

علاقة الحوكمة بقيادة الإبداع والابتكار ودورها في دعم العمل الإداري في المؤسسة  
**The Relationship between Governance and Creative and innovation leadership and their role in Improving the administrative work in institution**

خلدون زينب<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة البليدة 2 (الجزائر)، z.khaldoune@univ-blida2.dz

تاريخ النشر: 2023/06/01

تاريخ القبول: 2023/04/08

تاريخ الاستلام: 2022/11/30

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة الى توضيح علاقة الحوكمة بقيادة الابداع والابتكار 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 والابتكار 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.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، الابداع، الابتكار، قيادة الابداع والابتكار، الأداء الإداري.

**تصنيف JEL :** XN1 ، XN2

**Abstract:**

The purpose of this article is to highlight the Relationship between governance and innovation in institutions and their role in improving the organization and administrative work, both of which contribute to its development, and constitute the requirements of modern management imposed on institutions.

Governance is one of the modern management methods That ensure the success of institutions and support creative and innovation leadership on the one hand, and that leadership in creativity and innovation occupies an

important place in achieving outstanding management performance on the other hand, which in turn promotes the application of the governance in the institution, framework to activate and develop administrative work.

**Key words :** governance, creative, innovation, innovation and creativity leadership, administrative performance.

**Jel Classification Codes:** XN1, XN2.

## 1. مقدمة

نظرا لأهمية الحوكمة البالغة فهي تعد من أهم آليات الإدارة الحديثة، إذ أصبح من غير الممكن تخلي المؤسسات عن مبادئها وركائزها، إلى جانب ذلك فإن لها علاقة بمختلف الأنشطة في المؤسسة سواء إداريا، ماليا ومحاسبيا وغيرها من الأنشطة، كما أنها تساهم في دعم وتعزيز الإبداع والابتكار والذي بدوره يشري العمل الإداري ويحقق تميز المؤسسات. فإن تكييف أنشطة ومهام الإدارة الحديثة مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية تمثل أهم التحديات التي تواجهها هذه الأخيرة من أجل تحقيق النمو والاستمرارية، فتعقد البيئة وتداخل المتغيرات والعوامل المؤثرة في أنشطة المؤسسة، وشدة المنافسة، وتحرر الأسواق الدولية، والتطور التكنولوجي والمعرفي السريع والمتنوع، وتقلص دورة حياة المنتجات، وكثرة إلحاح الزبائن، كل هذا شكّل ضغطا على المؤسسات ودفعها إلى اعتماد أساليب جديدة للتعامل مع هذه المستجدات من خلال جمع المعطيات والمعلومات الاستراتيجية حولها لاتخاذ القرارات الملائمة التي تساعد على التكيف والنمو. ومن هذه الأساليب نجد الحوكمة الرشيدة، فهذه الأخيرة توفر ما تحتاجه الإدارة الحديثة من متطلبات لتكون ذات فعالية، خاصة في ظل الظروف التي تفرض البحث باستمرار عن الجديد في مختلف الأنشطة التي تمارسها، حيث يعبر عن هذا الجديد بالإبداع والابتكار في المؤسسة، الذي بدوره يحتاج إلى أن تتميز المؤسسة بقيادة إدارية ناجحة والتي تكون مرتكزاتها اعتماد مبادئ الحوكمة.

\* **أهمية وهدف البحث:** وتهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الحوكمة بقيادة الإبداع والابتكار ودورها في إثراء العمل الإداري، باعتبار أن للحوكمة أهمية في دعم قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسة ولقيادة الإبداع والابتكار دور في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة.

\* **إشكالية البحث:** ولذلك ارتأينا دراسة موضوعنا هذا من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة الحوكمة في دعم قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسة لإثراء العمل الإداري وتحقيق التميز المؤسسي؟

\* **فرضيات البحث:** يرتكز البحث على فرضين أساسيين هما كما يلي:

- الإبداع والابتكار ضروريين لتطوير العمل الإداري بالمؤسسات.

- الحوكمة آلية أساسية لدعم الإبداع والابتكار لتحقيق تميّز المؤسسة عن بقية المنافسين.

