك يتم إعطاؤه مبلغاً من المال يقل لكل شخصية يبنها؛ 3 دولار للأولى و 2.70 دولار للتالية وهكذا. لكن تم تقسيمهم إلى مجموعتين يتم تخزين منتجات الأولى أسفل المنضدة ليمت فكها مع نهاية التجربة، بينما يتم تفكيك إنتاج المجموعة الثانية بمجرد الانتهاء من تركيبها. وكما شرح أريلي "كانت عبارة عن حلقة لا نهائية، يقومون بالبناء ونقوم بتدمير عملهم أمام أعينهم.

النتائج: قامت المجموعة الأولى بإنشاء 11 شخصية في المتوسط، بينما المجموعة الثانية قاموا بإنشاء 7 شخصيات قبل أن يتوقفوا.

الاستنتاج: رغم عدم وجود معنى كبير للمهمة، ورغم أن المجموعة الأولى كانت تعرف أن عملها سيتم تدميره في نهاية التجربة، لكن مشاهدة نتائج عملهم أمام أعينهم - حتى لمدة بسيطة - كان كافيا لزيادة الإنتاجية بصورة كبيرة.

### 2.7. كلما قل تقديرنا للعمل زاد المرتب الذي نريده مقابل أدائه

الدراسة: أعطى أريلي المشاركين في الدراسة - وهم طلبة في MIT ورقة بها مجموعة من الحروف العشوائية، وكانت مهمتهم أن يتعرفوا على الحروف المتشابهة. وفي كل جولة يتم إعطاؤهم مبلغاً من المال أقل من الجولة السابقة لها. طُلب من المجموعة الأولى كتابة أسمائهم على الورقة ويقوم مستلم الورق بإلقاء نظرة عليها ثم يقول كلمات تشجيعية قبل وضعها في كومة الورق الذي استلمه، بينما لم يكتب طلبة المجموعة الثانية أسماءهم ويقوم المستلم بوضع الورق في الكومة بدون إلقاء نظر عليها، ويتم تقطيع ورق المجموعة الثالثة مباشرة بعد انتهائهم من عملهم.

النتائج: احتاج أعضاء المجموعة التي تم تقطيع أوراقهم ضعف المال الذي طلبه أعضاء المجموعة الذين تم الاعتراف بإنجازهم ليكملوا المهمة. أعضاء المجموعة الثانية - الذين تم حفظ عملهم لكن تم تجاهله - احتاجوا تقريبا نفس القدر من المال الذي طلبه من تم تقطيع أوراقهم.

الاستنتاج: "تجاهل مجهود الناس هو تقريبا في نفس درجة سوء تمزيق عملهم أمام أعينهم" هذا ما قاله أريلي. ثم أضاف "الجيد في الأمر هو أن إضافة الحافز ليس صعبا. الشيء السيء هو أن افتقاد الحافز يبدو في غاية السهولة، وإن لم ننتبه لذلك فقد نفقده بطريقة زائدة عن الحد."

### 3.7. يزداد فخرنا بأنفسنا كلما كان المشروع أصعب

الدراسة: في دراسة أخرى قام أريلي بإعطاء ورق وتعليمات لتكوين شكل أوريجمي، ولم يكن الشكل المطلوب جميلا. وطلب من القائمين على المشروع والمارة تقييم كم يدفعون مقابل ذلك المنتج. وفي تجربة أخرى أخفى أريلي التعليمات من بعض المشاركين مما نتج عنه عملية أصعب في تكوين الشكل، وأيضا كان المنتج أسوأ.

النتائج: في التجربة الأولى قيّم الذين قاموا ببناء الأوريجمي منتجاتهم بخمس مرات القيمة التي قرر أن يدفعها من قام فقط بتقييم المنتج بدون أن يعمل فيه. في التجربة الثانية تسبب نقص التعليمات في تعظيم ذلك الفارق، حيث قيّم البنّاءون المنتج الأسوأ شكلا لكن الأصعب في تكوينه بقيمة أكبر كثيرا من المنتج الأسهل والأجمل، في الوقت الذي أعطى فيه المقيمون قيمة أقل لذلك المنتج الأصعب.

