الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

---

جامعة مصطفى إسطنبولي

معسكر

Université MUSTAPHA Stambouli

Mascara

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تجارية

التخصص: الحوكمة واستراتيجيات مالية للمؤسسات

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د

أهمية حوكمة المؤسسات الاقتصادية في تحقيق الإبداع والتميز الإداري – دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر

إعداد الطالبة: لزرق إيمان

إشراف: أ. د صدوقي غريسي

لجنة المناقشة:

أ.د حاج أحمد محمد	أستاذ تعليم عالي	جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر	رئيسا
أ.د صدوقي غريسي	أستاذ تعليم عالي	جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر	مقررا
أ.د صفيح الصادق	أستاذ تعليم عالي	جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر	ممتحنا
أ.د بوشيخي محمد رضا	أستاذ تعليم عالي	جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر	ممتحنا
أ.د تشيكو فوزي	أستاذ تعليم عالي	المدرسة العليا للاقتصاد وهران	ممتحنا
أ.د زيان بغداد	أستاذ تعليم عالي	جامعة الجزائر3	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر

الحمد والشكر لله حمدا كثيرا وما التوفيق إلا بالله واشهد أن محمد رسول الله خليله وصفيه من خلقه.

أتقدم بالشكر لكل من ساعدني في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد واخص بالذكر:

الوالدين الغاليين

الأستاذ صدوقي غريسي

إلى كل من علمني حرف في كل مشواري دراسي.

الإهداء

بأسمى معاني الوفاء أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى الوالدين الكريمين

أمي التي كانت لي مثال في الصبر والوفاء والأمل إلى من بثت في نفسي حافز المثابرة وأنارت دربي بصلواتها، ووالدي الذي كان في كل خطوات حياتي دعما وسندا.

إلى جديّ وجدتيّ رحمهم الله

إلى الغاليين على قلبي أخوّي وأختي

إلى كل أهلي وأقاربي.

الفهرس

العناوين	الصفحة
الشكر	
الإهداء	
قائمة الاشكال	IV
قائمة الجداول	VI
قائمة الاختصارات	VII
قائمة الملاحق	VII
المقدمة	أ-ج
الفصل الأول: حوكمة المؤسسات الاقتصادية – قراءة نظرية	
تمهيد	01
المبحث الأول: مدخل لحوكمة المؤسسات	02
المطلب الأول: ماهية حوكمة المؤسسات	02
الفرع الأول: مفهوم الحوكمة المؤسسات	02
الفرع الثاني: تاريخ ظهور حوكمة المؤسسات	07
المطلب الثاني: دوافع ونظريات مفسرة لحوكمة المؤسسات	08
الفرع الأول: دوافع ظهور حوكمة المؤسسات	08
الفرع الثاني: نظريات حوكمة المؤسسات	18
المطلب الثالث: مراحل وأهداف حوكمة المؤسسات	31
الفرع الأول: مراحل حوكمة المؤسسات	31
الفرع الثاني: أهداف حوكمة المؤسسات	32
المبحث الثاني: أساسيات حوكمة المؤسسات	33
المطلب الأول: خصائص ومحددات حوكمة المؤسسات الاقتصادية	33
الفرع الأول: خصائص حوكمة المؤسسات الاقتصادية	33
الفرع الثاني: محددات حوكمة المؤسسات الاقتصادية	37
المطلب الثاني: الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات وآلياتها	40
الفرع الأول: الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات	40
الفرع الثاني: آليات حوكمة المؤسسات	41
المطلب الثالث: مبادئ و ركائز حوكمة المؤسسات الاقتصادية	49

الفهرس

الفرع الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات الاقتصادية	49
الفرع الثاني: ركائز حوكمة المؤسسات الاقتصادية	54
المبحث الثالث: واقع حوكمة المؤسسات الاقتصادية	56
المطلب الأول: نماذج حوكمة المؤسسات	57
الفرع الأول: تجارب دول في حوكمة المؤسسات	57
الفرع الثاني: نماذج حوكمة المؤسسات	63
المطلب الثاني: متطلبات الحوكمة الجيدة وأسباب فشلها	66
الفرع الأول: متطلبات الحوكمة الجيدة	66
الفرع الثاني: أسباب اخفاق حوكمة المؤسسات	67
المطلب الثالث: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر	68
الفرع الأول: الجهود وتحديات حوكمة المؤسسات في الجزائر	68
الفرع الثاني: معايير حكم الراشد في الجزائر و الإطار القانوني لإرساء حوكمة المؤسسات فيها	73
خلاصة الفصل	81
الفصل الثاني: الابداع و التميز الإداري في المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد	82
المبحث الأول: مسح أدبي حول الإبداع الإداري	83
المطلب الأول: مفهوم الابداع الإداري والنظريات المفسرة له	83
الفرع الأول: مفهوم الابداع الإداري	83
الفرع الثاني: النظريات الابداع	90
المطلب الثاني: منطلقات الابداع في الإدارة المعاصر ومستوياته ومصادره	94
الفرع الأول: منطلقات الابداع في الإدارة المعاصر	94
الفرع الثاني: مستويات الابداع ومصادره	102
المطلب الثالث: مراحل وعقبات الإبداع الإداري	106
الفرع الأول: مراحل الإبداع الإداري	106
الفرع الثاني: عقبات الإبداع الإداري	108
المبحث الثاني: تأصيل النظري للتميز الإداري	111
المطلب الأول: مفهوم وأبعاد التميز الإداري والسمات الرئيسية للمدير المتميز	111

الفهرس

الفرع الأول: مفهوم التميز الإداري	111
الفرع الثاني: أبعاد التميز الإداري والسمات الرئيسية للمدير المتميز	115
المطلب الثاني: مبادئ التميز الإداري ومتطلباته	117
الفرع الأول: مبادئ التميز الإداري	117
الفرع الثاني: متطلبات التميز الإداري	118
المطلب الثالث: معايير ومداخل تحقيق التميز الإداري	119
الفرع الأول: معايير التميز الإداري	120
الفرع الثاني: مداخل تحقيق التميز الإداري	121
المبحث الثالث: ضرورة الابداع والتميز الإداري في المؤسسة الاقتصادية	125
المطلب الأول: أهمية الإبداع و التميز الإداري	125
الفرع الأول: أهمية الإبداع الإداري	125
الفرع الثاني: أهمية التميز الإداري	127
المطلب الثاني: طرق تنمية الابداع و التميز الإداري	129
الفرع الأول: طرق تنمية الابداع الإداري	129
الفرع الثاني: الطريق إلى التميز الإداري	131
المطلب الثالث: أفضل الممارسات للتميز و المبدرات الإبداعية	132
الفرع الأول: نماذج العالمية في التميز و المبدرات الإبداعية	132
الفرع الثاني: النموذج الجزائري للتميز	139
خلاصة الفصل	141
الفصل الثالث: مقاربة نظرية مع عرض الدراسات السابقة و أنموذج الدراسة الحالية	
تمهيد	142
المبحث الأول: مقاربة نظرية بين حوكمة المؤسسات الاقتصادية والابداع والتميز الإداري	143
المطلب الأول: أهمية حوكمة المؤسسات	143
الفرع الأول: أهمية الحوكة للمؤسسات الاقتصادية	143
الفرع الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات للاقتصاد	145
المطلب الثاني: الإبداع في ظل حوكمة الإدارة	146
الفرع الأول: الإبداع كوظيفة إدارية	146
الفرع الثاني: حوكة الإدارة	149

الفهرس

الطلب الثالث: علاقة حوكمة المؤسسات الاقتصادية بالإبداع و التميز الإداري	151
الفرع الأول: الدافع و التحفيز	151
الفرع الثاني: البيئة التنظيمية للمؤسسة	160
المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة	163
المطلب الأول: دراسات سابقة حول حوكمة المؤسسات	163
الفرع الأول: دراسات سابقة محلية وعربية	163
الفرع الثاني: دراسات سابقة أجنبية	169
المطلب الثاني: دراسات سابقة حول الابداع و التميز الإداري	171
الفرع الأول: دراسات سابقة حول الابداع الإداري	171
الفرع الثاني: دراسات سابقة حول التميز الإداري	177
المطلب الثالث: دراسات سابقة حول علاقة حوكمة المؤسسات بالإبداع و التميز الإداري	181
الفرع الأول: دراسات سابقة محلية و عربية	181
الفرع الثاني: دراسات سابقة أجنبية	182
المبحث الثالث: التعقيب على الدارسات السابقة و مميزات وأنموذج الدراسة الحالية	184
المطلب الأول: التعقيب على الدراسات السابقة	184
الفرع الأول: التعقيب على الدراسات السابقة المحلية و العربية	185
الفرع الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة الأجنبية	186
المطلب الثاني: مميزات الدراسة الحالية	187
الفرع الأول: جوانب الاستفادة من الدارسات السابقة	188
الفرع الثاني: أهم مميزات الدراسة الحالية	189
المطلب الثالث: صياغة نموذج الدراسة الحالية	190
الفرع الأول: متغيرات الدراسة	190
الفرع الثاني: عرض أنموذج الدراسة	191
خلاصة الفصل	193
الفصل الرابع: دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر	
تمهيد	194
المبحث الأول: نبذة عن قطاع الاتصالات في الجزائر و الإطار العام للدراسة الميدانية	195
المطلب الأول: نبذة عن قطاع الاتصالات في الجزائر	195

الفهرس

الفرع الأول: الإصلاحات التي مر بها قطاع الاتصالات بالجزائر	195
الفرع الثاني: سوق الاتصالات بالجزائر	198
المطلب الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية	200
الفرع الأول: منهج وحدود الدراسة	201
الفرع الثاني: طرق جمع البينات و مجتمع الدراسة	202
المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة	203
الفرع الأول: تصميم أداة الدراسة	206
الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	206
المبحث الثاني: تفريغ بينات الاستبيان ومعالجتها إحصائيا	207
المطلب الأول: اختبار صدق فقرات الاستبيان	207
الفرع الأول: صدق المحتوى والاتساق الداخلي للاستبيان	207
الفرع الثاني: الصدق الذاتي والمقارنة الطرقية	218
المطلب الثاني: اختبار ثبات فقرات الاستبيان	219
الفرع الأول: اختبار ثبات الاستبيان بالتجزئة النصفية	219
الفرع الثاني: اختبار ثبات الاستبيان بمعامل "ألفا كرونباخ" و" أمغ مقدو نلز"	220
المطلب الثالث: تحليل الديمغرافي لأفراد العينة	223
الفرع الأول: تحليل البيانات الوصفية لأفراد العينة	223
الفرع الثاني: علاقة النوع بالمتغيرات الوصفية الاخرى	227
المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج	232
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى	232
الفرع الأول: الفرضية الرئيسة الأولى و الفرضيات الفرعية	232
الفرع الثاني: عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الاولى	233
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية	241
الفرع الأول: الفرضية الرئيسة الثانية و الفرضيات الفرعية	241
الفرع الثاني: عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية	242
المطلب الثالث: مناقشة النتائج	250
الفرع الأول: مناقشة النتائج الفرضية الرئيسة الاولى	250
الفرع الثاني: مناقشة النتائج الفرضية الرئيسة الثانية	252

الفهرس

خلاصة الفصل	254
الخاتمة	255
قائمة المراجع	260
الملاحق	277
الملخص	306

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نظريات المفسرة لحوكمة الشركات	19
2	نظرية الإشراف	24
3	نظرية اعتماد الموارد	27
4	نظرية أصحاب المصلحة	29
5	خصائص حوكمة الشركات	34
6	المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة المؤسسات	38
7	ركائز حوكمة الشركات	55
8	عناصر رئيسية للتفكير الإبداعي	97
9	جودة التطبيق الإبداعي	98
10	الإبداع في المؤسسة	103
11	العوامل المؤثرة على الإبداع	105
12	المبادئ الأساسية للتميز	117
13	مستويات محركات تحسين التميز في الأداء	119
14	النموذج الأوروبي للتميز	136
15	النموذج الجزائري	140
16	فوائد ومستويات الحوكمة	145
17	سلم الحاجات "لماسلو"	155
18	نموذج التوقع	157
19	مسؤوليات القائد في المؤسسة المبدعة	162
20	أنموذج الدراسة	192
21	حصص السوق حسب عدد المشتركين لسنة 2024	200
22	تمثيل لمتغير النوع بالنسبة لعينة الدراسة	223
23	تمثيل لمتغير العمر بالنسبة لعينة الدراسة	224
24	تمثيل لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة	225
25	تمثيل لمتغير الأقدمية بالنسبة لعينة الدراسة	226
26	تمثيل لمتغير الوظيفة بالنسبة لعينة الدراسة	227

27	تمثيل لعلاقة النوع (الجنس) بالعمر بالنسبة لعينة الدراسة	328
28	تمثيل لعلاقة النوع بالمستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة	329
29	يبين تمثيل لعلاقة الجنس بالأقدمية بالنسبة لعينة الدراسة	330
30	يبين تمثيل لعلاقة الجنس بالوظيفة بالنسبة لعينة الدراسة	331
31	يبين تخطيط الاحتمال الطبيعي	236
32	يبين تخطيط الانتشار الخاص بالمتبقيات المعيارية	236
33	يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع (الإبداع الإداري)	237
34	يبين تخطيط الاحتمال الطبيعي	245
35	يبين تخطيط الانتشار الخاص بالمتبقيات المعيارية	245
36	يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع (التميز الإداري)	246

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الجهود الدولية في حوكمة المؤسسات	18
2	مقارنة بين نظرية الوكالة ونظرية الإشراف	25
3	خصائص أنظمة الحوكمة في إطار هياكل الملكية	36
4	تصنيف ميكانزمات (محددات) الحوكمة حسب "Charreaux"	39
5	آليات حوكمة المؤسسات	48
6	نماذج حوكمة شركات	64
7	اتصالات الجزائر بالأرقام لسنة 2023	198
8	عدد المشتركين في شبكات النقال لكل متعامل	200
9	عدد عينة الدراسة	202
10	نسبة استجابة افراد العينة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	203
11	عدد عبرات المحور الأول	204
12	عدد عبرات المحور الثاني	204
13	عدد عبرات المحور الثالث	205
14	مقياس ليكارت الخماسي	205
15	يبين أهم الوسائل المستعملة في المعالجة الإحصائية	206
16	حسابات صدق المحتوى	209
17	محك قبول معامل صدق المحتوى	215
18	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين درجات المحور المنتمية له	216
19	معاملات الارتباط بين درجة كل بعد ودرجة المحور المنتمي له	217
20	معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان	218
21	نتائج اختبار Ttest لدراسة الفروق بين متوسطات المجموعات الطرفية (الأرباعي الأعلى، الأرباعي الأدنى)	218
22	نتائج ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية	219
23	يبين ثبات الاستبيان Reliability Statistics	220
24	نتائج ثبات الاستبيان ككل في حالة حذف درجة المفردة Item-Total Statistics	220
25	قيمة الثبات McDonald's Omeg	222
26	متغير الجنس بالنسبة لعينة الدراسة	223