\* **محاور البحث:** وللإجابة على هذه الإشكالية ودراسة فرضياتها واحتواء عناصر الموضوع،

ستتناول هذا الأخير من خلال المحاور التالية:

1. قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسة؛

2. حوكمة المؤسسات، مفهوماً ومبادئها؛

3. علاقة قيادة الإبداع والابتكار بالحوكمة ودورها في إثراء العمل الإداري في المؤسسة.

\* **منهج البحث:** من أجل الإحاطة بكل جوانب البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك

من خلال الدراسة الوصفية التحليلية للمحاور التي تضمنها هذا البحث.

2. **قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسة:**

في ظل الظروف المعقدة لعمل المؤسسات، فإن الإبداع والابتكار يمثلان أداة ناجحة لطرح الحلول واقتراح الأساليب الملائمة لتكييف المؤسسات مع المتغيرات والمستجدات الحاصلة التي تواجهها وتحدد استمرارها.

1.2 **تعريف الإبداع والابتكار:**

يميل بعض الكتاب إلى التفريق بين مصطلحي "الإبداع والابتكار" ليعطي كل من المصطلحين دلالة مستقلة، فيرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكاراً مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق.

إلا أن عامة الناس وبعض الباحثين يستخدمون مصطلحي "الابتكار والإبداع" للدلالة على نفس المعنى، فكما ورد ذكره في تعريف الإبداع: أبداع الشيء أي أنشأه على غير مثال وابتدع الشيء أي اخترعه، وجاءت كلمة الابتكار ومشتقاتها بمعان متعددة من أهمها ما يلي:

\* ابتكر الشيء أي ابتدعه غير مسبوق إليه أو هو محدث.

\* باكره أي بادر إليه.

ومن هذا يمكن تعريف الابتكار أو الإبداع على أنه النشاط الذي يقود إلى إنتاج يتّصف بالأصالة والقيمة بالنسبة للمؤسسة والمجتمع (توفيق عطية، 2009، الصفحات: 18-19).

## 2.2 مبررات حاجة المؤسسة للإبداع والابتكار:

تتولد حاجة المؤسسات الحكومية منها وغير الحكومية للإبداع والابتكار من خلال مجموعة من المبررات، تتلخص فيما يلي:

- \* أهمية الأشخاص المبدعين للمؤسسة في الوقت الحاضر لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، ومن ثم تقديم خدمات بشكل مميز؛
- \* أهمية الأساليب الحديثة والمبتكرة للمؤسسة، والتي تكون متناسبة مع البيئة المحيطة، وتساعد في إدارة عملياتها وحل مشكلاتها؛
- \* تلبية احتياجات الرأي العام المتزايدة، إذ أن وعي المواطنين بالمنجزات الحضارية يدفعهم إلى الإلحاح بقوة للحصول على الخدمات بيسر وسهولة وبنوعية أفضل مما هي عليه؛
- \* مسايرة اتجاهات الدولة في التخصصية في ظل اتجاهات العولمة واتفاقيات منظمة التجارة العالمية؛
- \* ترايد المشكلات التنظيمية والإنسانية والاحتياجات المتزايدة للعنصر البشري داخل المؤسسة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه؛
- \* الحاجة المستمرة إلى نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصيتنا ومتطلباتنا دون السير خلف نظم مقلدة و/أو منقولة من الآخرين دون الإضافة والإبداع والتكيف.

## 2.3 قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسة:

إن القائد هو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة، وكلما كملت عناصر القوة في القائد كلما كملت عناصر قيادته، بحيث تتألف عملية القيادة من مجموعة عمليات أساسية وهي:

- \* **التأثير:** وهي قدرة القائد على إحداث تغيير ما، وتكوين قناعات جديدة تؤثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة؛
- \* **النفوذ:** وهي قدرة القائد على إحداث تغييرات منطلقاً من قدراته الذاتية وليس من خلال المركز أو الموقع؛
- \* **السلطة القانونية:** وهي الحق المعطى للقائد في أن يطاع ويتصرف من مركزه وصلاحياته.