الاستنتاج: إننا نقيم عملنا بطريقة مرتبطة بصورة مباشرة مع المجهود الذي بذلناه فيه، بل ونتوقع أن يقيم الناس عملنا بنفس القيمة التي قدرناها.

### 4.7. عندما نعرف أن عملنا يساعد الآخرين يزداد حافزنا اللاواعي للقيام به

الدراسة: قام عالم النفس آدم جرانت Adam Grant بدراسة في جامعة ميشيغن، وهي عبارة عن قيام الطلبة الذين استفادوا من منح مركز جمع التبرعات الخاص بالجامعة بالاتصال بأحد العاملين في المركز لمدة 10 دقائق.

النتائج: بعد شهر من إجراء التجربة لاحظوا أن العاملين في مركز جمع التبرعات أصبحوا يقضون وقتاً أكثر بنسبة 142% في عملهم على التليفون، وزادت الإيرادات بنسبة 171% عما قبل الدراسة. على الرغم من ذلك أنكر العاملون أن مكالمات الطلبة المستفيدين من منح المركز قد أثرت عليهم.

الاستنتاج: "وكان المشاعر الطيبة قد مرت من وعي العامل مباشرة إلى مصادر التحفيز الأقل وعياً. فقد تم دفعهم للنجاح حتى رغم أنهم لم يستطيعوا تحديد الحافز وراء تصرفهم" هكذا قال تقرير التاييمز.

#### 5.7. احتمالية اتباع القواعد تزداد إذا كانت ستساعد الآخرين

الدراسة: أجرى جرانت دراسة أخرى (تم نشرها أيضاً في نيويورك تايمز) وضع فيها لافتات في أماكن غسل اليدين في المستشفى تقول إما "نظافة اليد تحميك من الأمراض" أو "نظافة اليد تحمي المرضى من الأمراض".

النتائج: قام الأطباء والممرضات باستخدام الصابون ومنظف اليدين بنسبة 45% أكثر في العنابر التي تشير إلى حماية المرضى.

الاستنتاج: مساعدة الآخرين عن طريق ما يسمى السلوك الاجتماعي الإيجابي **prosocial behavior** يحفزنا للقيام بالعمل.

#### 6.7. التعزيز الإيجابي لقدراتنا قد يحسن من أدائنا

الدراسة: طُلب من مجموعة من طلبة جامعة هارفارد أن يقوموا بإلقاء خطاب والقيام بمقابلات مع مصممي التجربة، بحيث يكون ردهم تشجيعياً مع أحد المجموعات ومنتقداً مع المجموعة الأخرى.

النتائج: استطاع المشاركون في المجموعة الأولى الإجابة على مجموعة من المسائل الرقمية بصورة أفضل من أفراد المجموعة الثانية.

الاستنتاج: يمكن النجاح في التعامل مع المواقف المسببة للتوتر - الموضوع كله يعتمد على ما نشعر به. قد نكون في حالة تحدٍ عندما نشعر أننا نستطيع القيام بالمهمة (مثل المجموعة الأولى)، أو في حالة تهديد عندما تكون المهمة شديدة الصعوبة وعندما نشعر بتثبيط العزيمة. أننا نكون محفزين ونؤدي أداءً أفضل عندما نكون في حالة تحدٍ وعندما نمتلك الثقة في إمكانياتنا.

#### 7.7. الصور التي تحفز المشاعر الإيجابية يمكنها فعلاً أن تزيد من تركيزنا

الدراسة: قام باحثون في جامعة هيروشيما بإجراء اختبارات لقياس مهارات بعض طلبة الجامعة قبل وبعد مشاهدة صور لحيوانات صغيرة السن وكبيرة السن.

النتائج: أداء المشاركين تحسن في الحاليتين، لكن التحسن كان أفضل (تحسن بنسبة 10%) عندما كان المشاركون ينظرون إلى الكلاب والقطط صغيرة السن.