27	متغير العمر بالنسبة لعينة الدراسة	224
28	متغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة	225
29	متغير الأقدمية بالنسبة لعينة الدراسة	226
30	متغير الوظيفة بالنسبة لعينة الدراسة	227
31	علاقة النوع (الجنس) بالعمر بالنسبة لعينة الدراسة	228
32	علاقة النوع (الجنس) بالمستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة	229
33	علاقة النوع (الجنس) بالأقدمية بالنسبة لعينة الدراسة	230
34	علاقة النوع (الجنس) بالوظيفة بالنسبة لعينة الدراسة	231
35	تحليل الانحدار المتعدد المعياري "طريقة الإدخال المتأنية (القسرية) (Enter)"	234
36	يبين تشخيص التعدد الخطي	235
37	يبين التحقق من صفرية متوسط البواقي	237
38	يبين التحقق من عدم وجود قيم متطرفة	238
39	يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الآليات الداخلية للحوكمة على الإبداع الإداري	239
40	تحليل الانحدار المتعدد المعياري "طريقة الإدخال المتأنية (القسرية) (Enter)"	243
41	يبين تشخيص التعدد الخطي	244
42	يبين التحقق من صفرية متوسط البواقي	246
43	يبين التحقق من عدم وجود قيم متطرفة	247
44	يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الآليات الداخلية للحوكمة على التميز الإداري	248

قائمة الاختصارات

الاختصار	اللغة العربية	اللغة الانجليزية
IFC	مؤسسة التمويل الدولية	International Finance Corporation
IIA	معهد المدققين الداخليين	Institute of Internal Auditors
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	Organization for Economic Co-operation and Development
IFAC	الاتحاد الدولي للمحاسبين	International Federation of Accountants
PAIB	لجنة المحاسبين المهنيين	Professional Accountants Committee
CIPE	مركز المشروعات الدولية الخاصة	Center for International Private Enterprise
NYSE	بورصة نيويورك	New York Stock Exchange
RBV	نظرية الإدارة (العرض القائم على الموارد)	Management theory (resource-based supply)
ISO	منظمة المواصفات الدولية	International Standards Organization ISO
QFMA	هيئة قطر للأسواق المالية	Qatar Financial Markets Authority
CARE	مركز العمل والتفكير الذاتي لريادة الأعمال	Center for Action and Self-Reflection for Entrepreneurship
FCE	منتدى رؤساء المشاريع	Entrepreneurs Forum
APAB	جمعية منتجي المشروبات الجزائريين	Association of Algerian Beverage Producers
MBEF	نموذج الأداء المؤسسي الماليزي	Malaysien Business Excellence Framework
ANSI	الهيئة الأمريكية للموصفات القياسية	American Organization for Standardization
BSI	معهد المعايير البريطاني	British Standards Institution
PAQ	الجائزة الجزائرية للجودة	Algerian Quality Award
(PASW)V28	برنامج التحليل التنبئي	Predictive Analytics Software
SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الاستبيان	277
2	قائمة الأساتذة الذين حكموا الاستبيان	284
3	الاتساق الداخلي	285
4	المقارنة الطرفية	290
5	التجزئة النصفية	290
6	ألفا كرونباخ	291
7	الثبات (أوميغا ماكدونالدز)	294
8	خصائص العينة	296
9	مخرجات الانحدار المتعدد (القياسي) "طريقة Enter" (الفرضية الرئيسية الأولى)	297
10	مخرجات الانحدار المتعدد (القياسي) "طريقة Enter" (الفرضية الرئيسية الثانية)	301

المقدمة

المقدمة

تعتبر الحوكمة من الموضوعات المهمة القديمة المتجددة دراسة و ممارسة و من بين أهم العوامل التي و ضعت الحوكمة في الواجهة هي الصدمات التي تعرضت لها اقتصاديات دول العالم جراء الأزمات المالية التي عصفت بكبريات المؤسسات الاقتصادية ،نتيجة عدت أسباب ،بحيث صار موضوع حوكمة المؤسسات واحدا من أبرز اهتمامات المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، و قد تعاظم الاهتمام بهذا الموضوع لدى الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء، ذلك أن التجارب التاريخية أثبتت أن غياب و التهاون في تطبيق الحوكمة في المؤسسات على اختلاف أنواعها وما يتبعه من افتقار للرقابة والشفافية يمكن أن يؤدي إلى أزمات ليس على مستوى المؤسسة فقط، بل على مستوى الاقتصاد ككل، ولعل أبرز مثال على ذلك الأزمة المالية العالمية لعام 2008 التي أظهرت وجود الكثير من القصور الناتج عن عدم التسيير الأمثل للموارد و غياب الثقة بين مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية و أصحاب المصالح مما أدى إلى انتشار الفساد المالي و الاداري ، هذا من جهة ، و من جهة أخرى العولمة التي أحكمت قبضتها على العالم والتغيرات المتسارعة و زيادة حدة المنافسة على المستوى العالم ،لهذا سارعت عدة دول و مؤسسات اقتصادية لتطبيق الحوكمة و تأطيرها قانونيا بما يتناسب و يتماشى مع الأوضاع الاقتصادية للبلد ،بحيث أصبحت الحوكمة اليوم الخط الدفاعي الأول للمؤسسة الاقتصادية لضمان استمرارها و بقائها .

لكن الامر لا يقتصر على هذا فقط بمأن نحن الآن في عصر المعرفة والتقنية الذي يجعل العنصر البشري المحور التنمية والتطوير، إذ تمكن هذا العنصر المبدع على مر العصور من توظيف المعرفة لإشباع حاجاته المختلفة من خلال استخدام الأمثل للموارد، ووضع نفسه أو الإدارة التي يتبع لها أو المؤسسة ككل في إطار التميز والذي نتج عنه أيضا زيادة حدة في المنافسة والتي بدورها وضعت الإبداع بمختلف أشكاله في الواجهة. ومن أهم هذه الأوجه هو الابداع الإداري، بمأن الإدارة تشكل الحلقة الأقوى في أي عمل مؤسسي لأنها مجموعة من الوظائف التي لا يمكن الاستغناء عنها. وبالتالي فإنها أسلوب أو أولوية الممارسة والتطبيق لتلك الوظائف هو الذي يحدد مستوى النجاح أو الفشل. حيث أن ممارسة الوظائف الإدارية بحكمة وعقلانية بالتأكيد يقود إلى تحقيق التأثير الإيجابي على العاملين وأدائهم المنظم ويساهم مساهمة فاعلة خاصة إذا رافقها عنصر الإبداع.

المؤسسات بحاجة دائمة للإبداع، لأنه يعتبر من الدعائم الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحسين أداءها وتحقيق التميز والنجاح. وبفضله يمكن تقوية وتعزيز قدرات المؤسسة خاصة في خلق ميزة تنافسية في بيئة تشهد الكثير من المنافسة والمنافسين.

كما أن التميز هو المستوى الأداء الوحيد المقبول في هذا العصر، عصر الانترنت وسيادة التقنيات الاتصالات والمعلومات، عصر سيادة العقل البشري وسطوة قوة العلم والفكر الإنساني، وسيطرة رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم، وانفتاح الأسواق وزوال العوائق المادية والمعنوية عن طريق التجارة الدولية. والتميز الاداري بالأخص عملية شاملة تستهدف تحسين الأداء وتحقيق النتائج الممتازة في المؤسسات الاقتصادية. تعتمد هذه العملية على تطوير الاستراتيجيات بطرق إبداعية واستخدام أدوات فعالة لتحقيق أهداف الجودة والكفاءة والتفوق. كما ترتكز على فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم، والسعي لتقديم منتجات وخدمات ممتازة تفوق تلك المقدمة من قبل المنافسين.

- **الإشكالية:**

تعد المؤسسات الاقتصادية ركيزة الأساسية للاقتصاد بمختلف قطعاته، وكل قطاع يحظى بقدر من المنافسة بين المؤسسات التي تنتمي إليه، وبحكم هذه الأخيرة فعلى كل مؤسسة اقتصادية تقديم الجديد في منتجها وخدماتها، وأن تولي الاهتمام لكل ما يضمن بقائها واستمرارها، بدأ بالحوكمة المؤسسات الاقتصادية. ونظرا لأهمية حوكمة المؤسسات الاقتصادية بما جاءت به من مبادئ وآليات من جهة وأهمية الابداع والتميز الإداري من جهة أخرى اللذان يعتبران ضرورة ملحة في المؤسسة في ظل كل الظروف التي تحيط بها والتغيرات المتلاحقة، هذا يقودنا لطرح الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير ومساهمة آليات حوكمة المؤسسات في تحقيق الابداع والتميز الإداري داخل المؤسسة الاقتصادية بقطاع الاتصالات في الجزائر؟

- **الأسئلة الفرعية:**

الإجابة على الإشكالية يعتمد على الإجابة على مجموعة من الأسئلة التالية:

- ماهي أهم الدوافع التي أدت لظهور حوكمة المؤسسات؟
- فيما تتمثل أهمية حوكمة المؤسسات؟
- ما هي الأسس المهمة التي ترتكز عليها حوكمة المؤسسات؟
- ماهي أسباب توجه الجزائر لتبني حوكمة المؤسسات وما هو الإطار القانوني الذي وضع لها؟
- ما أهمية الابداع والتميز الإداري في المؤسسة الاقتصادية؟
- ماهي عوائق التي تقف أمام الابداع والتميز الإداري؟
- ما هي آليات حوكمة المؤسسات التي تساهم في تحقيق كل من الابداع والتميز الاداري؟

- **الفرضيات:**

بناءا على المسح النظري لكل المتغيرات الدراسة تمت صياغة الفرضيتان التاليتان:

- **الفرضية الرئيسية الأولى (H1):** وجود علاقة وتأثير إيجابي بين آليات الداخلية لحوكة المؤسسات الاقتصادية والابداع الإداري.

- **الفرضية الرئيسية الثانية (H2):** وجود علاقة وتأثير إيجابي بين آليات الداخلية لحوكة المؤسسات الاقتصادية والتميز الإداري.

- **أهمية الدراسة:**

بعض الدراسات خاضت في موضوع حوكمة المؤسسات لمعرفة خلفيات نشأتها ومدى تأثيرها الفعلي في حل والسيطرة على ما أنجر عن الازمات التي مست عدة مؤسسات في عدة دول في العالم ،وهي تعتبر حل دائم بحيث سعت معظم الدول والمنظمات كمنظمة التنمية الاقتصادية في عدت مرات لتحديث اللوائح القانونية الخاصة بها و إضافة للتطرق لجوانب أخرى لموضوع الحوكمة، ودارسات أخرى تناولت موضوع الابداع و التميز الاداري ، حيث أن الابداع والتميز الادارة يعتبران من مواضيع الساعة في عالم الأعمال والريادة خاصة إذا كانت في بيئة تحف بالمنافسة الشديدة ، على خلاف الدارسات السابقة و انطلاقا من دور حوكمة المهم في المؤسسة الاقتصادية حولنا في هذه الدراسة ابراز جانب مهم من هذا الدور ألا وهو أهميتها في تحقيق الابداع و التميز الإداري بالتحديد في قطاع الاتصالات بالجزائر و هذا ما يضفي أهمية أخرى و تفرد للموضوع قيد الدراسة .

- **أهداف الدراسة:**

نسعى من خلال هذه الدراسة للوصول إلى:

- عرض تفصيلي لجانب النظري الخاص بحوكمة المؤسسات؛
- محاولة الالمام بكل ما يتعلق بالإبداع والتميز الاداري نظريا؛
- عرض مقاربة نظرية بين الحوكمة والابداع والتميز الإداري؛
- معرفة واقع حوكمة مؤسسات في قطاع الاتصالات بالجزائر من خلال دراسة ميدانية؛
- تسليط الضوء على الابداع الإداري ومحاولة معرفة ما إذا كان يحظى بالأهمية الكافية في قطاع الاتصالات بالجزائر؛
- معرفة إذا ما كان هناك سعي حقيقي موجود بمؤسسات التي تندرج تحت قطاع الاتصالات لتحقيق التميز الإداري؛

- معرفة كيف تساهم حوكمة المؤسسات الاقتصادية في تحقيق الابداع والتميز الإداري على مستوى قطاع الاتصالات في الجزائر.

- **مبررات اختيار الموضوع:**

ان اختيار هذا الموضوع للبحث فيه ودراسته تنمو عن مجموعة من الدوافع أهم هذه الدوافع هي:

- كون الموضع يدخل ضمن تخصصنا فهو يسمح لنا في تعمق أكثر في موضوع الحوكمة وبذلك يتماشى ويرتقي بالعملية التكوينية لنا؛

- يعتبر موضوع حوكمة المؤسسات موضوع خصب لحد الساعة لكل باحث خاصة في الجزائر لمتابعة واقعها وتطور تطبيقها فيها؛

- على غرار أن الابداع والتميز من المواضيع التي تحظى بأهمية بالغة اليوم في المؤسسة الاقتصادية التي تسعى للارتقاء بأدائها وخاصة الحفاظ على بقائها، واستمرارها فإن الابداع والتميز الاداري يلفتان انتباه كل باحث ملم بالتطورات البحثية والعلمية؛

- ابراز آليات الحوكمة التي يجب أن تحرص عليها المؤسسات الاقتصادية لتحقيق الابداع والتميز الإداري داخلها؛

- من الدوافع الذاتية رغبت الباحثة الالمام أكثر حول الابداع والتميز الإداري؛

- السعي لأن تكون النتائج أكثر دقة مما قد يخول للمؤسسات أخذها على محمل الجد والعمل على تحسين نقائص التي قد نشير إليها في دراستنا هذه؛

- وضع البحث بين ايدي طلبة الباحثين.

- **صعوبات الدراسة:**

أهم الصعبات التي وجهناها في إعداد هذه الأطروحة جلها كانت تحيط بالأداة الرئيسية لجمع المعلومات في الشق التطبيقي، التي حاولنا تماشي معها وتجاوزها لإتمام جمع المعلومات اللازمة في إنجاز الدراسة والصعوبات هي كالآتي:

- صعوبة الحصول على ترخيص من مؤسسات قيد الدراسة لتوزيع الاستبيان على الأطراف المعنية بالإجابة؛

- صعوبة الحصول على إيمايلات التي تسهل مهمة توزيع الاستبيان، ولهذا استعنا بإيمايل الخاص بالمؤسسة الذي لم يجدي نفعا ولم يتم الرد؛

- صعوبة مقابلة وإيصال الاستبيان لبعض الأطراف المعنية بالإجابة كالمساهمون والمدراء التنفيذين لكونهم أطراف مهمة في تطبيق نظام حوكمة المؤسسات، وعلى هذا الأساس استبعدنا المساهمون لعدم تمكننا من الحصول على إجابتهم؛

- بحجة الانشغال لم يجب البعض على الاستبيان والبعض الآخر كان متحفظا في المعلومات أثناء الإجابة هذا من جهة، ومن جهة أخرى كان مصير بعض الاستبانات الإهمال، ولهذا كان لزاما تنقلنا شخصيا والانتظار والحرص على الإجابات.

- صعوبة اجراء مقابلة مع بعض الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات كالمدراء التنفيذين مثلا التي كانت ستغني وتدعم الجانب التطبيقي للدراسة.

- **هيكل البحث:**

لتحقيق مساعي البحث والإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية باختبار الفرضيات التي تم صياغتها فقد قمنا بهيكلة وتقسيم البحث حسب الموضوع قيد الدراسة بحيث اعتمدنا أربع فصول، وأدرجنا تحت كل فصل ثلاث مباحث لندرج تحتها هي الاخرى ثلاث مطالب، ويضم كل مطلب فرعين، إذ تناولنا باختصار في كل فصل ما يلي:

الفصل الأول: عنونا هذا الفصل " حوكمة المؤسسات – قرأه نظرية"، حيث ارتأينا أن نعرض كل الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم بدأ بعرض أهم التعاريف التي قدمتها المنظمات والتي وضعها مفكرون أيضا، والدوافع والنظريات وأساسيات حوكمة المؤسسات، إلى جانب التعرف على حيثيات تبني الجزائر للحوكمة بعد التعريج على تجارب بعض دول العالم واطلاع على نماذج الحوكمة المتبعة في مختلف دول.