والجدارة القيادية هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الاستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل، والقائد الناجح هو الذي :

- \* يصوغ الرؤى للمستقبل آخذاً في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية؛
  - \* يضع استراتيجية راشدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى؛
  - \* يضمن دعم مراكز القوة الرئيسة له والتي يعد تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في إنجاز التحرك المطلوب؛
  - \* يستنهض هم النواة الرئيسة للعمل من حوله، والتي يعد تحركها أساسياً لتحقيق استراتيجية الحركة.
- ومن أهم نظريات القيادة نظرية القيادة القائمة على الإلهام و الرؤية، التي وضعها السيدان “كوزس” و”بورنر” فالقادة وفقاً لهذه النظرية، يشعلون حماس التابعين ويكونون بمثابة البوصلة التي ترشدتهم. ويعرفون القيادة بأنها فن تحريك الآخرين لكي يسعوا إلى الكفاح من أجل مثل ملهمة مشتركة، ويعتبر التركيز على رغبة الإلتباع بالمساهمة، وقدرة القائد على تحفيز الآخرين، فالقادة يستجيبون للزبائن، يبتكرون الرؤية، ويحفزون الموظفين، وينجحون في بيئات مضطربة تتغير بسرعة، لذلك فإن القيادة هي التعبير عن الرؤية وتجسيد القيم وابتكار بيئة يمكن فيها إنجاز الأمور.
- وتختلف التعاريف الخاصة بالقيادة، حيث توجد لها عدة تعاريف أبرزها:

- \* هي قدرة الفرد التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الهدف؛
  - \* بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛
  - \* هي عملية تبادلية تعني القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص، بتوجيههم في قيامهم بالأعمال التي من شأنها تحديد الهدف علاوة على التأثير في سلوكهم ومعتقداتهم وقيمهم لصالح المؤسسة؛
- ويشترك هذا التعريف في بعض النقاط مع المقولة الشهيرة لهاري ترومان: “الرجال هم الذين يصنعون التاريخ وليس العكس، ففي الفترات التي لا تتقدم ولا تتطور فيها القيادة يظل المجتمع متوقفاً تماماً، ويطرأ التقدم حينما تصبح الفرصة مواتية لقادة جريئين بارعين يستطيعون تغيير الأمور نحو الأفضل”.

**عناصر القيادة:** تتمثل عناصر القيادة في الجمهور، الصلاحية، المسؤولية، الكادر وفريق العمل، القدرات القيادية، المهارات، الموارد المتيسرة والمستحصلة، الأهداف الإستراتيجية، التقييم والمتابعة، الحوكمة.

ومن المثير للاهتمام أن للقيادة الفعالة أشكال عدة، فبعض القادة أقوياء الشخصية ومسيطرون، بينما يتميز البعض الآخر بشخصية ودية وتحليلية، ومنهم من يقود بالرؤية الملهمة، وهناك فئة تجسد القيادة من خلال كونهم بُناة فرق محبوبين، أما القادة الأكثر فعالية وتأثيراً، فيستخدمون مزيجاً من أساليب القيادة هذه، علماً بأن العنصر الذي يميزها عن بعضها هو الذكاء العاطفي العالي.”

### 3. حوكمة المؤسسات، مفهومها ومبادئها:

إن لحوكمة المؤسسات مفهوم عام يدل على الحفاظ على الأهداف المشتركة لمختلف الأطراف المعنية بالمؤسسة، كما لها مجموعة من المبادئ التي تمثل أسس تطبيقها في واقع المؤسسات.