الاستنتاج: يرى الباحثون أن الشعور الإيجابي المرتبط بالجمال والجاذبية يساعدنا على التركيز وتحسين أدائنا في المهمات التي تحتاج اهتماماً وتركيزاً. نعم، تفسر هذه الدراسة وسواس الحيوانات الصغيرة.<sup>23</sup>

## المحور الثاني: الجانب التطبيقي

### 1. ثبات اداة الدراسة:

#### الجدول 01: اختبار ثبات أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الفا كرومباخ	عدد العبارات	المحاور وتقسيماتها
			المتغير الأول: أبعاد قوة المكافأة المعنوية
0.580	0.337	05	اشراك العاملين
0.587	0.345	05	الاعتراف بجهد العاملين
0.345	0.118	05	توفير جو العمل
0.814	0.664	15	جميع عبارات قوة المكافأة المعنوية
			المتغير الثاني: الابداع و الابتكار
0.806	0.651	15	جميع عبارات الابداع و الابتكار
0.896	0.804	30	جميع عبارات الاستمارة

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن كل نتائج معامل ألفا كروباخ 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 يفوق 60% مما يزيد من تأكيد صلاحية وصدق وثبات أداة القياس.

### 2. التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة:

#### الجدول 02: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

المتغير	الخيار	التكرار	النسبة	التفسير
السن	من 20-25	9	36%	من الجدول 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 أي لديهم طموح وفكر يتميز بالنشاط و الفئة الاخرى التي لديهم الخبرة
	من 25-35	3	12%	
	من 35-50	5	20%	
	من 50-60	8	23%	
	أكثر من 60	0	0%	
	المجموع	25	100%	
الجنس	ذكر	12	48%	نلاحظ أن نسبة الاناث أكثر من الذكور و لكن ليست بنسبة كبيرة بفرد واحد فقط و بالتالي فالمؤسسة تتألف من ذكور و انات بشكل تقريبا متساوي
	أنثى	13	52%	
	المجموع	25	100%	
المستوى التعليمي	غير متمدرس	0	0%	من الجدول نلاحظ أن جميع افراد العينة هم متوسطوا المستوى
	ابتدائي	1	4%	فالنسبة تنوزع على المستوى المتوسط و الثانوي و الجامعي حيث

لا يوجد الغير متمدرس و لا الحاصل على شهادة ما بعد التدرج	متوسط	7	28%
	ثانوي	8	36%
	جامعي	9	34%
	ما بعد التدرج	0	0%
	المجموع	25	100%
نلاحظ من الجدول ان اكبر نسبة في سنوات الخبرة هي الاقل من 3 سنوات و الاكثر من 10 سنوات و تليهما النسب الاخرى.	أقل من 3 سنوات	10	40%
	من 3-5 سنوات	2	8%
	من 5-10 سنوات	5	20%
	أكثر من 10 سنوات	8	32%
	المجموع	25	100%
نلاحظ ان اكبر نسبة في مناصب المؤسسة يمثلها عون التنفيذ و تليه عون تحطم ثم منصب إطار	إطار	4	16%
	عون تحكم	9	36%
	عون تنفيذ	12	48%
	المجموع	25	100%

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

### 3. تحليل وتفسير نتائج الاستمارة:

#### 1.3. اشراك العاملين:

الجدول 03: تحليل وتفسير نتائج الاستمارة لبعث اشراك العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين
يسمح لكم في عملية اتخاذ القرارات	2.000	0.910	4
تشارككم مؤسستكم في وضع و تحديد اهداف المؤسسة	2.800	1.000	2
تمنح لكم الفرصة في ابداء و التعبير عن ارائكم	2.400	1.040	3
يسمح لكم في المشاركة و المناقشة في الاجتماعات	2.400	0.816	3
يسمح لكم المدير في مشاركته اتخاذ القرارات	2.920	1.288	1
المتوسط المرجح	2.504	1.010	/

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي المرجح لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 2.504 و بانحراف معياري 1.01 حيث حصلت الفقرة الخامسة على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 02.92 و انحراف معياري 1.288 و هذا

مؤشر جيد نوعا ما مقارنة مع المتوسط الفرضي مما يدل على انه هناك اهتمام باشتراك العاملين من طرف البنك الخارجي الجزائري لافراد.