الفصل الثاني: حمل هذا الفصل عنوان " الابداع والتميز الإداري في المؤسسة الاقتصادية"، كان لبد من مسح أدبي لكل ما يخص الابداع والتميز الإداري. بحيث تطرقنا لكل منهما في المبحث الأول والثاني وخصصنا المبحث الثالث لتوضيح أهميتهما وأهم الطرق لتنميتهما، وفي الأخير التنويه لأفضل الممارسات للتميز الإداري والمبدرات الإبداعية.

الفصل الثالث: عنوان الفصل " مقاربة نظرية مع عرض الدراسات السابقة ونموذج الدراسة "، إذ خصصنا هذا الفصل لفهم جوهر العلاقة وفهم الحلقة التي تربط بين الحوكمة والابداع والتميز الإداري من خلال المبحث الأول، وفي المبحث الثاني عرضنا بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، أما في المبحث

الثالث فتم التعليق عليها كخطوة مهمة ومساعدة على إتمام هذه الدراسة من تم ذكر مميزات هذه الدراسة وعرض نموذج الدراسة الحالية.

الفصل الرابع: خصصنا هذا الفصل لإسقاط الجانب النظري على الواقع بحيث جاء هذا الفصل تحت عنوان " دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر " وذلك بإعداد استبيان وتوزيعه على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية التابعة لقطاع الاتصالات، من تم اجراء المعالجة الإحصائية بعد تفريغ الاستبيان، ليتم بعدها مناقشة النتائج المتوصل إليها في الأخير.

الفصل الأول

تمهيد:

ظهور حوكمة المؤسسات الاقتصادية كان وليد تراكمات وتجاوزات نتجت عنها أزمات أودت بالعديد من الشركات الكبرى نحو الإفلاس والانهيار، أبرزها الازمات التي ضربت دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا مطلع القرن العشرين كنتيجة حتمية للفساد المالي والإداري والافتقار للرقابة والشفافية والافصاح. لهذا انصب التركيز والاهتمام على إيجاد حلول ناجعة للخروج من هذه الازمات وليس عند هذا الحد بل حل يرافق المؤسسات مستقبلا ويحمي المؤسسات وأصحاب المصالح من التجاوزات مالية والادارية والقانونية. اذ تعد حوكمة اهم هذه الحلول وهي من المفاهيم المعاصر نسبيا، حيث أضحى دورها اليوم دور محوري في استمرار واستقرار المؤسسات الاقتصادية، بل أصبحت تحظى باهتمام كبير في مجال الاقتصادي وتخطته لتمس كل المجلات الأخرى.

ينطوي تحت هذا الفصل ثلاث مباحث حولنا من خلالهم الالمام بكل الجوانب النظيرة لحوكمة المؤسسات الاقتصادية، وهذه المباحث كالتالي:

المبحث الأول: مدخل لحوكمة المؤسسات الاقتصادية

المبحث الثاني: أساسيات حوكمة المؤسسات الاقتصادية

المبحث الثالث: واقع حوكمة المؤسسات الاقتصادية

المبحث الأول: مدخل لحوكمة المؤسسات الاقتصادية

قد ساهمت النظريات الحديثة في بلورة المفهوم إلى أن لقي الأهمية الكبيرة الذي يحظى بها حاليا وإرساء البناء النظري له. [1]كما أن الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) هو مصطلح فرض نفسه وأوجد ذاته قسرا وطواعية.[2] الذي كان وليد عدة دوافع نهيك عن الازمات المالية التي مست معظم دول العالم ودوافع أخرى سنتطرق إليها في هذا المبحث مع كل ما يخص حوكمة المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات الاقتصادية ودوافع ظهورها

ظهرت العديد من المقاربات المفسرة لحوكمة الشركات كالمقاربات الاقتصادية، القانونية، السياسية والاجتماعية، فنتيجة تعدد المقاربات التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات من جهة، ومن جهة أخرى الاستمرار في تقديم نتائج جديدة في إطار حوكمة الشركات والتطور المستمر للمفاهيم المرتبطة بها. صار من الصعب إعطاء تعريف مضبوط لها.[3]

الفرع الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

تعددت معاني الترجمة لمصطلح (corporate governance) ، لكن هناك بعض الباحثين من يرى ان اقرب ترجمة لهذا المصطلح هو حوكمة الشركات أو حاكمية الشركات.[4] الذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة، حيث تم سابقا إطلاق مصطلحات أخرى مثل الإدارة الرشيدة الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي ، التحكم المؤسسي، الحاكمية المؤسسية ، حوكمة الشركات و مصطلحات أخرى .[5] و منذ بروز مفهوم حوكمة المؤسسات عمل العديد من المفكرين والمنظمات على وضع تعريف محدد لهاذا المصطلح فتباينت واختلفت طريقة تعريفه، والتي كلها تصب في سياق واحد، و لتوضيح مفهوم الحوكمة أكثر سيكون من الأفضل أن نعرج على تعريفها اللغوي.

---

[1] سفير محمد، بوبكر مصطفى، **حوكمة الشركات**، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص9.

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص ص 23-24.

[3] أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012، ص10.

[4] مصطفى يوسف الكافي، **الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها- أسبابها – تداعياتها- افاقها)**، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2013، ص207.

[5] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، نفس المرجع السابق، ص24.

أ. تعريف الحوكمة لغة:

يمم الباحث وجهه شطر معجم اللغة بغية تلمس معنى الحوكمة، فهي تختزل في ثناياها عدة مفاهيم تتمثل أساسا في:[1]

المنع: فيقال حكمة فلانا، أي منعته.

القضاء: يطلق على الحكم ويراد به من ذلك قوله تعالى ﷻ ﴿فاحكم بينهم بما أنزل الله﴾[2]أي اقضي بينهم بحكم الله، الحكام هم القضاة ومن ذلك قوله سبحانه وتعالى ﷻ ﴿ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام﴾ [3]أي إلى القضاة.

إلى جانب معناها الحكم أو التحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع ضوابط وقيود تحكم العلاقات داخل المنظمة، فمصطلح الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها[4]:

الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

الحكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

الاحتكام: ما يقتضيه من السيطرة من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجار سابقة.

التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

ب. تعريف الحوكمة اصطلاحا:

تجدر الإشارة في البدء إلى أن تعريف حوكمة الشركات لا يتناول شكلا محدد من أنواع و أشكال الشركات ، فيمتد عند البعض ليشمل جميع أنواع الشركات و المنظمات الحكومية أو الأهلية و كذلك غير الهادفة إلى الربح.[5]و عمدت كل من مؤسسة التمويل الدولية و معهد المدققين الداخليين و منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على وضع تعريف للحكومة بحيث :

[1] بن حمدون سارة، **مفهوم حوكمة المؤسسات**، المحلة المتوسطية للقانون والاقتصاد، المجلد 3، العدد 2، 2018، ص ص248-249 https://www.asjp.cerist.dz/en/article/109411

[2] القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 48، ص112.

[3] القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 188، ص69.

[4] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، مرجع سبق ذكره، ص 24.

[5] أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص83.

- عرفتها Gadbury Committee سنة 1992بأنها: " ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه و رقابة الشركات و يهدف ذلك النظام إلى تحقيق التوافق بين مصالح الإدارة و المساهمين بالإضافة إلى الكفاءة الاقتصادية و الرفاهية الاجتماعية ".[1]
- عرفتها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها:" هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها".[2]
- عرفها معهد المدققين الداخليين (IIA)على أنها:" عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة لتوفير الإشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة، ومراقبة مخاطر المنظمة، والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف وحفظ قيم الشركة".[3]
- عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)بأنها:" مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها و حملة الأسهم و الآخرين من أصحاب المصلحة توفر الإطار الذي من خلاله يتم وضع أهداف المنظمة و أدواتها لتنفيذ تلك الأهداف و تحديد مستوى الأداء المطلوب".[4]
- عرفها الاتحاد الدولي للمحاسبين(IFAC)سنة 2009 بأنها: من خلال لجنة المحاسبين المهنيين في عالم الأعمال التابعة له (PAIB) تعرف الحوكمة بأنها مجموعة من المسؤوليات التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (هيئة الحوكمة) بهدف توفير التوجيه الاستراتيجي ضمان تحقيق الأهداف، التأكد من إدارة المخاطر بشكل مناسب، التحقق من استخدام موارد المؤسسة بشكل مسؤول.[5]
- يعرفها البنك الدولي بأنها: "الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة بهدف التنمية. كما خلص برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى أن الحوكمة تعبر عن ممارسة السلطة الاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شئون المجتمع على كافة مستوياته".[6]

---

[1] حاكم محسن محمد، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013، ص22.

[2] بوحنية قوي وآخرون، **حوكمة التنمية المستدامة في النظرية والتطبيق دراسة لبعض النماذج والمؤشرات**، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2016 ص36.

[3] مصطفى يوسف الكافي، **الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها- أسبابها – تداعياتها- افاقها)**، مرجع سبق ذكره ص206.

[4] لطفي أمين السيد أحمد، **المراجعة الدولية وعولمة رأس المال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 695.

[5] لزهد العابد، **حوكمة الشركات**، ط2، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2022، ص34.

[6] عط الله وارد خليل، محمد عبد الفاتح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص28.

- يعرفها مركز المشروعات الدولية الخاصة(CIPE) بأنها: "نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي والحقوق والعلاقات مع جميع فئات المعينة ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة. وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل".[1]

كما قام العديد من الباحثين والكتاب بتناول موضوع الحوكمة وطرح تعريفات لها، نذكر منها:

- عرفها" Barry Barker" سنة 1979 على أن: " الحوكمة كلمة انجليزية (بريطانية) تم إعادة إحياءها من طرف الإنجليزية الأمريكية في العبارة (حوكمة الشركات) وهي تعني أغراض وطريقة كيفية هيكلة الشركات الكبيرة والصغيرة والتحكم فيها".
- عرفها الباحث "Gilles Paquet" على أنها: " التنسيق الفعال بين توزيع السلطة ، الموارد ، و المعلومات بين المشاركين في الشركة و هي في نفس الوقت أداة للرؤية و التشخيص و المعالجة بحيث تساعد على كشف و تحديد طبيعة و فهمها ، و بالتالي وضع الإجراءات المناسبة لعلاجها".[2]
- عرفها "Shleifer" و"Vischny " سنة 1997 بأن: "الحوكمة هي الطرق التي يضمن بها موردو التمويل للشركات لأنفسهم الحصول على عائد على استثماراتهم"، فهي تجيب على ثلاثة أسئلة: كيف يحث موردو الأموال (المساهمون) المدراء على تحقيق الأرباح لصالحهم؟ كيف يضمن المساهمون أن المدراء لن يقوموا بسرقة أموالهم؟ كيف يراقب المساهمون المدراء؟[3]
- عرفها "Charreaux" سنة 1997:" تشمل حوكمة الشركات جميع الآليات التنظيمية التي لها تأثير في تحديد سلطات المديرين و التأثير على قراراتهم ، و بعبارة أخرى ، التي تحكم سلوكهم و تحدد حيزهم التقديري".[4]
- تعرف" Gabrielle O'Donovan" سنة 2003 حوكمة الشركات بأنها "نظام داخلي يشمل السياسات والعمليات والأشخاص، والذي يخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، من خلال توجيه

[1] عمار عصام السامرائي، **أهمية حوكمة المؤسسات ودورها في تعزيز فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي**، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية بعنوان " حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة"، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 17-18 أفريل 2013، ص8 https://www.researchgate.net/publication/358712200

[2] Bouguessa Nabil, **La Bonne Gouvernance Une Réponse A La Crise Financière**, Le Séminaire internationale sure la crise financière et économique et la gouvernance mondiale, Faculté des Sciences Economiques Commerciales et de Gestion, Université Ferhat Abbas, Sétif, Algérie, 20-21 Octobre 2009, P.12.

[3] لزهد العابد، **حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص34.

[4] Benoît Pigé, **La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise**, Revue internationale P.M.E., Vol. 15, No 2, France, P122 https://www.researchgate.net/publication/269817894

ومراقبة أنشطة الإدارة بذكاء تجاري جيد وموضوعية ونزاهة. تعتمد الحوكمة السليمة للشركات على التزام السوق الخارجي والتشريعات، بالإضافة إلى ثقافة مجلس الإدارة الصحية التي تحمي السياسات والعمليات. بمعنى آخر، تحدد حوكمة الشركات القيم القانونية والأخلاقية والمعنوية للشركة من أجل حماية مصالح أصحاب المصلحة. وفقا لـ " Gabrielle" فإن" يمكن أن تؤثر الجودة المتصورة لحوكمة الشركة على سعر سهمها فضلا عن تكلفة زيادة رأس المال". [1]

- عرفها "Martin Hilb" سنة 2011 في كتابه المعنون بـ" الحوكمة الحديثة للشركات" (New Corporate Governance) على أنها: " النظام الذي يسمح بالإدارة الاستراتيجية ، التسيير التكاملي و الرقابة الكلية بطريقة مقاولتيه و أخلاقية ، و بأسلوب يتناسب مع كل سياق خاص ".[2]

كما هناك من حدد مفهوم الحوكمة في النقاط التالية:

- "هي إدارة المنشأة لتعظيم أدائها".
- " تنفيذ الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرف غير المقبول ".
- " أنظمة تستخدم للرقابة على الشركة ومجلس إدارتها وأعضائه".
- " أنظمة يتم بموجبها إدارة المنشأة والرقابة عليها وفق هيكل يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات فيما بين المشاركين، مثل مجلس الإدارة والهيئة والمساهمين، ويرسم القواعد والإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات في شئون المنشأة".[3]

إذا بناءا على ما سبق فالحكومة مجموعة من الاليات والإجراءات والأنظمة التي تنظم مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والآخرين من أصحاب المصلحة، وتضمن إحكام الرقابة على المؤسسة لوضع حد لكل محاولة غش أو فرصة للفاسد المالي والإداري قد يمس بأداء المؤسسة أو استمرارها كما تقوم بضمان حقوق ومصالح أصحاب المصالح في المؤسسة وذلك بالتقيد بكل من الموضوعية والمساءلة والشفافية، النزاهة.

[1] Homayara Latifa Ahmed and others, **A Conceptual Review on Corporate Governance and its Effect on Firm's Performance: Bangladesh Perspective**, AIUB Business and Economics Working Paper Series, American International University-Bangladesh, 2008, P 4, https://www.researchgate.net/publication/4982470

[2] Martin Hilb, **New Corporate Governance**, Springer, New York, United States of America, 2012, p7.

[3] سفيان خلوفي وآخرون، **تقييم واقع حوكمة الشركات في الجزائر في إطار ميثاق الحكم الراشد – دراسة حالة شركة " آن سي آى" رويبة الجزائر (مارس 2013– جويلية 2020)**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 4 ،2021، ص 59.