#### 1.3 مفهوم حوكمة المؤسسات:

\* **تعريف الحوكمة:** رغم اختلاف التعاريف المقدمة للحوكمة، إلا أنّ جُلّها ينصب في معنى واحد، ألا وهي مجموعة الإجراءات والوسائل التي تتبناها المؤسسة لتعزيز العمل الجماعي وتقديم الحلول الجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة (عبد العال، 2007، ص: 23)

\* **محددات الحوكمة:** هناك مجموعتان من المحددات يتوقف عليهما مستوى الجودة والتطبيق الجيد للحوكمة، وفيما يلي عرض لهاتين المجموعتين:

**المحددات الداخلية:** هذه المحددات تشمل (حداد، 2008، ص: 06):

- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل المؤسسة؛
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من اجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

**المحددات الخارجية:** تشمل المحددات الخارجية القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي للدولة والذي تعمل من خلاله المؤسسات وقد يختلف من دولة لآخري وهي تتمثل في (ماجد، 2009، ص: 29):

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين المؤسسات وقوانين العمل وقوانين الاستثمار ورأس المال وقوانين المتعلقة بالإفلاس والمنافسة ومنع الاحتكار؛
- توفير التمويل اللازم للمؤسسة من خلال وجود نظام مالي جيد يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة؛

- كفاءة الأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال، وذلك بإحكام الرقابة على المؤسسات، والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات المنشور، وكذلك وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم الالتزام؛

- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتشمل هذه المؤسسات جميعه المحاسبين ونقابات المحامين والعمال والموظفين وسلطة النقد.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين التي تضمن حسن إدارة الشركة وتنظيمها مما يقلل المخاطر، ويوفر التمويل ويولد الأرباح ويخلق فرص عمل.

\* **أدوات الحوكمة:** حتى يتم تطبيق قواعد الحوكمة وتحقيق أهدافها بشكل فعال، لابد من توافر الأتي (بن الضيف، عدنان، 2012، ص:08):

- إحساس رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بحجم وجسامه المسؤولية الملقاة على عاتقهم؛
  - وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات في الشركة بشكل دقيق ومتوازن؛
  - توفير نظم محاسبية ومالية فعالة تضمن تشغيل عملية اتخاذ القرار الإداري بكفاءة عالية؛
  - إيجاد مدونة أخلاق أو ميثاق شرف يتميز بالنزاهة والموضوعية؛
  - توفير بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية تتصف بكل مقومات الكفاءة والصدق والعدالة؛
  - الالتزام بالمعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق لضمان عملية المقارنة وتحقيق الرقابة وتسهيلها.
- \* **ركائز الحوكمة:** تتركز الحوكمة على ثلاث ركائز أساسية تتمثل في (عبد العال، دليل التعامل في البورصة، ص:27):

- **السلوك الأخلاقي:** أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بأخلاقيات السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.

- **تفعيل أدوار أصحاب المصالح:** مثل الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة والأطراف الأخرى المرتبطة بالمؤسسة:

- **إدارة المخاطر:** أي التعرف على المخاطر وتحديدتها واختيار أنسب السبل للتعامل معها وإدارتها بما يحقق أقصى منفعة للمؤسسة.

### 2.3 مبادئ حوكمة المؤسسات وأهدافها:

ترتكز الحوكمة على مجموعة من المبادئ وتهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها فيما يلي:

\* **مبادئ الحوكمة:** لقد عملت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على وضع مبادئ تكون بمثابة نقاط مرجعية يمكن استخدامها في إعداد الأطر القانونية والتنظيمية لأساليب الحوكمة (آليات الحوكمة) والتي

تعكس الظروف الاقتصادية والاجتماعية في البيئة التي تتم فيها ممارسات الحوكمة، وقد تناول الإصدار الأول سنة 1999 لهذه المبادئ خمسة مجالات هي حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة.

وتعد المبادئ دائمة التطور بطبيعتها في ضوء التغيرات في الظروف البيئية المحيطة، ومن ثم فقد تمت مراجعة هذه المبادئ وتضمنت بالإضافة إلى المبادئ السابقة مبدأً جديداً ضمن النسخة المعدلة سنة 2004 والذي يتعلق بتوفير الأسس اللازمة لتفعيل إطار للحوكمة من أجل رفع مستوى الشفافية وأن يتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني ويحدد بدقة مسؤوليات الهيئات المختلفة المسئولة عن الإشراف والرقابة، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ:

- مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة: يعتبر هذا المبدأ الإطار العام لجميع المبادئ الأخرى للحوكمة، ويتناول تشجيع وضع إطار لحوكمة المؤسسة وأثره على شفافية وكفاءة السوق، وأن تكون متوافقة مع القوانين السائدة، وأن يتم تحديد توزيع المسؤوليات من خلاله بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية داخل المؤسسة (بن درويش، 2007، ص:36).
- مبدأ حقوق المساهمين ينبغي أن يكفل إطار الحوكمة حماية حقوق المساهمين والتي من بينها تأمين أساليب نقل الملكية أو تحويل ملكية الأسهم والحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى الحق في المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصص من أرباح المؤسسة (عبد العال، حوكمة الشركات، 2007، الصفحات:42-44).
- مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين: يجب أن يكفل إطار الحوكمة المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم (ocde. P : 08)؛
- مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسة: يجب أن يتم الاعتراف في حوكمة المؤسسة بحقوق أصحاب المصالح التي ينشؤها القانون أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، مع القيام بتشجيع التعاون النشط بين المؤسسة وأصحاب المصالح في زيادة الاستثمارات مع خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة (jonhsoton. 2004. P21).
- مبدأ الإفصاح والشفافية: يعد هذا المبدأ من أهم أهداف الحوكمة حيث أنها تعمل على ضمان الشفافية والإفصاح الدقيق في الوقت المناسب عن كل البيانات والمعطيات المالية، ويدرج مع هذه



المعطيات الأداء والوضع المالي من خلال الإفصاح عن المعلومات الهامة، ويتم التطرق إلى دور مراقب الحسابات وملكية النسبة العظمى من الأسهم العادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب دون أي تأخير مع أقل تكلفة ممكنة (jonhsoton. 2004. P22).

كما ينبغي أن ينص إطار الحوكمة على مختلف السياسات والإجراءات المتعلقة بكيفية الإفصاح عن المعلومات وسبل الوصول إليها، فضلا عن سياسة نشر النتائج سواء كانت فصلية أو سداسية أو سنوية ( زوفيغيان، 2010، ص: 10).

- مبدأ التأكيد على مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يؤكد الإطار العام للحوكمة على هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية واختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية (الهزاع، 2009، الصفحات: 22-23).

#### \* أهداف الحوكمة:

يمكن إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة اعتماد مبادئ الحوكمة في المؤسسات بما يلي:

- تدعيم عنصر الشفافية في معاملات وعمليات المؤسسات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية على النحو الذي يملك من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة، والتأكيد على الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين (حسياني، 2010، الصفحات: 20-21).

- توفير الحماية للمساهمين ومنع تضارب الأهداف وتنازع السلطات وتعظيم المصالح المتبادلة (الشواورة، 2009، ص: 127).

- تزويد أصحاب المصالح بالمعلومات اللازمة الخاصة بالمؤسسة حيث أن قيام هذه الأخيرة بتوفير المعلومات المطلوبة عن نشاطها بدقة وسرعة يعزز الثقة بها (الهنيني، 2004، ص: 38).

- تجنب حدوث أزمات مالية ومصرفية بالإضافة إلى تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسات العاملة بالاقتصاد (عبد العال، حوكمة الشركات، 2007، ص: 23).

#### 4. علاقة الحوكمة بقيادة الإبداع والابتكار ودورها في إثراء العمل الإداري في المؤسسة:

لا شك أن المؤسسات التي تطبق فيها مبادئ الحوكمة يكون فيها مجال أوسع وأكثر ملائمة لقيادة الأفكار المبدعة والخلاقة، مما يسهم في الرفع من مستوى التنظيم والعمل الإداريين.