### 2.3. توفير جو العمل

الجدول 04: تحليل وتفسير نتائج الاستمارة لبعده توفير جو العمل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين
تشعر بالرضى الوظيفي	3.200	0.763	4
هناك دورات تكوينية للعاملين	3.200	1.500	4
تضع مؤسستكم فريق رياضي لترفيه عنكم	2.800	1.500	2
تضع لكم رحلات ترفيهية	3.840	1.027	1
تعملون وفق فرق عمل	3.600	0.816	3
المتوسط المرجح	3.328	1.121	/

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي المرجح لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 3.328 و بانحراف معياري ما بين 1.121 حيث حصلت الفقرة الرابعة على المرتبة الأولى بمتوسط 3.840 و هذا مؤشر جيد يدل على مدى توفير المؤسسة لظروف عمل جيدة .

### 3.3. الاعتراف بجهد العاملين

الجدول 05: تحليل وتفسير نتائج الاستمارة لبعده الاعتراف بجهد العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين
هناك منح لشهادات ترقية للملتزمون بأعمالهم	3.000	1.290	2
هناك شهادات تفوق و تمييز للأداء المتميز	3.800	0.408	1
هناك حسن معاملة من طرف الرؤساء لكم	2.800	0.763	4
تقدم لكم عبارات الشناء والشكر من طرف رؤسائكم	2.920	0.702	3
هناك رفع للروح المعنوية من طرف رئيسكم	2.400	1.384	5
المتوسط المرجح	3.184	0.909	/

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي المرجح لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 3.184 و بانحراف معياري ما بين 0.909 حيث حصلت الفقرة الثانية على المرتبة الأولى والفقرة الخامسة في المرتبة الأخيرة وهذه النسبة جيدة و تدل على ان المؤسسة مهتمة بالعاملين و تقدر مجهوداتهم.

### 4.3. الابداع و الابتكار:

#### الجدول 06: تحليل وتفسير نتائج الاستمارة فيما يتعلق بالإبداع و الابتكار

رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
8	1.000	2.200	يسمح لكم مديركم بالمناقشة و اقتراح افكار جديدة
2	0.500	3.600	تزيل مؤسستكم العوائق لتبالي الافكار بينكم
9	0.000	2.000	توفر مؤسستكم للعاملين الحرية في اتخاذ القرار لتوليد افكار جديدة
8	1.190	2.200	يقبل مديركم مناقشتكم له في حل المشكلات
5	1.118	3.000	تمتلك القدرة على اقتراح الحلول لمواجهة مشاكل العمل
1	0.912	4.000	تحاول مؤسستكم تطبيق أساليب جديدة لحل أية مشكلة تواجه المؤسسة
9	1.118	2.000	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي لتحسين مستوى عملكم لتقديم الأفضل باستمرار
3	1.040	3.400	تسعى مؤسستكم لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تطوير منتجاتها او خدماتها
4	0.763	3.200	تسعى مؤسستكم لتنمية و رفع مستوى كفاءة و ابداع افرادها لضمان تحقيق اهدافها
5	1.443	3.000	تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات جديدة لضمان استمراريتها
4	1.000	3.200	تقدم مؤسستكم منتجات أو خدمات ذات جودة تكسب رضی عملاءها بالاعتماد على الابداع و الابتكار و التجديد المستمر
5	0.645	3.000	يشجع مديركم على التغير و يضع الاجراءات اللازمة لمنع مقاومة هذا التغير
6	0.816	2.400	تستند في اداء عملك على أسلوب متجدد بعيدا عن الروتين .
9	0.000	2.000	تستخدم مؤسستكم الأفكار الجديدة غير المألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل.
6	0.816	2.400	تحرص مؤسستكم على إحداث تغيرات في أساليب العمل من فترة لأخرى.
/	0.780	3.186	المتوسط المرجح

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي المرجح لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ **3.186** و بانحراف معياري **0.780** حيث حصلت الفقرة السادسة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي **4** و هذا مؤشر دليل على وجود ابداع و ابتكار من طرف العاملين راجع لمدى اهتمام البنك و تحفيزه لهم.