الفرع الثاني: تاريخ ظهور حوكمة المؤسسات

الحديث عن حوكمة الشركات ليس بالجديد، فقد بدأ الحديث عنها سنة 1929 من قبل "فرانك نايت"، ثم تواصلت البحوث إلى غاية التسعينيات من القرن العشرين.[1]تعود جذور حوكمة المؤسسات إلى الثلاثينيات من القرن المنصرم، كنتيجة لأعمال الأمريكيين "Berele وMeans " المتخصصين في مجال إدارة الاعمال حيث يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك عام 1932 م. وتأتي حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة.[2] و إذا نظرنا لأصل الكلمة بحد ذاتها فيعود لفظة الحوكمة الى كلمة اغريقية قديمة[3] kubernân لقيادة سفينة أو عربة استخدمت لأول مرة مجازيا من قبل أفلاطون للإشارة إلى فعل حكم الرجال[4]ثم مر للغة اللاتينية في القرن الثالث عشر تحت مصطلح Gubernareو الذي كان يعني آنذاك أسلوب إدارة أو توجيه السفينة. [5]

تواصل الاهتمامات و الجهود على المستويين الدولي و الإقليمي لإصلاح و تقوية هياكل الملكية و تحسين آليات أداءها ، بدءا بتوصيات لجنة كادبوري في المملكة المتحدة عام 1992، و لجنة Vienot Commission في فرنسا ، و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية عام 1999 و لجنة King Commission إنتهاءا بجهود الولايات المتحدة في اعقاب الفضائح المحاسبية و خاصة بعد مشكلة Enron التي هزت أروقة شارع Wall Street و دفعت الرئيس الأمريكي و الكونغرس الأمريكي ، و البورصة نيويورك NYSE وناسداك Nasdaq على اقتراح العديد من الإصلاحات في هياكل حاكمية الشركات.[6]كما بدأ هذا المفهوم في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية في سنوات الثمانينات ، وخاصة بعد ظهور كتابات " Michael

[1] أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص 10.

[2] بوشامي عبد القادر وآخرون، **نماذج حوكمة الشركات في العالم (دراسة تجارب دولية)**، مرجع سبق ذكره، ص 591.

[3] وليد ناجي الحيالي، حسين عبد الجليل ال غزوي، **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص23.

[4] Bouchenak Nesrine, **Approches Conceptuelles et les problèmes de gouvernance d'entreprise en Algérie,** Le Séminaire national sure Les orientations stratégiques de la gouvernance d'entreprise et l'étendue de son activation législative et institutionnelle en Algérie Politiques, Université Mustapha Stambouli -Mascara, 18 Avril 2018, P3 https://www.researchgate.net/publication/363076173.

[5]وليد ناجي الحيالي، حسين عبد الجليل ال غزوي، نفس المرجع السابق، ص9.

[6] حاكم محسن محمد، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، مرجع سبق ذكره، ص 18.

Porter" ، إذ اكتسى مكانة في عالم الاعمال و الإدارة .[1]و يتضح تبلور حوكمة المؤسسات أكثر من خلال استرسال في ذكر الدوافع ظهورها و النظريات التي أسهمت في إيجادها و تطورها.

المطلب الثاني: دوافع ونظريات مفسرة لحوكمة المؤسسات

تعتبر النظريات أحد الاعمدة الأساسية في بناء حوكمة المؤسسات وفهمها، ومن بين السبل الاخرى التي تؤدي لفهم الحوكمة المؤسسات وإدراك أهميتها هي الدوافع التي كانت السبب في ظهورها.

الفرع الأول: دوافع ظهور حوكمة المؤسسات

الأخذ بهذا المصطلح في مجال العلوم الاقتصادية على غرار المجالات الأخرى لم يكن وليد الصدفة حيث أن الدوافع وراء شيوع هذا المفهوم هو تناغمه مع لفظي العولمة والخصخصة اللذين دار حولهما جدل كبير في بداية ظهورهما.[2] كما أن لم يكن فصل الملكية عن الإدارة وما انجر عنها السبب الوحيد لحوكمة الشركات بل أيضا الأزمات التي عصفت بكبريات المؤسسات العالمية وما تبعها من فضائح وانهيارات التي يرجع المفكرين والبحثين سببها أيضا لفصل الملكية عن الإدارة، بالإضافة إلى اقتصاد المعرفة و ما جاءت به و الذي ألزم العمل بقواعد الحوكمة ،و هناك من يذهب لأبعد من ذلك ويرى فيها وسيلة لتدخل الدول الأجنبية في الدول النامية.

1. دوافع ظاهرة الحوكمة بفعل فصل الملكية عن الإدارة (أو الملكية عن الرقابة) وما ترتب عنها:

الفجوة الكبيرة بين أداء الشركات وما يحصل عليه المدرين من مكافآت، إضافة إلى إساءة استخدام خيارات الأسهم، التي يقصد بها منح أعضاء الإدارة الحق بشراء عدد من أسهم الشركة بسعر محدد مسبقا عادة ما يزيد عن السعر الذي يتداول به السهم في السوق. وإذا كان الهدف من تلك الخيارات هو حث الإدارة على بذل الجهد لتحسين الأداء، حتى يرتفع سعر السهم إلى مستوى يفوق السعر المحدد في خيار الأسهم، ليجني المديرون الأرباح، إلى أن الهدف قد اسئ استخدامه. فلقد ركزت الإدارة في الكثير من الأحيان على الأنشطة التي تحقق أرباح سريعة، متجاهلة تأثيرها السلبي في المدى الطويل. حدث كل هذا نتيجة لانفصال الملكية عن الإدارة، في وقت قد تتعارض فيه مصالح الإدارة مع مصالح الملاك، مخلفة ورائها ما يسمى بتكلفة الوكالة. ومما يزيد من حدت المشكلة، أن المنشأة قد تكون مملوكة لعدد كبير من

[1] محمد الصالح فروم، **أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة** المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، الأردن، 2016، ص674، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/69355

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، مرجع سبق ذكره، ص 23.

صغار المستثمرين، الذين لا يعرف بعضهم البعض، كما قد يكونوا مبعثرين في أمكان جغرافية متباعدة بشكل يجعل من الصعب عليهم مراقبة تصرفات الإدارة. وحتى لكبار المستثمرين .[1]

2. دوافع ظاهرة الحوكمة بفعل أزمات وانهيار بعض المؤسسات الدولية:

1.2.الأزمات المالية: شهد العالم أصعب وأطول أزمة عرفها النظام الرأسمالي وهي أزمة الكساد العظيم 1929-1932[2] ، التي تعود أسبابها إلى جملة من الانحرافات الحاصلة في الأسواق الدولية و تتلخص أساسا في نسبة الأمان في البيع النقدي الجزئي بنسبة 10%، و باعتبار المتعاملين لم تتوفر لديهم السيولة المطلوبة للرفع من مساهماتهم مما أدى إلى تصفية معاملاتهم المرتبطة بالشراء النقدي بالإضافة للبيع على مكشوف من طرف المضاربين للاسهم التي ليست في ملكيتهم بأسعار مرتفعة على أمل شراء عند انخفاض أسعارها مقابل هامش ربح، و الممارسات غير الأخلاقية و استغلال ثقة العملاء، و تلاعب في أسعار الأوراق المالية.[3] تلتها الازمة المالية العالمية في 2008، وما خلفته من آثار وتداعيات على النظام المالي الأمريكي وباقي الأنظمة المالية العالمية بحكم ترابطها وتشابكها بفعل الانفتاح الاقتصادي والعولمة المالية التي ميزت العقود الأخيرة من الزمن. وتعد الازمة المالية 2008، من أعنف الأزمات بعد الكساد الكبير في الثلاثينات القرن العشرين، ومما زاد في خطورتها هو المكان الذي انفجرت فيه، وهو الولايات الامريكية المتحدة الامريكية، حيث يعتبر الاقتصاد الأمريكي محرك الاقتصاد العالمي ومرتكزة، كما تعتبر عملته الدولار عملة التسويات الدولية حيث تستأثر 60 % من السيولة العالمي.[4] و من أهم مسببات أزمة 2008 :

وجود خلل في تطبيق السياسات النقدية والمالية الكلية الملائمة خاصة إذا تزامن ذلك مع انعدام الشفافية وانتشار الفساد والتلاعب في البيانات والقوائم المالية في المؤسسات التي تكون المبعث الأولي للاضطراب القطاع المالي مسببها الرئيسي تدفق رؤوس أموال ضخمة للداخل يرافقها توسع مفرط وسريع في الإقراض دون التأكد من الملاءة الائتمانية للمقترضين، وعندها يحدث انخفاض في قيمة العملة مؤديا إلى حدوث موجات من التدفقات الرأسمالية إلى الخارج. و أسباب أخرى مثل عدم تماثل المعلومات و ضعف النظام المحاسبي و الرقابي و التنظيمي ،انتشار الفساد الأخلاقي الاقتصادي ،و تشوه نظام الحوافز بحيث أن

---

[1] منير إبراهيم هندي، **حوكمة الشركات: مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء**، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2011، ص14.

[2] بن خيرة الطاهر، **إدارة الأزمات الاقتصادية: مقارنة بين أزمة الكساد 1929، والأزمة المالية 2008" دراسة تاريخية اقتصادية"**، مجلة المعارف للبحوث والدراسات التاريخية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2022، ص763، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/202974

[3] دولي سعاد، شرفي مسعودة، **الأزمة المالية العالمية الراهنة وازمة الكساد الكبير: أوجه التشابه والاختلاف**، الملتقى الدولي الثاني حول متطلبات التنمية في أعقاب إفرازات الأزمة المالية العالمية ،28-29 أفريل، جامعة الطاهري محمد، بشار، الجزائر،2010، ص 5، https://www.researchgate.net/publication/333296327

[4] بن خيرة الطاهر، نفس المرجع السابق، ص763.

ملاك المصارف و الإدارات العليا فيها لا يتأثرون ماليا من جراء الأزمات المالية التي ساهموا في حدوثها فلا يتم مثلا إنهاء خدماتهم أو تحميلهم الخسائر، خصوصا عند تحمل المصرف مخاطر زائدة عن مقدرته كما حدث مثلا في كوريا و كولومبيا و الأرجنتين و سنغافورة و هونج كونج ، و تم أخذ قلة خبرة الإدارات العليا في المصارف كسبب اخر مهم في حدوث الازمات المصرفية.[1]

ولم تخلو السنوات التي بين الازمتين السابقتين من الازمات ففي يوم الاثنين الموافق 19 أكتوبر 1987 حدثت أزمة كبيرة في أسواق البورصات العالمية، و ذلك بحدوث خلل في التوازن بين العرض و الطلب ليس في الأسواق الحاضرة فقط بل و أيضا في أسواق العقود المستقبلية ، و قد نشأ هذا الخلل من جراء سيل متدفق من أوامر البيع لم يسبق له مثيل، نجم عنه انخفاض حاد و سريع في أسعار الأوراق المالية المتداولة في ذلك اليوم حتى أن مؤشر " داو جونز " الصناعي و الذي يقيس تطور 30 شركة أمريكية خسر 508،02 نقطة.[2] و التي أطلق عليها بالاثنين الأسود و لقد جاءت هذه الأزمة بعد مرور أقل من سنتين على سابقتها التي يطلق عليها الجمعة اليتيمة .[3] لتليها أزمات أخرى متلاحقة في دول الولايات الامريكية اللاتينية أو كما تسمى بأزمة الأسواق الناشئة. يمكن القول إن هي أزمات هروب رؤوس الأموال، تلك الأموال التي تدخل وتخرج دون الحصول على إذن مسبق. فمثلا حرية انتقال رؤوس الأموال كانت هي السبب الرئيسي و المعلن و راء انهيار المكسيك،[4]

فالأزمة المكسيكية التي حدثت سنة 1994 وكشفت عن ضعف اقتصاديات الدول النامية والأسواق الناشئة في الصمود والتكيف مع الصدمات التي تحدثها العولمة المالية بسبب التحرير المالي وتحول هذه الدول إلى اقتصاد السوق، حيث نجمت هذه الأزمة عن تدفق مذهل لرؤوس الأموال للخارج، بشكل ملفت للانتباه وممهد لانهيار النظام المالي العالمي، فحسب قول "Michel Camdessus" المدير التنفيذي السابق لصندوق النقد الدولي: (إن الأزمة المكسيكية عام 1994 كانت الأولى في عالمنا الجديد، عالم الأسواق المعولمة). فلقد ازدادت أزمة سعر الصرف في المكسيك وبلغت ذروتها عندما انخفضت قيمة " البيزو" بحوالي 40%

[1] روابح عبد الرحمان، الأزمة **المالية والاقتصادية العالمية "أزمة الرهن العقاري"**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية– دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 24، العدد 1، الجزائر، ص ص221–222، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/85800

[2] رمضان علي الشراح، **الأزمات المالية العالمية: أسبابها –آثارها– انعكاساتها على الاستثمار بدولة الكويت**، ورقة مقدمة للملتقى الدولي لآفاق الاستثمار "الدورة الثالثة" "معا لمواجهة التحديات "، 27–28 أفريل، الكويت، 2009، ص 9.
https://www.unioninvest.org/userfiles/scientificAr/1414Investment%20Horizons2.doc

[3] علة مراد، **الأزمة المالية الدولية من الخميس الأسود إلى التسونامي المجنون**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 14، العدد 1، ص 62 https://www.asjp.cerist.dz/en/article/135791

[4] رمضان علي الشراح، نفس المرجع السابق، ص11.

في منتصف ديسمبر 1994، مما دفع الأسواق المكسيكية على الشعور بالخوف من استمرار العجز الكبير في حساب المعاملات الجارية لميزان المدفوعات. يمكننا حصر أهم الأسباب فيما يلي:[1]

- تقييم العملة الوطنية بأعلى من قيمتها الحقيقية، وإخفاء العجز في حساب العمليات الجارية، الناتج عن تدفق رؤوس الأموال الأجنبية بسب تنفيذ المكسيك لبرنامج الإصلاح الاقتصادي، والاعتقاد بأن تأجيل الإصلاح يؤدي إلى تكلفة أعلى للإصلاح؛

- استراد السلع التي يعتقد أن أسعارها سوف ترتفع فيما بعد، وهذا الارتفاع ناتج عن المغلاة في تقييم " البيزو"؛

- ارتفاع سعر الفائدة وإدارة الدين الحكومي قصير الأجل والتوسع في الائتمان الممنوح للجهاز المصرفي.

- لتليها أزمة الارجنتين حيث منتصف عام 1998 بدأت الأرجنتين تعاني من حالة ركود قوية لها عدة أسباب نابعة من سوء التخطيط الحكومي. ولم تسلم البرازيل وفنزويلا هي الأخرى.

2.2.الأزمات المالية في الدول العربية:

امتدت الأزمة المالية العالمية إلى أسواق العالم و بورصات ابتداء من أسواق الولايات المتحدة الأمريكية إلى الأسواق الأوربية و أسواق اليابان و الشرق الأوسط و أخيرا وليس آخرا الأسواق العربية [2]، وما ترتب عنها من ركود في اقتصادات غالبية الدول المتقدمة والنامية خلال عامي 2008و 2009[3]. حيث فقدت أكثر من 60 % من قيمتها ، بل أن الكثير من الشركات المساهمة وصلت أسعار أسهمها إلى ما دون قيمتها بكثير و هذا يعني أن اغلب المواطنين فقدوا معظم ثرواتهم مما ينتج عنه الكثير من المشاكل الاجتماعية و غيرها .[4]

ولقد تباينت القنوات الرئيسية التي امتددت تأثيرات الأزمة من خلالها إلى الدول العربية، وذلك بحسب طبيعة اقتصاداتها ودرجة انفتاحها وارتباطها بالاقتصاد العالمي. ولغرض التحليل يمكن تصنيف الدول العربية إلى ثلاثة مجموعات. فالمجموعة الأولى هي دول مجلس التعاون الخليجي، التي تتسم بأنظمة مالية و تجارية منفتحة و ذات انكشاف على الأسواق المالية العالمية، فإن ارتباطها الوثيق بكل من النظام المالي

[1] علة مراد، **الأزمة المالية الدولية من الخميس الأسود إلى التسونامي المجنون**، مرجع سبق ذكره، ص 63.