#### 4. 1 علاقة الحوكمة بقيادة الإبداع والابتكار في المؤسسة:

تختلف أنماط القيادة عن أنماط الإدارة في أمور متعددة، وفي نفس الوقت تختلف القيادة الرسمية عن القيادة غير الرسمية في ظل جدلية القائد يُولد أم يُصنع وتعددت الآراء حولها، ولعل حيازة المهارات الذكية القيادية والإدارية تجعل من النجاح رديف أكيد لمن يمارس القيادة غير الرسمية، خصوصاً إذا توفر الهيكل التنظيمي المرن وتحققت عناصر الإدارة الفاعلة، وترسخت مقومات الحوكمة كالمتابعة والمراقبة والشفافية والإفصاح المؤسسي التي بدورها تحتاج إلى فريق عمل منسجم وفعال ومتماسك لتحسين الأداء وصولاً للجودة العالمية.

فالحوكمة هي ذلك المفهوم المتعدد التخصصات، فهي ترتبط بالعلوم السياسية والاجتماعية والاقتصادية، كما تتميز كذلك بقوة التركيز على المستوى الإداري، ويأتي إسهامها الأساسي في مجال إدارة الموارد البشرية لصنع القادة فهي تشير إلى وجود قدر كبير من التحفيز للمواهب في مجال تقديم الخدمة من خلال تعزيز الاختيار القائم على الكفاءة واعتماد مبدأ الجدارة كمعيار للترقية، والنتائج كمقياس للمكافأة، وتضيف الحوكمة أيضاً بعداً أخلاقياً لوظائف أي قطاع فالخدمة هي جوهر الحوكمة.

والقيادة هي مسألة ضرورية لتحسين مستوى الحوكمة، وبالعكس إذا توفرت حوكمة رشيدة في المؤسسة فالأكيد أن هذا سيدعم القيادة في الإدارة ويحقق فعاليتها وكفاءتها، ومن خلال تبني مبادئ الحوكمة في المؤسسة فان القادة عليهم أن يقوموا بخدمة الآخرين عن طريق تبني المهارات القيادية اللازمة لتحقيق أعلى مستويات تطبيق الحوكمة في المؤسسات:

- استشراف المستقبل؛
- مشاركة الآخرين وتطوير أفكارهم؛
- إعادة الابتكار باستمرار؛
- تقييم النتائج و العلاقات؛
- تجسيد القيم التي يؤيدونها.

إن مبادئ الكفاءة والصراحة والنزاهة والمحاسبة والعمل على كسب الثقة كلها مجتمعة هي الأساس لأي نظام اقتصادي، والشركات الناجحة هي تلك التي تلتزم هذه المبادئ في ظل قناعة كاملة بأن نجاحها في عملها مرهون بالممارسات التي تأخذ بها، وبالمناخ العام السائد فيها، وبالالتزام القوي بالسلوك التجاري السليم والسلوك الأخلاقي والمجتمعي الملتزم والمتميز.

#### 4. 2 دور قيادة الإبداع والابتكار في إثراء وتطوير العمل الإداري:

تلعب القيادة الإدارية الفعالة دور الرائد والقائد في تهيئة المؤسسة للدخول في عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز، وتتركز مسؤولية القيادة الإدارية للإبداع والابتكار بالأساس في تطوير العمل الإداري من خلال تحقيقها ما يلي:

## علاقة الحوكمة بقيادة الإبداع والابتكار ودورها في دعم العمل الإداري في المؤسسة

- إقامة بناء استراتيجي متكامل للمؤسسة بين رسالتها ورؤيتها المستقبلية والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها؛
- تنمية منظومة من السياسات المتكاملة توفر قواعد العمل وأسس اتخاذ القرارات في جميع المجالات؛
- بناء وتطوير الهيكل التنظيمي المرن القادر على التكيف والتوائم مع المتغيرات ويكون آلية سلسلة مساندة الأداء وليس عقبة جامدة تمنع التطور والنمو؛
- بناء وتشغيل نظام متكامل للمعلومات ودعم اتخاذ القرار، وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات في كافة المجالات؛
- بناء وتشغيل نظام متكامل الجودة الشاملة وتطبيقها في كافة مجالات العمل وعلى جميع المستويات؛
- بناء وتشغيل نظام فعال لإدارة الأداء يربط بين أداء الأفراد والمجموعات ليحقق الأهداف المسطرة؛
- إقامة نظام فعال لقياس وتقييم الأداء المؤسسي وإتباع آليات متطورة للقياس المرجعي والمقارنة بأعلى مستويات الأداء في السوق وبين المنافسين؛
- بناء وتشغيل نظام متكامل ومتطور لإدارة الموارد البشرية يعظم الاستفادة من طاقاتها الذهنية والإبداعية ويحفزها على الابتكار وتوظيف خبراتها ومعارفها للمساهمة في تنمية المؤسسة؛
- تصميم وتفعيل نظام متطور للتطوير الاستراتيجي والمستمر للمؤسسة؛