#### 4. اختبار فرضيات الدراسة:

##### 1.4. فرضية العلاقة:

سيتم توضيح معامل الارتباط سبيرمان لكل متغيرات نموذج الدراسة و كانت النتائج كما يلي:

الجدول 07: معامل الارتباط سبيرمان لكل متغيرات

البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	N
اشراك العاملين	0.632	,001	25
الاعتراف بجهد العاملين	0.672	,000	25
توفير جو العمل	0,544	,005	25
قوة المكافأة المعنوية	0,698	,000	25

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

من خلال نتائج تحليل الظاهرة في الجدول يتبين بأنه بالنسبة لعلاقة قوة المكافأة المعنوية و مستوى الابداع و الابتكار وجود علاقة قوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد قوة المكافأة المعنوية و مستوى الابداع الابتكار حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.698 عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) و هو يفوق 0.6 و بالتالي ارتباط قوي

##### 2.4. فرضيات الأثر:

##### 1.2.4 اختبار صحة الفرضية الرئيسية الاولى:

يوجد دليل إحصائي (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ) على وجود مستوى مقبول من الابداع و الابتكار للعاملين في البنك الخارجي الجزائري/بشار.

مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.000	0.487	<sup>a</sup> 0.698	المتغير المستقل: قوة المكافأة المتغير التابع: الابداع و الابتكار

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

النموذج	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية	T	مستوى الدلالة
	معاملات المتغيرات	الخطأ المعياري	Béta		
المتغير المستقل (قوة المكافأة المعنوية)	0.768	0.470	0.698	1.633	0.116
	0.707	0.151		2,399	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

$$0.768x + 0.707Y = \text{من الجدول نستنتج معادلة الانحدار كالتالي}$$

تشير نتائج الجدول أن معامل الارتباط 0.698 وهو ارتباط قوي بين أبعاد قوة المكافأة والإبداع و الابتكار، كما أن معامل التحديد بلغ 0.487 وهذا يعني التغيرات التي تحدث في الإبداع و الابتكار تعود إلى التغيرات التي تحدث في قوة المكافأة المعنوية هذا بنسبة % 48.7 و بما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05 اذن تقبل الفرضية.

#### 2.2.4. اختبار صحة الفرضية الرئيسة الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) لعناصر قوة المكافأة المعنوية مجتمعه (إشراك العاملين، الاعتراف بجهد العاملين، توفير جو العمل) على مستوى الإبداع والابتكار للعاملين في البنك الخارجي الجزائري/بشار. وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1.2.2.4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) لإشراك العاملين على مستوى الإبداع و الابتكار في البنك الخارجي لجزائري/بشار.

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
المتغير المستقل: إشراك العاملين المستقل التابع: الإبداع و الابتكار	0.632 <sup>a</sup>	0.400	0.010

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

النموذج	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية	T	مستوى الدلالة
	معاملات المتغيرات	الخطأ المعياري	Béta		
المتغير المستقل: إشراك العاملين	1.610	0.348	0.632	4.620	0.000
	0.480	0.123		3.915	0.010

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

**و من الجدول نستنتج معادلة الانحدار كالتالي :  $1.616 + x0.480Y =$**

تشير نتائج الجدول أن معامل الارتباط **0.632** وهو ارتباط قوي لأنه يفوق **0.6** بين اشراك العاملين و مستوى الإبداع و الابتكار، كما أن معامل التحديد بلغ **0.400** و هذا يعني التغيرات التي تحدث في مستوى الإبداع و الابتكار تعود إلى التغيرات التي تحدث في عملية اشراك العاملين هذا بنسبة **40 %** و بما أن مستوى الدلالة **0.010** أقل من مستوى المعنوية **0.05** اذن نرفض الفرضية مقبولة.

**2.2.2.4** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة **0.05**) للاعتراف بجهد العاملين و مستوى الإبداع و الابتكار في البنك الخارجي الجزائري/بشار.

مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.000	0.452	<sup>a</sup> 0.672	المتغير المستقل: الاعتراف بجهد العاملين المستقل التابع: الإبداع و الابتكار

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

النموذج	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية	مستوى الدلالة
	معاملات المتغيرات	الخطأ المعياري		
المتغير المستقل: إشراك العاملين	0.580	0.547	1.062	0,000
العاملين	0.670	0.154	4.352	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

**ومن الجدول نستنتج معادلة الانحدار كالتالي:  $0.580 + x0.670Y =$**

تشير نتائج الجدول أن معامل الارتباط **0.672** وهو ارتباط قوي بين الاعتراف بجهد العاملين ومستوى الإبداع و الابتكار، كما أن معامل التحديد بلغ **0.452** و هذا يعني التغيرات التي تحدث في مستوى الإبداع و الابتكار تعود إلى التغيرات التي تحدث في عملية اشراك العاملين هذا بنسبة **45 %** و بما أن مستوى الدلالة **0.05** يساوي مستوى المعنوية **0.05** فإننا نقبل الفرضية.

**3.2.2.4** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة **0.05**) لتوفير الجو العمل و مستوى الإبداع و الابتكار

مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.05	0.296	<sup>a</sup> 0.544	المتغير المستقل: توفير جو العمل المستقل التابع: الإبداع و الابتكار

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

النموذج	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية	مستوى الدلالة
	معاملات المتغيرات	الخطأ المعياري	Béta	
المتغير المستقل:	1.386	0.506		0.012
توفير جو العمل	0.530	0.171	0.544	0.005

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

$$Y = 1.386 + 0.530x$$

ومن الجدول نستنتج معادلة الانحدار كالتالي :

تشير نتائج الجدول أن معامل الارتباط 0,544 وهو ارتباط قوي بين توفير جو العمل و مستوى الإبداع و الابتكار، كما أن معامل التحديد بلغ 0,296 وهذا يعني التغيرات التي تحدث في مستوى الإبداع و الابتكار تعود إلى التغيرات التي تحدث في توفير جو العمل هذا بنسبة % 29.6 و بما أن مستوى الدلالة 0.005 أقل من مستوى المعنوية 0.05 إذن نقبل الفرضية

خلاصة: استعرضنا من خلال هذه الدراسة في شقها النظري والتطبيقي واقع قوة المكافأة المعنوية ومساهمتها في تحقيق الإبداع والابتكار وقد تبين مدى فعالية دورها في تحفيز ورضى عمال البنك الخارجي الجزائري لولاية بشار للعمل و الإبداع والابتكار وعلى ضوء التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالي:

- بالنسبة الفرضية الرئيسة الأولى:

- يوجد دليل إحصائي (عند مستوى دلالة 0.05=) على وجود مستوى مقبول من الإبداع و الابتكار في البنك الخارجي الجزائري/بشار .

- قبول فرضية يوجد دليل إحصائي (عند مستوى دلالة 0.05=) على وجود مستوى مقبول من الإبداع و الابتكار في البنك الخارجي الجزائري/بشار.

بالنسبة الفرضية الرئيسة الثانية:

- يوجد أثر إحصائي (عند مستوى دلالة 0.05 =) لعناصر قوة المكافأة المعنوية مجتمعه (إشراك العاملين، الاعتراف بجهد العاملين، توفير جو العمل) على الإبداع والابتكار للعاملين في البنك الخارجي الجزائري/بشار، الجزائر ذلك ل:

- قبول فرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05 =) لإشراك العاملين على مستوى الإبداع و الابتكار للعاملين في البنك الخارجي الجزائري/بشار.

- قبول فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05 =) للاعتراف بجهد العاملين على مستوى الإبداع و الابتكار للعاملين في البنك الخارجي الجزائري/بشار.

- قبول فرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05 =) لتوفير جو العمل على مستوى الإبداع و الابتكار للعاملين في البنك الخارجي الجزائري/بشار.