[2] قرومي حميد، عبد القادر عوينان، **أثر الأزمة المالية العالمية على الدول العربية من خلال الأسواق المالية**، حوليات جامعة بشار، العدد 8 2010 ص2، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/160885

[3] صندوق النقد العربي، **تداعيات الأزمة المالية العالمية على الدول العربية**، ص206
https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2021-12/chapter-ten-chapter-axis-repercussions-global-financial-crisis-economies-arab-countries.pdf

[4] قرومي حميد، عبد القادر عوينان، **أثر الأزمة المالية العالمية على الدول العربية من خلال الأسواق المالية**، مرجع سبق ذكره، ص 206.

العالمي و بالأسواق العالمية للسلع و في مقدمتها النفط و الغاز و البتروكيماويات ، كانت القنوات الرئيسية لامتداد الأزمة العالمي إلى اقتصاداتها، أما المجموعة الثانية فتعتبر أسواق المال المحلية فيها غير مرتبطة ارتباطا مباشرا بالأسواق العالمي ، إلا أن اقتصاداتها تعتمد على الايرادات النفطية ، و بالتالي فإن الطلب العالمي و الأسعار العالمية للنفط تؤثر كثيرا على السياسية المالية المتبعة في هذه الدول و المسايرة للدورة الاقتصادية العالمية، أي أن النفقات الحكومية ترتفع مع ارتفاع ايرادات النفط و العكس. بالنسبة للمجموعة الثالثة، فهي دول يعتمد القطاع المصرفي والمالي فيها على موارد الإقراض المحلي، وبالتالي لا تتأثر اقتصاداتها بصورة مباشرة بالتقلبات في أسواق المال العالمية. غير أن الصدمات الخارجية تنتقل إلى اقتصاداتها من خلال ارتباطها التجاري الوثيق بأسواق الدول المتقدمة وشركائها التجاريين الرئيسيين في الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة.[1]

تعددت الأزمات في الوطن العربي فهناك أزمات و انهيارات كانت كبيرة جدا مما يستدعي الوقوف عليها مثل أزمة سوق المناخ 1982 م ، حيث لتوفير الوقود اللازم لمضاربة استخدم المضاربون مجموعة من الابتكارات المالي ما يسمى (الهندسة المالية) في التمويل دون تدخل الدولة ، و كانت هذه أحد الفجوات في القانون الكويتي ، مما أدى إلى ارتفاع أسعار الأسهم لمستويات خيالية ، وبعدها أخذت البنوك في تقديم التسهيلات الائتمانية في صورة سحب على المكشوف أو تقديم قروض بضمانات شخصية ، أو بلا ضمانات أو بضمان الشيكات الآجلة ، و كذلك قبول عمليات خصم الشيكات لشراء الأسهم، و جاء انهيار السوق من دون أي إنذار و لأسباب أخرى غير ارتفاع الأسعار، ففي أوت 1982 تم تقديم شيك مؤجل مسحوب على الرئيس في السوق ، فلم تجد صاحبة الشيك رصيدا في الحساب ، و تم اكتشاف عجز عن دفع قيمة ديونه الضخمة جدا ، و سرت الأخبار في السوق بسرعة البرق ،و في لحظات بدأت تنهار قواعد السوق القائم على نظام التمويل الضعيف. إن أحد أهم أسباب أزمة سوق المناخ هو غياب الجانب التنظيمي و الرقابي من الدولة و غياب التشريعات و اللوائح التي تحمي المساهمين ومن أهم هذه اللوائح هي لائحة حوكمة الشركات ، كما أن عدم وجود بيانات مالية منشورة أحد أسباب غياب المعلومات المالية التي تفيد المستثمرين في اتخاذ قراراتهم الاقتصادية.[2]

[1] صندوق النقد العربي، **تداعيات الأزمة المالية العالمية على الدول العربية**، مرجع سبق ذكره، ص206.

[2] وليد ناجي الحيالي، حسين عبد الجليل ال غزوي، **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-51.

3.2.أزمات تعثر وإفلاس بعض المؤسسات: مع تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى المنظمات العالمية تزايد الحديث عن حوكمة المنظمات وصلت نسبة تعثر المنظمات في العالم في عام 2002م إلى نسبة 4.11% .[1] إذ يعتبر تعثر وافلاس بعض المؤسسات من الأسباب المهمة التي أجبرت عدة دول في إعادة النظر ودفعت بعدة هيأت لتصب التركيز وتعطي الحيز الكافي من الأهمية لحوكمة المؤسسات وتضع أسس واضحة لها المتمثلة في مجموعة من المعايير أو المبادئ، ومن أبرز المؤسسات التي طالتها موجة الازمات والفضائح هي:

1.3.2. أزمة Watergate: المتتبع لجدور الحوكمة يجدها تعود إلى فضيحةWatergate في الولايات الأميركية المتحدة إذ استطاعت الهيئات التشريعية والقانونية الامريكية تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في الشركات والاسهامات الغير المشروعة المتمثلة في تقديم الرشاوى لبعض المسؤولين الحكوميين وعدم الإفصاح و الشفافية في التقارير المالية، مما ساعد في صياغة قانون مكافحة ممارسات الفساد عام 1977 الذي تضمن قواعد خاصة لصياغة و مراجعة نظام الرقابة الداخلية التي كانت نواة لهذا المصطلح بعد أن تعرض عدد كبير .[2]

2.3.2. أزمة بنك بارنج: ننطلق في هذه الازمة من شاب اسمه "Nicholas Lesson" ذو 28 عاما الذي ولته بنك بارنج مسؤولية تصميم وإدارة عقود المشتقات من مقر البنك في سنغافورة. بدأ نشاطه بعمليات من المفترض أنها محدودة المخاطر متمثلة في عمليات المراجعة بين عقود مستقبلية على مؤشر نيكي 220 وعلى مؤشر "أوساكا" يكادا أن يكونا بديلين لبعضهما البعض، وهما مؤشران لسوق طوكيو فكان يبيع عقود مستقبلية على مؤشر نيكي عند ارتفاع أسعارها، وفي نفس الوقت يشتري عقود على مؤشر "أوساكا" إذا ما انخفضت أو حتى إذا ما بقيت على ما كانت عليه. والعكس، عمليات يصعب أن تتعرض للمخاطر، لكن ما حدث كان مخالفا لهذا، إذ أن في الوقت الذي اشترى فيهLesson قدرا هائلا من العقود المستقبلية على مؤشر نيكي، الذي انخفضت قيمته بنسبة 10%. وأملا في تعويض الخسائر قام بشراء المزيد من تلك العقود، بهدف تخفيض متوسط الأسعار. إلا أن المؤشر استمر في الانخفاض مسببا المزيد من الخسائر رغم ان تصرفات كلها محتملة، والخسائر لأسباب خارجة عن الإرادة، لكن هناك جريمة وقعت أدت لإفلاس البنك، فضلا عن تأثر سمعته، بسبب إخفاء Lesson الخسائر على رؤسائه التي بلغت 59 بليون أي ما

[1] مصطفى يوسف الكافي، **الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها- أسبابها – تداعياتها- افاقها)**، مرجع سبق ذكره، ص 204.

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، مرجع سبق ذكره، ص ص27-28.

يعادل 610 مليون دولار أمريكي. الخلاصة في هذه الازمة لو أن تم الإفصاح الصادق التي هي أحد متطلبات الحوكمة توفرت للبنك والبنوك اليابانية التي قدمت له القروض لتغطية الخسارة لما وصل حجم الخسائر لذلك الحد.[1]

3.3.2. أزمة النمور الأسيوية:[2] تألفت من سلسلة من الازمات المالية، التي أثرت على عدد من اقتصاديات النمور بين منتصف عام 1997 وأوائل عام 1998، وقد بدأت الأزمة في تايلاند في ماي 1997، عندما عانت عملتها من عدة موجات من الهجمات المضاربة المستمرة على الأسواق المالية الدولية. و انفجار الأزمة الأسيوية رافقها فضائح مالية أدت إلى إفلاس العديد من الشركات والمصارف الكبرى على مستوى العالم.[3]

4.3.2. فضيحة شركة أنرونAnron: [4]في بداية عام 2001 جاء ترتيبها كأكبر سابع شركة من حيث الربحية، بل فازت بجائزة مجلة "فورتشون" كأكثر الشركات ابداعا في الولايات الأمريكية المتحدة.، غير أنها انهارت في نفس العام، وتقدمت بطلب الحماية من خلال الفصل الحادي عشر من قانون الإفلاس، الذي يعطيها الحق في الهيكلة بدلا الخروج من السوق، بل اعتبرت أكبر حالة افلاس في التاريخ لشركة أمريكية.

لقد لعبت الشركة دور صانع سوق لعقود المشتقات المتداولة في الأسواق غير المنظمة، أي العقود المتداولة خارج البورصة Over-the Counter Market، في الوقت الذي لم تكن فيه مطالبة بالإفصاح عن حجم المخاطر المصاحب لتلك العمليات. يضاف إلى ذلك، ازدياد اعتماد الشركة على العمليات المقيدة خارج الميزانية، التي يصعب اكتشافها، لتصبح بذلك وسيلة لإخفاء مقنن للمعلومات، ويضاف إلى ذلك أن علاقتها مع شركة آرثر أندرسون، المكلفة بمراجعة حساباتها، بلغت حد استخدام موظفي شركة آرثر في تقديم خدمات استشارية لا علقة لها بمراجعة الحاسبات، مقابل حصولهم على مكافآت لكفايتهم على عدم الالتزام بالفحص والتمحيص الامين للمستندات، وهكذا كانت الظروف متهيئة للتلاعب.

فالشركة في حقيقة الأمر لم تكن تحقق أرباح بل العكس، حيث اضطر المسئولون فيها، وعلى رأسهم المدير " أندرو فاستور" لبذل المزيد من الجهد لإظهار المزيد من الأرباح الوهمية، حتى أنهم قاموا بحث

[1] منير إبراهيم هندي، **حوكمة الشركات: مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء**، مرجع سبق ذكره، ص ص6-7، بتصرف.

[2] Jimmy Yab, **Politiques de Développement en Asie de l'Est : Étude comparative des politiques économiques de développement : Japon, Corée du Sud**, Taïwan, United Kingdom, 2024, P185 https://www.researchgate.net/publication/379154934

[3] حاكم محسن محمد، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار البازوري العلمية للنسر والتوزيع، عمان، الأردن 2013، ص 15.

[4] منير إبراهيم هندي، **حوكمة الشركات: مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء**، مرجع سبق ذكره، ص ص7-8، بتصرف.

أقاربهم وأصدقائهم لشراء أسهم الشركة عندما كانت تتداول بأسعار متدنية، ومع ظهور مفعول الأرباح الوهمية قاموا ببيعها بأضعاف السعر الذي اشتروها به.

عندما بدأت خيوط الفضيحة في الظهور انخفض سعر السهم الى أكثر من النصف في غضون سنة واحدة، وبظهر الفضيحة للجميع انخفض سعر السهم لدولار واحد، ليتم إحالة كبار السؤولين التنفيذيين ورئيس المحاسبين للمحاكمة في جانفي 2002.

من بين الدروس المستخلصة منها هو أن ارتفاع قيمة المؤسسة وحسن أدائها لا يعني بالضرورة حصولها على ثقة المستثمرين. فبعد إفلاس مجموعة إنرن (Enron) سنة 2001 تفطن أغلب المستثمرون إلى ذلك. فخلال التسعينات، كانت أسعار الأصول المالية لمجموعة إنرن ترتفع باستمرار، وفي بداية سنة 2000 بلغت أكثر من 70 دولار، وخلال سنة 2000 قفزت الأسعار إلى 90 دولار، لكن في نهاية هذه السنة بدأت في الانخفاض إلى 80 دولار لتصل إلى أقل من واحد دولار أواخر سنة 2001.[1]

5.3.2. فضيحة شركة أرثر أندرسون: فوجئت أمريكا والعالم بكوارث مالية أحاقت ببعض من أكبر الشركات مقترنة بفضائح في الإدارة ونظم مكافآت الإدارة العليا وكيفية تقييمها في شركة كبرى كإنرون وورلدكوم وغيرها، وهو ما أدى إلى انهيار واحدة من أهم شركات المحاسبة والمراجعة في العالم وهي شركة أرثر أندرسون.[2]

6.3.2. فضيحة شركة وورلد كوم: بدأت الشركة نشاطها تحت مسمى شركة الخدمات المحدودة للاتصالات للمسافات البعيدة ولاحقا تحولت إلى شركة الاتصالات العالمية، وفي عام 1998 استحوذت الشركة على شركة MCI ، غير أن مع بوادر انفجار فقاعة أسعار أسهم شركات الاتصالات في عام 2002، فلقد انهارت الأسعار بعد أن كانت قد ارتفعت على مستويات قياسية في ظل توقعات غير واقعية بشأن ربحيتها المستقبلية. ومنذ عام بداية عام 1999 حتى ماي 2002 استخدمت الشركة حيل محاسبية لإخفاء مركزها المالي، وإعطاء صورة مبالغ فيها عن أرباحها بهدف رفع سعر السهم، وهو ما حقق الثراء للمدير التنفيذي "Bernard Ebbers"، الذي قد اشترى حصة من أسهم الشركة بأسعار منخفضة. كما فشلت شركة " آرثر أندرسون" في الكشف عن تلك المخلفات، وعنما حل مراقب حسابات آخر اتضح وجود مخالفات بلغت قيمتها 8.3 بليون دولار وبناءا عليه بدأت لجنة الأوراق المالية الامريكية في إجراء التحقيقات ن التي كشفت

[1] براق محمد، بن زواي محمد الشريف، **الأداء الاجتماعي للشركة كإشارة لحوكمة الجيدة**، مجلة حوليات جامعة الجزائر، العدد 22، جويلية 2012 ص 11، https://www.researchgate.net/profile/Mohamed-Benzouai/publication/296696296

[2] المعتصم بالله الغرياني، **حوكمة شركات المساهمة: دراسة في الأسس الاقتصادية والقانونية**، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008 ص8.