### 5. خاتمة:

يختلف عالم الأعمال اليوم عما سبقه من عصور من حيث أساليب الإدارة المنتهجة، ولعل من ابرز مظاهر هذا العصر البحث عن الأداء المتميز كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الإدارية والاقتصادية، إذ أن المؤسسات تجدد نفسها أمام موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب أداء متميز يسمح لها باكتساب ميزات تنافسية وتحسين موقعها النسبي.

وفي ظل هذا الوضع الذي يشهده العالم، لم يبقى للمؤسسات الا انتهاز أرقى أساليب الإدارة الحديثة التي تساعدها على تحقيق أهدافها، والحوكمة كواحدة منها، يمثل تطبيقها حجر الأساس الذي يتم من خلاله تطبيق الإدارة الرشيدة، فهي تمكن المؤسسات من رفع جودة الخدمات التي تقدمها للمتعاملين من خلال إتباع المعايير اللازمة لذلك مثل المسائلة والشفافية، بالإضافة إلى رفع كفاءة وفاعلية استخدام المال ورقابة الأداء المالي وضمان الحد من الفساد المالي والإداري وتحقيق العدالة والشفافية ومنح حق محاسبة المسؤولين، إضافة إلى تبني مبادرات الإبداع والابتكار داخل المؤسسة والاعتناء بالعنصر البشري المتميز بهذه القدرات.

فالإبداع والابتكار يمثلان عاملين أساسيين في إدارة الأعمال والمؤسسات، إذ أن تزايد الحاجات والطموحات وتصاعدها لم يعد يجزي ويصلح حلها بالطرق الروتينية التقليدية، وإنما على المؤسسات، ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة، يجب أن لا تقف عند حدّ متدني، وإنما تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة وتؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بتنافسية وتميز، أي يجب أن يكون طموحها أبعد وأهدافها أسمى من ذلك، فتسعى للارتقاء حتى تكون متألفة أفكاراً وأداءً، وبعبارة أخرى يجب أن تكون مؤسسة خلاقّة مبدعة، يشكل الابتكار والإبداع والتحديد فيها السمات الغالبة والمميزة لأدائها وخدماتها. ويمكن القول أن للحوكمة دور كبير في تدعيم قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسة، فكلما كانت المؤسسة تطبق الحوكمة بما فيها من مبادئ وخصائص وركائز فإنها حتما ستعطي كل ذي حق حقه، وتظهر القيادات المبدعة والمبتكرة وتشجعها، كما أنها تقلل من تضارب المصالح وحل إشكالية الوكالة (نظرية الوكالة) وهذا ما يفضي إلى خلق بيئة مواتية للإبداع والابتكار في المؤسسة ويسمح بتطوير الأداء وتحقيق الاستدامة، كما أن لقيادة الإبداع والابتكار دور في دعم وتعزيز تطبيق الحوكمة في المؤسسة، فالقائد الذي يتحلى بالسلوك الأخلاقي ويعمل وفقاً لمبادئ الرشادة الإدارية التي حددت في نطاق الحوكمة فإنه سيعزز من تطبيق الحوكمة في المؤسسة.