ونختتم هذه الدراسة بمجموعة من الاقتراحات المنبثقة عن نتائج الدراسة الميدانية:

- استخدام قوة المكافأة المعنوية لتشجيع ودفع الأفراد للإبداع والابتكار ويمكن ان يتم ذلك من خلال برامج تدريبية للمديرين توضح كيفية العمل بها.

- زيادة الاهتمام بقوة المكافأة المعنوية وتقديمها للأفراد لزيادة ادائهم وتشجيعهم على الابداع و الابتكار.

- استخدام المكافآت المعنوية لتعبير عن الجهد المبذول.

الهوامش والمراجع:

- <sup>1</sup> زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص297.
- <sup>2</sup> منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات بالدول العربي، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، ص10.
- <sup>3</sup> Hervé Christofol، Patrick Corsi, Henry Samier, Anthony Delamarre1, la pratique au savoir de la pratique au savoir, Systèmes et Organisations 8 ème congrès, Bruxelles .Belgique . 20-21-22 Octobre 2011 .p02.
- <sup>4</sup> محمد عبد الرحيم بن سعيد ال ناقرو، الإبداع مفهومه ووسائل تنمية، مداخلة، لملتقى الاول بعنوان:بناء معايير التدريب الجمعية العلمية السعودية للتدريب و تطوير الموارد البشرية ،جامعة الامام بن سعود الإسلامية،السعودية، مكة المكرمة، ص19.
- <sup>5</sup> Olaf Diegel, Breaking Down .Innovation: New Tools for Project Managing Innovative Projects the Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 10(3), 2005, article 8.p4.
- <sup>6</sup> الصيرفي محمد، إدارة الأفكار، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، 2008، ص26.
- <sup>7</sup> صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي، التفكير الإبداعي والتغيير في المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومراقبة PME في الجزائر، يومي 19/18 أفريل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص9.
- <sup>8</sup> خالد يوسف الزعي، حسين محمد العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، ص77.
- <sup>9</sup> أحمد السيد مصطفى، إدارة البشر أصول و مهارات، الناشر المؤلف، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004، ص260.
- <sup>10</sup> سهيلة معمري، دور الإبداع التسويقي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص.
- <sup>11</sup> ناصر مراد، واقع الإبداع في المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يوم 2011/12، ص8.
- <sup>12</sup> إيمان بوشقير، قطاف ليلي، الملتقى الدولي حول الذكاء الاقتصادي و متطلبات التنمية، عنوان المداخلة:الذكاء الاقتصادي و دور الابداع التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية مستدامة داخل المنظمات، جامعة باجي مختار عنابة، 2012، ص9.
- <sup>13</sup> نجم العزوي، طلال نصير ، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثالث و الثلاثون، 2012، ص54.
- <sup>14</sup> يوسف عنصر، ناجي لتيتم، اهم المحددات السيكو سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جويلية 2014 ، جامعة الوادي العدد السابع، ص132.
- <sup>15</sup> بروبي سمية، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة دراسة حالة مؤسسة المشروعات
- <sup>16</sup> زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2011، ص297.

17 وفاق حلمي الأغا، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، دمشق - الجمهورية العربية السورية 13- 16 أكتوبر (تشرين أول)، 2003، ص286.

<sup>18</sup> عبد الرحمن بن علي الوابل، دور الحوافز المادية و المعنوية، في رفع مستوى اداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير، تخصص علوم ادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص22.

<sup>19</sup> عزيزون زهية، التحفيز و اثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، شهادة ماجستير في علو التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007/2006، ص20.

<sup>20</sup> مصطفى سلعس، حوافز العمل، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد قسم الدراسات العليا، سوريا، 2008/ 2009، ص4.

21 عبد الله حمد محمد الجساسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، دراسة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العاليين، 2011/2010، ص17.

22 راني بلور، التحفيز، ماجستير إدارة أعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2010/2009، ص4.

<sup>23</sup> [https://www.sasapost.com/translation/motivated-by-more-than-money\\_16/09/2019](https://www.sasapost.com/translation/motivated-by-more-than-money_16/09/2019)