ان المؤسسة ضخمت أصول، وعليه تم الدانة المدير التنفيذي بتهمة الاحتيال ووجهت اتهامات الى مسؤولين اخرين تهمة التلاعب بالحاسبات.[1]

3. دوافع العولمة: يوجد شبه إجماع أن مفهوم العولمة برز أول ما برز في مجال الاقتصاد كنتاج للثورة العلمية و التكنولوجية التي مثلت قفزة نوعية لتطور الرأسمالية العالمية في مرحلة ما بعد الثورة الصناعية فنجد مثلا " إدوارد ليتواك "Edward Luttwak "يعرف العولمة على أنها " انصهار العدد الهائل من الاقتصادات القروية و الإقليمية و الوطنية في اقتصاد عالمي شمولي واحد لا مكان فيه للخاملين بل يقوده أولئك الذين يقدرون على مواجهة عواصف المنافسة الهوجاء".[2] فالعولمة ماهي إلا كلمة جديدة لظاهرة قديمة نشأت في عالم أمسى في حجم قرية إلكترونية صغيرة ترابطت بالأقمار الصناعية و الاتصالات.[3]و قد فرضت العولمة مزيدا من تحرير الأسواق و اندماجها، و كذا سرعة و سهولة حركة رؤوس الأموال[4] ،كما تجبر العولمة العديد من الشركات على دخول أسواق المالية العالمية و بالتالي تواجه منافسة أكبر ، و قد أدى هذا لإعادة الهيكلة و وجود دور أكبر لاندماج الشركات. وفي ظل نظام الاقتصادي الذي يزداد عولمة فإن الشركات في حاجة إلى دخول أسواق المال المحلية والعالمية من أجل رأس المال والاستثمار ووجود قواعد حوكمة الشركات أصبحت أكثر من ذي قبل المعيار للاستثمار والإقراض.[5]

4. الخصخصة: بروز حاجة ملحة لتطوير أساليب وأنظمة رقابية تتابع طرق تسيير هذه الشركات المخوصصة حديثا هو الذي أجبر الحكومات على أن تلعب دورا هاما في توفير الحماية الكافية لكل الفئات المستثمرة خصوصا صغار المستثمرين، وبهذا فقد شكلت هذه الإجراءات دعائم أساسية لبروز ما يعرف بقواعد حوكمة المؤسسات.[6]

---

[1] منير إبراهيم هندي، **حوكمة الشركات: مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء** ، مرجع سبق ذكره، ص ص11-12، بتصرف.

[2] زبيري رمضان، **العولمة والحكامة- مقاربة نحو فهم تشبيك الحكم في العالم**، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 18، العدد 2 جوان 2019، ص239، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/95228

[3] غسان علي سلامة، **الحوكمة في ظل العولمة**، مؤتمر دولي علمي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر 2012، طرابلس لبنان ص3، https://archive.jinan.edu.lb/conf/MGKE/1/60.pdf

[4] كموش عبد المجيد، غزالي زينب، **حوكمة الشركات المدرجة في بورصة الجزائر -دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال**، الملتقى الوطني الأول حول دور الحوكمة الاقتصادية في تطوير القطاع الصناعي بالجزائر، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، أكتوبر2018، ص4 https://www.researchgate.net/publication/338336697

[5] أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة وحوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص151.

[6] كموش عبد المجيد، غزالي زينب، نفس المرجع السابق، ص4.

5. دوافع ظاهرة الحوكمة الشركات في ظل إفرازات اقتصاد المعرفة:

لقد عكست ظاهرة اقتصاد المعرفة مجموعة من الدوافع التي استوجبت الحاجة إلى العمل بقواعد دولية لحوكمة الشركات، ولعل أهم هذه الدوافع الحاجة إلى العمل بقواعد دولية لحوكمة الشركات، ولعل أهم هذه الدوافع الاتي:[1]

- التحول من اقتصاد الموارد الطبيعية إلى اقتصاد الموارد البشرية؛
- التحول من اقتصاد الموارد البشرية إلى اقتصاد الأصول البشرية؛
- التحول من اقتصاد الأصول البشرية إلى اقتصاد الأصول المعرفية؛
- الاتجاه إلى العولمة وتحرير الأسواق المالية؛
- التعامل بمفاهيم إعادة الهيكلة والخصخصة وإعادة الهندسة وتكنولوجيا المعلومات؛
- التوجه نحو تطبيق فلسفة الإدارة الاستراتيجية بعناصرها المتمثلة في التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتطبيق والتقييم الاستراتيجي؛
- التوجه نحو الإدارة بالمعرفة وإدارة المعرفة؛
- اتساع دائرة الأسواق المالية البورصات الدولية؛
- ظهور بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس وتقييم الأداء الحقيقي للشركات؛
- التوجه نحو العمل بفلسفة الإدارة البيئية واتساع دائرة المسؤولية الاجتماعية للشركات.

نظرا لكل الدوافع والأسباب السابقة برزت جهود دولية تمثلت في عدت تقارير تفضي الى أفضل الممارسات لحوكمة المؤسسات التي يمكن تلخيص بعضها في الجدول التالي:

[1] عط الله وارد خليل، محمد عبد الفاتح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية**، مرجع سبق ذكره، ص27.

جدول رقم (01): الجهود الدولية في حوكمة المؤسسات

السنة	الدولة	التقرير
1998	اليابان	Corporate Governance of Japan
	اسبانيا	The Governance Spanish Companies
1999	كندا	تقرير بعنوان أين كان المديرون Guide lines for Improved Corporporate Governance in Canada و الذي حل بديلا لتقرير The Toronto Report
	اليونان	بيان بمبادئ أساليب إدارة الشركات في أكتوبر
	فرنسا	تقرير فينيو الثاني Vienot II Report و الذي حل محل تقرير فينيو الأول Report Vienot I سنة 1995
2000	المملكة المتحدة	تقرير The Combined Code Principles of Good in Governance and Code of Best Practice و الذي ارتكز على تقرير لجنة Gadbury لعام 1992
	ألمانيا	German Code of Corporate Governance
2002	جنوب إفريقيا	تقرير كنج الثاني King Report II و الذي حل محل تقرير كنج الأول الصادر عام King Report 1994
	إندونيسيا	Code of Good Corporate Governance
	البرازيل	Recommendations on of Corporate Governance
	استراليا	Corporate Governance Volume II
	بولندا	بيان حول أفضل الممارسات في الشركات المساهمة: Best Practices in Public Companies

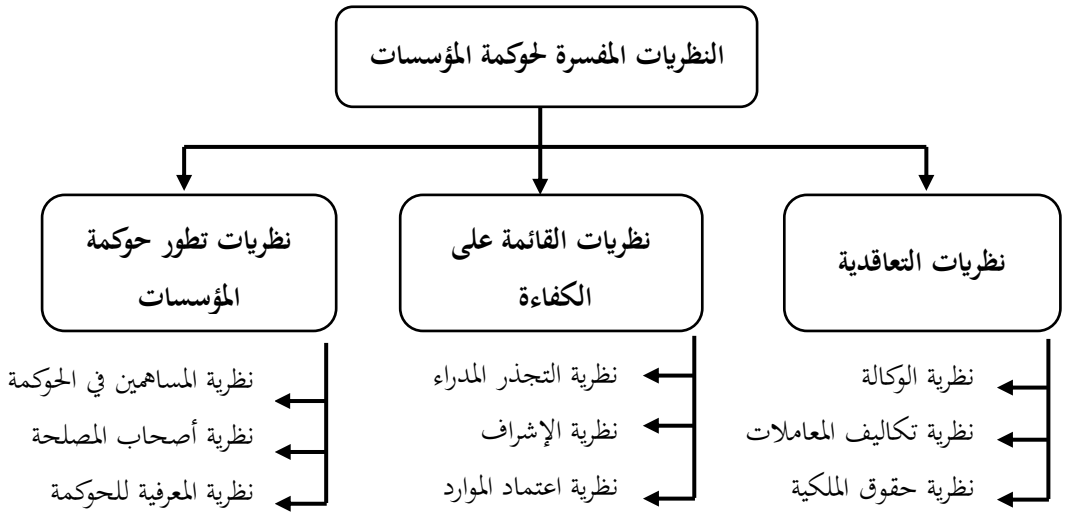
المصدر: عط الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية**، مرجع سبق ذكره، ص 56.

الفرع الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسات

على الرغم من أن مضمون حوكمة الشركات وكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر، حيث تناولتها نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة إلا أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا من قرابة عقدين أو ثلاثة عقود، هناك من يصنف النظريات على أساس نظريات المؤسسة لحوكمة المؤسسات ونظريات حديثة مفسرة لحوكمة الشركات ،ويشمل النظريات التي تفسر الحوكمة من منظور اقتصادي بحث إضافة الى نظريات التي يرجع تفسير الحوكمة فيها الى جانب علوم الاجتماعية

و النفسية وهناك من قسمها و صنف النظريات ضمن نظريات التعاقدية، نظريات القائمة على الكفاءة و نظريات تطور حوكمة المؤسسات كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): نظريات المفسرة لحوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Wan Fauziah and all, **Insight of Corporate Governance Theories**, Journal of Business and Management, vol1, Issue1 2012, P 55
file:///C:/Users/lenovo/Downloads/jbm.v1i1p52.pdf

أ. **النظريات التعاقدية (Contractual Theories)**:

من أهم النظريات التي تنطوي تحت نظريات التعاقدية هي كالتالي:

1. **نظرية الوكالة(Agency Theory)** : إن فكرة الوكالة طرحها "آدم سميث" سنة 1776 بأن "مديري الشركات كونهم مدرين لأموال الآخرين بدلا من أموالهم الخاصة لا يمكن توقع أن يراقبوها بنفس اليقظة القلقة التي يراقبها الشركاء في شراكة خاصة في كثير من الأحيان على أنفسهم".[1]

تصف هذه النظرية المنشأة بأنها مجموعة العلاقات التعاقدية، بحيث وصفها"Jensen &Meckling " عام 1976 بأنها عقد يقوم بموجبه فرد أو أكثر (الأصيل أو الوكيل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه، واتخاذ بعض القرارات[2]. وتعد امتداد لأعمال سابقة، حيث اهتم الاقتصاديون الكلاسيكيون، من "آدم سميث" 1776[3] الذي يقودنا نحو المدخل الضيق لحوكمة الشركات

[1] Gérard Hirigoyen, Thierry Poulain-Rehm, **An international comparative approach to corporate governance: an empirical study**, Revue française de gestion, France, 2018, P4.

[2] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم –المبادئ– التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2005، (بتصرف)، ص67.

[3] Darine Bakkour, **Un essai de définition du concept de gouvernance,** N5, France, ,2013, P4
https://www.researchgate.net/publication/357381180

فعموما هناك مدخلان لدراسة الحاكمية: المدخل الضيق الذي ينظر لحوكمة الشركات على أنها تدور حول العلاقة بين إدارة الشركة التنفيذية وأصحاب رأس المال (المساهمين)، إضافة لـ "بيل و مينز" 1932 بفصل الملكية عن السيطرة الذي يمكن وراء علاقة الوكالة بين المدير والوكيل، والتي صيغت بشكل رسمي بواسطة "تيرول" 2001. ففي حين يتمتع المساهمون "بالسيطرة الرسمية" على العديد من القرارات، فإن المديرين غالبا ما يتمتعون "بالسيطرة الحقيقية".[1]

إذ يعد مشكل الوكالة عنصر أساسي في النظرية التعاقدية للمؤسسة، والتي تم تطويرها من طرف كوز (Coase) سنة 1937. بالإضافة إلى الأعمال التي أتت فيما بعد كأعمال جونسون و فاما "JensonوFamma" سنة1983 [2].إذ تشرح نظرية الوكالة مشكلة الحوافز الناتجة من انفصال الملكية عن الإدارة ومراقبة الموارد وقد استخدمت لتفسير دوافع الاختيار بين الطرق المحاسبية والإفصاح الاختياري وتعيين مراقبي الحسابات وتجمع الشركات في مراكز قوى للعمل معا بشأن المعايير المحاسبية المقترحة. وتقوم نظرية الوكالة على أساس:

- يتميز كل من الأصيل والوكيل بالرشد الاقتصادي ويسعى إلى تعظيم منفعة الذاتية؛
- اختلاف أهدافهما فالأصيل يسعى للحصول على أكبر قدر من جهد مقابل أجر معقول أما الوكيل يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز والمزايا مع بذل جهد أقل؛
- اختلاف المخاطر التي يتحملها كل من الأصيل والوكيل.

فنظرية الوكالة تعمل على معالجة مشكلات العلاقة بين الأصيل والكيل من ناحية انفصال الملكية عن الإدارة والمشاكل التي تنجر عنها ووظائف صنع القرار والمراقبة على أداء الوكلاء وإذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية سوف تتسبب في وجود صراعات، ويتسبب أطراف هذا الصراع في تحمل تكاليف الوكالة، فمشكلة الوكالة تختصر في:

- عدم قدرة الأصيل على رقابة أداء الوكيل؛
- عدم تماثل المعلومات حيث إن الإدارة (الوكيل) لديها معلومات أكثر من الأصيل وحتى لو توافرت نفس المعلومات فإن قد لا يستطيع تفسيرها بنفس قدرة الوكيل المتخصص.

[1] Darine Bakkour**, Un essai de définition du concept de gouvernance,** Loc.cit, P4.

[2] براق محمد، بن زواي محمد الشريف، **الأداء الاجتماعي للشركة كإشارة لحوكمة الجيدة**، مجلة حوليات جامعة الجزائر، العدد 22، 2012، ص9 https://www.researchgate.net/profile/Mohamed-Benzouai/publication/296696296

ومن النتائج التي توصلت إليها دراسة "Smith" عام 1976 حول تأثير انفصال الملكية عن الإدارة من خلال نوع الرقابة على قرار الاختيار بين الطرق والسياسات المحاسبية لأغراض قياس الدخل التي أجريت على مجموعتين من المنشآت المجموعة الأولى يديرها ملاكها والثانية يديرها مديرون محترفون.

تميل الإدارة المهنية الى اختيار البدائل التي تمكن من عرض النتائج بصورة تحقق منافع لها وتختار البدائل التي تؤدي الى زيادة صافي الربح مقارنة بالمنشآت التي يديرها ملاكها وتلجأ للأساليب التي تمكنهم من الحفاظ على مراكزهم الوظيفية وتجنب النقد والتغيير.[1]

وفقا "Charlety"، تركز نظرية الوكالة على سؤالين: من ناحية، كيف يمكن بناء نظام للحوافز والمراقبة والسيطرة لمنع المدير من الإضرار بمصالح المساهمين، أو من الأفضل مواءمة مصالح المدير مع مصالح المساهمين وبالتالي تعظيم القيمة للأخير؟ و من ناحية أخرى، على الرغم من المعلومات غير الكاملة بين المدير و المساهم كيف يمكننا تصميم آليات للاقتراب قدر الإمكان من المعلومات الموجودة في السوق؟[2]

غير أنه رغم بساطة هذه النظرية، إلا أنها لم تسلم من سهام النقد التي وجهت إليها و التي من بينها أنها لم تستطيع إيجاد تكييف سليم للعلاقة التي تربط بين الشركة و ممثلها القانوني.[3]

2. **نظرية تكاليف المعاملات (تكلفة الصفقات) (Transaction Cost Theory)**:عندما يتم فصل ملكية الشركة وإدارتها، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تقييد ممارسة حقوق معينة، مثل الحق في التمتع بالملكية والحق في التصرف في الممتلكات. نتيجة لذلك، حيث يمارس المدير حق الاستخدام نيابة عن المالك. هذا الفصل بين الملكية والإدارة يعني أنه يجب على المالكين التخلي عن بعض سلطتهم في صنع القرار والسيطرة على الأعمال التجارية للمديرين ، مما قد يحد من قدرتهم على ممارسة حقوق الملكية الخاصة بهم بالكامل.[4]

المؤسسون الرئيسيون لنظرية تكلفة المعاملات هما "Coase و Williamson "، حيث أثار "Coase" سنة 1937في مقاله المعنون ب "طبيعة الشركة" مسألة وجود الشركة. إذ يتبادل الوكلاء الاقتصاديون بحرية

---

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم –المبادئ– التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-72 بتصرف.

[2] Fadwa Nafssi, Abdelaziz Bahoussa, **La Gouvernance d'Entreprise : Entre Valeur Actionnariale et Valeur Partenariale**, International Journal of Management and Marketing Research, Vol 1, Rabat, Maroc, P4. https://www.academia.edu/37031214/La_Gouvernance_d_Entreprise_Entre_Valeur_Actionnariale_et_Valeur_Partenariale

[3] سالم بن سلام بن حميد الفليتي، **حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان**، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص173.