#### 6. النتائج: يمكننا تلخيص أهم نتائج البحث فيما يلي:

- \* الإبداع والابتكار ضروريان للمؤسسات لتطوير العمل الإداري فيها مما يساهم في مساندة ما تفرزه الفترة ويجعلها تستجيب لمتطلبات مختلف الفئات في المجتمع، كما أنهما أساسيان للفرد القائد في مؤسسته، والذي بدوره يعزز تطبيق الحوكمة وتفعيلها؛
- \* تأطير العمل الإداري بالحوكمة يعتبر بمثابة أسلوب حديث تنتهجه المؤسسات التي عرفت بتحقيق نتائج مرضية؛
- \* يساهم كل من عامل الإبداع والابتكار وتطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق ما يُعرف بالتميز المؤسسي وانفراد المؤسسة بخصائص وميزات تختلف عن بقية المنافسين في السوق؛
- \* العمل الإداري عملية تتميز بالتطور المستمر، وان ما يساهم في تطويرها المورد البشري ذو القدرات الإبداعية والابتكارية؛

7. التوصيات: من خلال النتائج المتوصل إليها والتي تؤكد ان لاعتماد مبادئ الحوكمة في المؤسسات دور كبير في دعم القيادات المبدعة والمبتكرة، كما ان لقيادة الإبداع والابتكار أهمية في إرساء وتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف مستويات العمل، فاذا اجتمعت هذه العوامل مع بعض فان المؤسسة تتمكن من

تحقيق كل من التميز الإداري المؤسسي ومتطلبات الإدارة الحديثة، وعليه يجب على المؤسسات العمل على ما يلي:

- \* تشجيع تطبيق مبادئ الحوكمة كإطار تنظيمي للعمل الإداري، نظرا للدور الذي تلعبه في تحقيق التنظيم الجيد والامتثال الفعال لمختلف الأنظمة والقوانين واللوائح التنظيمية بهدف تحقيق متطلبات الإدارة الحديثة؛
- \* الاهتمام بتطوير ودعم الكفاءات المبدعة والمبتكرة وتشجيعها على تحقيق التميز باعتبار ان هذا الأخير يبدأ من القائد كشخص؛
- \* مواكبة التطورات العلمية والعملية وتبني كل ما يمكن ان يساهم في رفع تنافسية المؤسسة ككتبي مختلف أساليب الإدارة الحديثة والتي من بينها اعتماد الحوكمة كألية لتحقيق التميز الإداري؛
- \* ضرورة الاهتمام بتوفير كل متطلبات التميز الإداري لمختلف المستويات في المؤسسة اذ ان من بين هذه المتطلبات نجد الحوكمة الرشيدة والابداع والابتكار.

## 8. المراجع:

- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، (2007).
- طارق عبد العال حماد، دليل التعامل في البورصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف)، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثانية، 2007.
- جيرار زوفيغيان، إرشادات تطبيق قواعد الحكم الصالح في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية، بيروت، لبنان، 2010.
- وليد بن نعمة الهزاع، حوكمة الشركات: أهمية تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وقواعدها في المؤسسات والبنوك المالية بدول مجلس التعاون وأثره الايجابي على تنامي الاقتصاد الخليجي، إدارة البحوث والدراسات، 2009.

- إيمان احمد الهنبي، تطوير نظام للحاكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني، أطروحة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية العليا، عمان، الأردن، 2004.
- ماجد إسماعيل أبو حمام، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية (دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية)، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
- حسياني عبد الحميد، أهمية الانتقال للمعايير الدولية للمحاسبة والمعلومة المالية IAS/IFRS كإطار لتفعيل حوكمة الشركات، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3 2009 / 2010.
- عبد الله غالم بن الضيف، محمد عدنان، تفعيل دور الحوكمة كآلية للحد من الفساد المالي والإداري في الوطن العربي مع الإشارة إلى تجارب دولية، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6 - 7 ماي 2012، جامعة بسكرة، الجزائر.
- مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي حول: حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، 15 - 16 تشرين الأول 2008، جامعة دمشق، سوريا.
- فيصل محمود الشواورة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009.
- OECD, Principles and Annotations on Corporate governance, Arabic Translation, disponible sur : [www.oecd.org](http://www.oecd.org) ,consulter le:21-12-2012.
- Donald Jonhsoton, Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE, Service des publications de l'OCDE, paris, France,2004.