[4] Amakhir Hicham, Benghazala Zakaria, **Le Cadre Théorique de la Gouvernance des Entreprises : Un Essai de Synthèse**, Université Hassan 1er, Settat, International Journal of Financial Accountability, Economics Management, and Auditing, Vol5 , N2 ,P P 268, file:///C:/Users/lenovo/Downloads/562-Article%20Text-961-1-10-20230505.pdf

السلع والخدمات داخل السوق من خلال آلية السعر، داخل الشركة، هذه الآلية غائبة. ماهي إذن طريقة التنسيق في تخصيص الموارد؟ من خلال دراسة عدة طرق، يخلص "Coase" إلى أن الشركة موجودة لأنها تسمح بتخفيض التكاليف والتي يسميها تكاليف المعاملات، من خلال اللجوء إلى السلطة. وفي الواقع هناك بديل في المؤسسة لاستقلالية الوكلاء، وموافقة الأخير على أن يكون تابعا وتحت سلطة رئيسهم يكون مقابل راتب سيسمح هذا الإجراء للشركة باستيعاب بعض التكاليف التي سيتم تخفيضها، مقارنة بالسوق، وبالتالي ضمان كفاءتها. حسب "Coase" فإن: " من خلال تشكيل منظمة ومنح السلطة الحق في توجيه الموارد يمكن تجنب بعض التكاليف"، هذه التكاليف من ثلاثة أنواع:[1]

- تكلفة تحديد السعر ذي الصلة، فحسب "Coase": " إن أكثر تكاليف (التنظيم) الإنتاج من خلال آلية السعر وضوحا هي التكلفة التي ينطوي عليها تحديد الأسعار ذات الصلة". وهو يعتقد أنه في العالم الحقيقي هذه المعلومات غير متوفرة، على الفور وبدون تكلفة.
- تكلفة التفاوض، يسبق إبرام العقد دائما المفاوضات، هذه العملية تولد حتما التكاليف
- تكلفة إبرام العقود، بنفس الطريقة التي يولد بها التفاوض التكاليف، كذلك يفعل الدخول في عقد.
- يضيف أيضا تكلفة عدم اليقين في بعض الحالات، إذ يفضل استخدام عقود طويلة الأجل للحماية من عدم اليقين في المستقبل.

كما أخذت نظرية تكلفة المعاملات زخما في أعمال"Williamson" حيث يصوغ فرضيته تنحرف عن الفكر الكلاسيكي الجديد وتتعلق بالمقام الأول بسلوك الوكلاء الاقتصاديين.

فوفقا للتحليل نهج "Williamson" للمعاملات، من الضروري اكتساب خبرة ومهارات ومعرفة محددة يمكن اعتبارها أصولا محددة. يمكن الحصول على هذه الأصول في السوق ومن الممكن تطبيق بديل اعتمادا على تعقيد النشاط وخصوصية المهارات المطلوبة للإدارة. تركز نظرية تكلفة المعاملات، التي طورها "Coase" ثم بواسطة "Williamson" في عام 1975، على المعاملة كوحدة تحليل. وتشمل تكاليف المعاملات التكاليف المتكبدة عند التماس المعلومات والتفاوض قبل توقيع العقد (تكاليف المعاملات المسبقة)، وكذلك التكاليف المتصلة برصد أداء العقد بعد توقيعه (تكاليف المعاملات اللاحقة). يجادل"Williamson" 1985 بأن افتراضين سلوكيين يفسران هذه التكاليف: العقلانية المحدودة والانتهازية:[2]

[1] No pub, **Les théories de la gouvernance**, L'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, n.d, https://elearn.univ-oran2.dz/pluginfile.php/29526/mod_resource/content/1/Les%20th%C3%A9ories%20de%20la%20gouvernance.pdf

[2] Amakhir Hicham, Benghazala Zakaria, **Le Cadre Théorique de la Gouvernance des Entreprises : Un Essai de Synthèse**, Op.cit, P P 268-270.

- **العقلانية المحدودة:** قدمها Simon سنة 1957، هو مفهوم رئيسي في اقتصاديات تكلفة المعاملات. تستند هذه الفرضية المعرفية إلى فكرة أن الوكلاء الاقتصاديين غير قادرين على أن يكونوا على اطلاع كامل ومعالجة جميع المعلومات المتاحة بشكل موثوق. النتيجة الرئيسية للعقلانية المحدودة هي عدم اكتمال العقود، والتي لا يمكنها توقع جميع المواقف التي قد تحدث في المستقبل. هذا النقص في العقود هو أصل السلوك الانتهازي. كان لنظرية سيمون للعقلانية المحدودة تأثير كبير على مجالات مختلفة مثل علم النفس المعرفي والاقتصاد السلوكي وصنع القرار بشكل عام. وسلط الضوء على قيود القدرات المعرفية البشرية واقترح نهجا أكثر واقعية لفهم كيفية اتخاذ الأفراد للقرارات في العالم الحقيقي.

- **الانتهازية** :وفقا"Williamson" سنة 1993، تعني الانتهازية أن الأفراد يسعون وراء مصالحهم الذاتية. يشير إلى سلوك الوكلاء الاقتصاديين الذين يسعون إلى تعظيم مصلحتهم الخاصة على حساب مصالح أصحاب المصلحة الآخرين، ويمكن أن يتخذ السلوك الانتهازي أشكالا مختلفة، مثل إخفاء المعلومات أو خرق العقود. غالبا ما يتم تنفيذ هذه الاستراتيجية عندما يكون للأطراف المشاركة في المعاملة مصالح متباينة وهناك عدم تناسق معين في المعلومات بينهما. يمكن أن تؤدي هذه السلوكيات الانتهازية إلى تكاليف معاملات إضافية، مثل تكاليف التفاوض أو التكاليف القانونية لحل النزاعات.

3. نظرية حقوق الملكية:[1] تقوم هذه النظرية على نقد النظرية الكلاسيكية التي تفترض التخصيص الأمثل للموارد بهدف تعظيم الأرباح، لكن بوجود أشكال مختلفة للملكية والاستفادة منها والتصرف فيها، فالمؤسسات التابعة للدولة لا تهدف لتحقيق الربح بقدر ما تهدف لتوفير السلع والخدمات للمجتمع، وهكذا. فحقوق الملكية لها وظيفة أساسية تتمثل في استعابا الآثار الإيجابية والسلبية التي من الممكن أن تكون مستحدثة ومختلفة من خلال ممارسة حق التصرف والاستبعاد، وهكذا تعرف حقوق الملكية من خلال الممارسات التي تخضع لها وتتمثل في ثلاثة عناصر هي:

- حق الاستغلال Usus: يعبر عن حق استخدام الأصل.
- حق الاستفادة Fructus: يعني إعطاء للفرد الذي له حق الملكية في الاستفادة من استخدام الأصل.
- حق التصرف Abusus : بموجب هذا الحق يعطي للفرد الحق في الإبقاء على الاصل أو التنازل عنه.

إلا أن ممارسة هذه الحقوق يتوقف على نوع الشركة، إذ قام كل من "Furubotnو Pejovich " في سنة 1972بتقسيم الشركات إلى شركات حديثة تهدف لتحقيق الربح والشركات العامة التي تعمل في قطاع المرافق العامة مثل توفير شبكات الهاتف حيث تهدف لتحقيق الربح في حدود السعر العادل، والشركات غير الهادفة

[1] لزهد العابد، **حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص ص58-60.

للربح مثل الجامعات والمستشفيات والجمعيات الخيرية، والشكل الأخير هو الشركات العمومية التي سادت في النظام الاشتراكي سابقا.

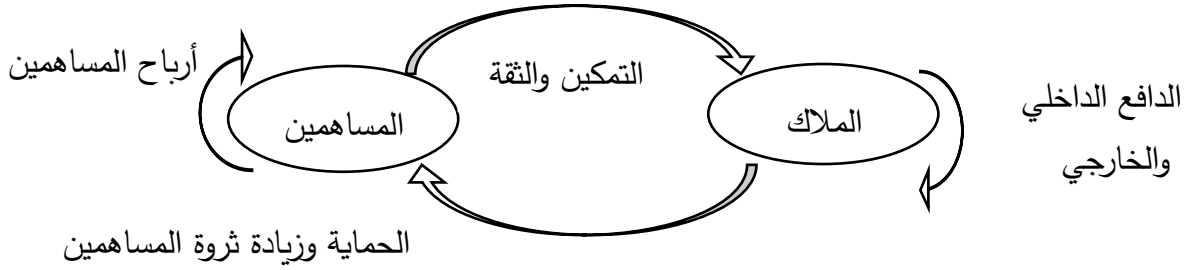
ب.نظريات القائمة على الكفاءة Competency-Based Theories :

من بين النظريات القائمة على الكفاءة، نظرية تجذر المدراء ونظرية الإشراف، وفحوى النظريات كالتالي:

1. **نظرية الاشراف Stewardship Theory**: تجد نظرية الإشراف وجودها ضمن الاتجاهات النفسية والاجتماعية في علم الإدارة، حيث تستنبط مبادئها وأسسها من نظريات السلوك الإنساني " لماكغريغوز" التي تعتبر الفرد في المؤسسة كيانا ذو طبيعة اجتماعية ونفسية، ونظرية الإشراف مبنية أيضا على نظريات التحفيز "لماسلو" و "هرتزبرغ"، وتهدف النظرية إلى تصور سلوك آخر لكل من الوكيل والأصيل، بما يقلل من التضاربات المحتملة بين إدارة الشركة والمالكين (بين الوكيل والأصيل). وتفترض النظرية أن:[1]

- المدراء جديرون بالثقة بشكل أساسي ويعلقون قيمة كبيرة على سمعتهم الشخصية.
- يعمل سوق المدراء ذوي السمعة الشخصية القوية كآلية أساسية للتحكم في السلوك، حيث يتم تقديم حزم تعويضات أعلى للمدرين الأكثر شهرة.
- تمثل التقارير المالية والإفصاح والتدقيق آليات مهمة وضرورية لتأكيد الجدارة بالثقة لدى الإدارات.

الشكل رقم (02): نظرية الإشراف



المصدر: Wan Fauziah and all, **Insight of Corporate Governance Theories**, Loc.cit, P 55

الجدول الموالي يلخص أهم الفروق الموجودة بين نظرية الوكالة ونظرية الإشراف، وأهم الفروق تكمن في اختلاف السلوك والآليات النفسية والآليات الظرفية.

[1] Wan Fauziah and all, Idem, P55.

جدول رقم (02): مقارنة بين نظرية الوكالة ونظرية الإشراف

	نظرية الوكالة	نظرية الإشراف
اختلاف السلوك		
المدراء	المدراء هم و كلاء	المدراء هم مشرفون
مدخل الحوكمة	مادي	اجتماعي نفسي
نمط السلوك	انتهازية ، فردية و خدمة ذاتية	مؤيد للمؤسسة، جماعي ، الثقة
حوافز المدراء	تحقيق أهدافهم الخاصة	تحقيق اهداف الأصيل
المصالح	تضارب بين مصالح الوكيل و الأصيل	تقارب بين مصالح الوكيل و الأصيل
دور الإدارة	الرصد و الرقابة	التسهيل و التمكين
موقف الأصيل	تجنب المخاطر	تحمل المخاطر
العلاقة بين الأصيل و الوكيل	مبنية على التحكم	مبنية على الثقة
الآليات النفسية		
التحفيز	الاحتياجات الأنى و الاكتفاء بالاحتياجات الخارجية	الاحتياجات الأعلى و الاكتفاء بالاحتياجات الجوهرية
المقارنة الاجتماعية	مدراء آخرون	مالك
الهوية	التزام متدني بخصوص القيمة	التزام عالي بخصوص القيمة
السلطة	مؤسساتية	شخصية
الارتباط	ارتباط قليل بالشركة	ارتباط كبير بالشركة
الآليات الظرفية		
فلسفة الإدارة	رقابية	تشاركية
التعامل مع زيادة عدم اليقين و المخاطر	رقابة عالية إشراف كبير	التدريب والتمكين جعل الوظائف أكثر تحديا و تحفيزا
توجيه المخاطر	نظام للرقابة	نظام للثقة
الإطار الزمني	قصير	طويل
الهدف	التحكم في التكاليف	تحسين الأداء
اختلاف الثقافات	الفردية /مسافة طاقة طويلة	الجماعية /مسافة طاقة قصيرة

المصدر: لزهد العابد، **حوكمة الشركات**، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2022، ص ص57-58.

2. **نظرية تجدر المدراء (Rooting Theory)**: تعتبر من مشتقات نظرية الوكالة ، إذ عملت نظرية التجذر قبل ظهور مفهوم الحوكمة إلى إبراز طرق و أساليب تطبيق آليات الرقابة الداخلية و الخارجية ، و التي تعتبر من الأدوات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات.[1] وفقا "لكابي": " فقد دخلت الحوكمة حيز التنفيذ لجلب أدوات لمواءمة سلوك القادة من أجل محاربة الانحرافات التي يمكن أن يرتكبها هؤلاء بطرق مختلفة على سبيل المثال من خلال استراتيجيات التجذر و الانتهازية و البحث عن النمو".[2]

تفسر هذه النظرية علاقة السلطة القائمة بين الفاعلين في المنظمات والذين يبحثون عن أدوات للتأثير على نظام القرارات بعد تفضيل وتخصيص المصالح والأهداف الشخصية، هذه العلاقات خلقت مساحة وجو من المواجهات والتحالفات بين شكلين من السلطة، سلطة الملكية ممثلة في المساهمين والملاك وسلطة الإدارة ممثلة في المدرين الموكلين ، إذ تفترض هذه النظرية أن الفاعلين يطورون استراتيجيتهم للحفاظ على مكانتهم بالمنظمة و العمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، و ينتج تجذر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية و الخارجية إليهم ، حيث تعمل كمرجلة أولى على تحييد الرقابة الداخلية و كمرحلة ثانية تحييد الرقابة الخارجية كما تعرف استراتيجية التجذر من جانب المديرين بأنها تهدف لرفع الحذر و الادراك باستعمال الوسائل التي تحت تصرفهم مثل رأس المال البشري و هناك ثلاثة معايير لتصنيف تجذر المدرين:[3]

- **التجذر والفعالية:** وفق هذا المعيار هناك تجذر مقابل للفعالية، حيث تقوم استراتيجية المدير على التبعية لأصحاب راس المال الخارجيين، وتجذر مطابق للانفعالية الذي يمر من الاستثمارات التي تخص المدرين؛
- **التجذر التنظيمي والسوقي:** على أساس هذا المعيار يوجد صيغتين، التجذر التنظيمي يشمل حالات توجه فيها المديرين الاستثمارات نحو الميادين التي يعرفونها جيدا، ويمكنهم ذلك من وضع سياسات أجور مقبولة للمستخدمين، والصيغة الثانية هي التجذر السوقي الذي يعتبر أسلوب آخر للانتهازية المديرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية؛
- **استراتيجية التلاعب والتحييد:** استراتيجية التلاعب التي يعدها المدرين بهدف استغلال عدم تماثل المعلومات.

---

[1] بوهدة محمد وآخرون، **حوكمة الشركات في ظل النظريات التعاقدية وسبل إرسائها في البيئة الأعمال الجزائرية**، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 10 العدد 2، 2020، ص26، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/139858

[2] Jérôme Caby, Gérard Hirigoyen, **La création de valeur de l'entreprise,** 2eme édition, France, P P 130-131.

[3] عمر مطر جمعه النيادي، **دور الحوكمة في تفعيل سياسات الابتكار الإداري في سوق أبو ظبي للأوراق المالية**، أطروحة ماجستير، تخصص الحوكمة والسياسة العامة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2019، ص ص 28-29، https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses/742

من شروط الضرورية لفعالية الممارسة على المدرين بهدف حماية مصالح المساهمين وباقي الأطراف (كفاءة المراقبين، تحفيز المراقبين، استقلالية المراقبين).

3. **نظرية اعتماد الموارد** (**Resource-Dependence Theory**) :[1] الأفكار التي تقوم عليها هذه النظرية أن لأعضاء مجلس الادارة دورا هاما في تزويد الموارد اللازمة للمنظمة من خلال علاقاتهم مع البيئة الخارجية مثل معلومات، مهارات، اختراق الى جمهور خارجي مثل المشترون والموردون، صناع السياسات العامة وجهات تشريعية. وحتى يمكن لأعضاء مجلس الادارة استغلال شبكات اتصالاتهم في تقديم الدعم اللازم من أجل جذب موارد للمنظمة، بحيث يعمل تقديم الموارد على تعزيز الوظائف التنظيمية، وأداء الشركة وبقائها. كما أتاحت هذه النظرية بوجود تدخلات من جانب مجلس الإدارة وفي نفس الوقت توفير دعم مالي وبشري قوي وغير ملموس للمدراء التنفيذيين. ونادت هذه النظرية بإمكانية استخدام أعضاء مجلس الادارة من ذوي التخصص لخبرتهم في تدريب ومتابعة المدراء التنفيذيين بطريقة تمكن من تحسين الأداء التنظيمي. وتوصي نظرية بضرورة حصول معظم القرارات التي يصنعها المديرين على بعض الدعم من مجلس الادارة.

الشكل رقم (03): نظرية اعتماد الموارد



المصدر: نبيل محمد مرسي خليل، **نظريات الحوكمة**، مرجع سبق ذكره، ص 3.

ج. نظريات تطور حوكمة المؤسسات:

بالنسبة للنظريات المفسرة لتطور حوكمة المؤسسات نجد نظرية المساهمين في الحوكمة ونظرية أصحاب المصلحة الملكية إلى جانب نظرية الحوكمة المعرفية:

1. **نظرية المساهمين في الحوكمة:**[2] تضع هذه النظرية المساهمين في مركز صنع القرار، يجادل أنصار هذه النظرية بأن المساهمين هم أصحاب الشركة ولديهم الحق في اتخاذ قرارات بشأن اتجاه العمل، بدأت حوكمة المساهمين لتصبح مصدر قلق كبير في سبعينيات القرن العشرين ففي عام 1976، نشر الخبير

[1] نبيل محمد مرسي خليل، **نظريات الحوكمة**، ورقة بحثية، مصر، دون تاريخ نشر، ص 3، https://shms prod.s3.amazonaws.com/media/editor/149920/نظريات-الحوكمةpdf.

[2] Amakhir Hicham, Benghazala Zakaria, **Le Cadre Théorique de la Gouvernance des Entreprises : Un Essai de Synthèse,** Op.cit, P P 273-274.

الاقتصادي "Michael Jensen" والباحث القانوني "William Meckling"ورقة بعنوان "نظرية الشركة: السلوك الإداري وتكاليف الوكالة وهيكل الملكية" حيث طوروا نظرية الوكالة، يمكن أن يؤدي الاختلاف في المصالح إلى تكاليف الوكالة، مثل تضارب المصالح أو سوء تخصيص الموارد أو عدم الكفاءة التشغيلية. وللحد من تكاليف الوكالة، اقترح "Jensenو Meckling" أن يكون للمساهمين سيطرة مباشرة أكبر على إدارة الشركة بما في ذلك التصويت في الاجتماعات العامة، وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والإشراف على المديرين. كما أوصوا بأن يكون للمديرين حصة مالية في الشركة، في شكل أسهم أو خيارات أسهم، من أجل مواءمة مصالحهم مع مصالح المساهمين. نموذج المساهمين هو نهج مالي للحوكمة يركز على تعظيم قيمة حقوق الملكية ويعتبر المساهمين الدائنين الوحيدين المتبقين. الهدف الرئيسي من هذا النموذج هو حماية مصالح وثروة المساهمين باستخدام مؤشر أداء قيمة المساهمين وإعطاء الأولوية أيضا لتعظيم الأرباح. ومع ذلك فإن هذا النهج محدود لأنه لا يأخذ في الاعتبار مصالح جميع الأطراف المعنية.

2. نظرية أصحاب المصلحةStakeholder Theory :

تركز هذه النظرية على القضايا المتعلقة بأصحاب المصلحة في المؤسسة. وينص على أن الكيان الاعتباري يسعى دائما إلى توفير توازن بين مصالح أصحاب المصلحة المتنوعين من أجل ضمان حصول كل دائرة مصلحة على درجة معينة من الرضا.[1]

لكن هناك حجة تأخذ على هذه النظرية مفادها أن:

- راية النظرية ضيقة لأنها تفضي بأن المساهمين هم وحدهم أصحاب المصلحة، ومع ذلك فإن نظرية أصحاب المصلحة أفضل في شرح دور حوكمة المؤسسات من نظرية الوكالة بتسليطها الضوء على المكونات المختلفة للمؤسسة؛[2]

- كما أن النظرية لا توافق على أن الأطراف المعنية يجب أن تشمل الهيئات الحكومية والرابطات التجارية والنقابات العمالية والمجتمعات والمؤسسات المرتبطة بها والموظفين المحتملين وعامة الناس، في بعض الأحيان يمكن اعتبار المنافسين والعملاء المحتملين أصحاب مصلحة في تحسين كفاءة الأعمال في السوق؛

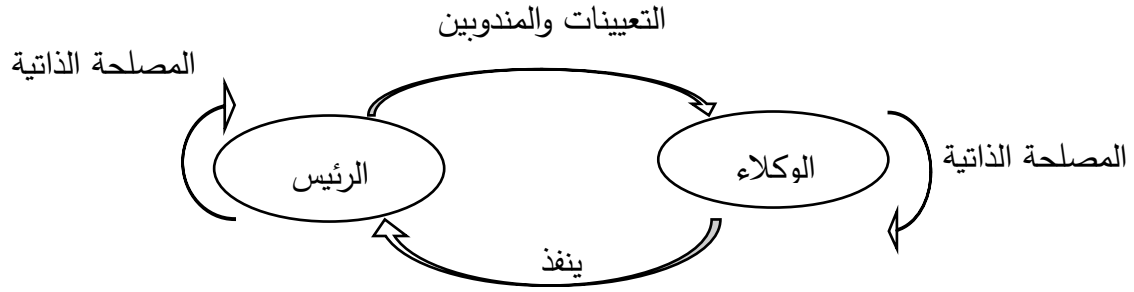
- أصبحت نظرية أصحاب المصلحة أكثر بروزا لأن العديد من الباحثين أدركوا أن أنشطة المؤسسة تؤثر على البيئة الخارجية التي تتطلب مساءلة المؤسسة أمام جمهور أوسع من مجرد مساهميها؛

[1] Wan Fauziah and all, **Insight of Corporate Governance Theories,** Loc.cit, P 55.

[2] Hacking Antony and all, **Reconstructing ripeness I: A study of constructive engagement in protracted social conflicts**, Conflict Resolution Quarterly, Vol 26, N1,2008, P 4
file:///C:/Users/lenovo/Downloads/jbm.v1i1p52.pdf

- أشار جنسن 2001 إلى أن أداء الشركة لا يقاس ولا ينبغي قياسه فقط من خلال المكاسب التي يحققها أصحاب المصلحة. فمثلا تدفق المعلومات من الإدارة العليا إلى الرتب الدنيا، والعلاقات الشخصية، وبيئة العمل وما إلى ذلك، كلها أمور حاسمة يجب مراعاتها.[1]

الشكل رقم (04): نظرية أصحاب المصلحة



المصدر : Wan Fauziah and all, **Insight of Corporate Governance Theories,** Loc.cit, P 55

3. نظرية المعرفية للحوكمة: هي نهج نظري يؤكد على كيفية تفاعل الأفراد والجماعات لاتخاذ القرارات الجماعية مع إدراك الجهات الفاعلة للمعلومات ومعالجتها واستخدامها في عملية صنع القرار. ويشدد هذا النهج على أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في إدارة الشركات، مكملا نماذج التقليدية. تتبنى النظرية المعرفية منظور العقلانية الإجرائية بدلا من العقلانية الموضوعية، وبالتالي ترفض فكرة أنه يجب تقييم العقلانية من حيث القرارات المتخذة، ولكن على العمليات التي تحكم تلك القرارات. ووفقا لنظرية أيضا يمتلك الممثلون معتقدات وقيما وقدرات معرفية تشكل تصورهم للعالم وفهمهم للواقع. وتؤثر هذه التصورات على خياراتهم وقراراتهم في مجال الحكم. وتؤكد على أهمية معارف الشركات ومهاراتها وقدراتها في قدرتها على الابتكار واغتنام الفرص الاستثمارية والتأثير في بيئتها. وفقا ل " Langloisو Foss " سنة 1999، فإن نظريات التعاقدية، التي تركز في المقام الأول على تضارب المصالح، تهمل الدور الإنتاجي لإعطاء الريع. هناك تيارات مختلفة داخل النظريات المعرفية، كل منها يطرح حججا معرفية مختلفة. يمكن تمييز ثلاثة تيارات رئيسية:[2]

← الاتجاه السلوكي الذي بدأه "Simon" 1947 و"March وSimon " 1958و"Cyert وMarch" 1963يعتبر الشركة تحالفا سياسيا ومؤسسة معرفية تتكيف من خلال التعلم التنظيمي. طور هؤلاء الباحثون نظرية السلوك التنظيمي تؤكد على عمليات صنع القرار في المنظمات. وطور "Herbert Simon" و " James

[1] Wan Fauziah and all, Idem, P55-56.
[2] Amakhir Hicham, Benghazala Zakaria, **Le Cadre Théorique de la Gouvernance des Entreprises : Un Essai de Synthèse,** Op.cit, P P 273-274.

March" في سنة 1958 نظرية العقلانية المحدودة التي تشرح كيف يتخذ الأفراد القرارات في البيئات المعقدة. وفقا لها يتمتع الأفراد بقدرات معرفية محدودة وغالبا ما يواجهون معلومات غير كاملة أو متناقضة. نتيجة لذلك، لا يمكنهم دائما اتخاذ قرارات عقلانية تماما، بل يجب أن يكتفوا بقرارات مرضية مقبولة لحل مشكلة معينة. اقترحوا نظرية للسلوك التنظيمي تسلط الضوء على عمليات التفاوض والتسوية التي تحدث عندما تتخذ مجموعة من الأشخاص قرارا جماعيا.

← النظرية الاقتصادية التطورية "Néo-Schumpetérienne"الجديدة، التي طورها "Nielson" على وجه الخصوص و"Winter"1982، وفقا لنظرية التطور، فإن الابتكار هو نتيجة لعملية الانتقاء الطبيعي التي تتمتع فيها الشركات الأكثر ابتكارا بميزة تنافسية على الشركات الأخرى. الشركات التي يمكنها التكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية ويمكنها إنتاج منتجات وخدمات مبتكرة من المرجح أن تبقى وتزدهر. بحيث تقترح هذه النظرية تصميما حيث يتم إنشاء قائمة الخيارات من المعرفة المكتسبة من خلال التعلم وتخزينها في الروتين التنظيمي.

← العرض القائم على الموارد (RBV)هي نظرية الإدارة التي تم تطويرها في ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين، والتي لها جذورها بشكل رئيسي في نظرية"Penrose " 1959للنمو. يسلط هذا النهج القائم على الموارد والمهارات الضوء على أهمية موارد الشركة، بما في ذلك الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية، للنجاح في سوق تنافسية. وفقا لها، تتمتع الشركات ذات الموارد النادرة والفريدة وغير القابلة للاستبدال والمنظمة بميزة تنافسية على تلك التي لا تفعل ذلك. يشجع هذا النهج الشركات على تطوير وإدارة مواردها الداخلية بشكل استراتيجي لتحسين ميزتها التنافسية على المدى الطويل. كما أنه يحفز الشركات على استكشاف مجالات جديدة للموارد المحتملة والتكيف مع تغيرات السوق من حيث الموارد الرئيسية.

وفقا "Prahalad" سنة 1993 و "Lazonick و "O'Sullivan" سنتي 1998 و 2001، تأتي القيمة من قدرة الإدارة على تصميم وإدراك وخلق فرص إنتاجية جديدة. ويؤكد هذا النهج أهمية البعد الإنتاجي، ولا سيما فيما يتعلق بالابتكار والتنسيق. بالإضافة إلى ذلك، من منظور معرفي، تعرف حوكمة المنظمات بأنها مجموعة من الآليات التي تهدف إلى زيادة إمكانات خلق القيمة من خلال التعلم والابتكار. وبالتالي، فإن النهج يوفر التصوير المعرفي رؤية ديناميكية لخلق القيمة.

المطلب الثالث: مراحل وأهداف حوكمة المؤسسات

تهتم حوكمة المؤسسات بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وبين الأهداف الفردية والمجتمعية، و مواءمة مصالح الأفراد والشركات والمجتمع قدر الإمكان.[1]و ما يسهل تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها هو مراعات مراحل تطبيقها.

الفرع الأول: مراحل حوكمة المؤسسات

يعتبر إتباع مراحل التالية في تبني تطبيق حوكمة الشركات مهم و هذا راجع لأهمية كل مرحلة:[2]

1. **مرحلة التعريف بالحوكمة:** ان الهدف الأساس من هذه المرحلة هو التوعية بأهمية الحوكمة لنشر ثقافة عامة مساندة ومعززة للحوكمة فكرا وممارسة؛

2. **بناء البنية الأساسية للحوكمة:** حيث تنقسم إلى قسمين:

- بنية أساسية فوقية للحوكمة: تشمل الكيان المؤسسي التنظيمي وجهات الإشرافية على تطبيق الحوكمة.
- بنية أساسية تحتية للحوكمة: تشمل الأسس القاعدي الأخلاقي والقيمي، والمرجعيات الأخلاقية التي استناد اليها، وكلا النوعين يعملان على إيجاد قواعد وظيفية للحوكمة، يتم من خلالها تحديد كل من الضوابط القانونية والتشريعية والإجرائية الخاصة بها.

3. **وضع برنامج للتنفيذ:** إن تطبيق الحوكمة يحتاج إلى معيار زمني محدد للأعمال، والمهام والواجبات حتى يمنك متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة، وإيجاد النموذج الأمثل لها.

4. **تطبيق الحوكمة وتنفيذها:** هي المرحلة التي تبدأ فيها الاختيارات الحقيقية، وقياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف في تطبيق الحوكمة خاصة فيما يتصل بالمحتوى القيمي والأخلاقي في الحوكمة حيث يتطلب تطبيق المعايير المهنية والأخلاقية لمجتمع الأعمال وأخيرا تتويج الجهد بصنع المكانة وإيجاد الانطباع والأثر الجيد.

5. **مرحلة متابعة الحوكمة وتطورها:** تعتبر أهم مراحل الحوكمة، تعد الرقابة والمتابعة الوسيلة والأداة الرئيسية التي تستخدمها جميع المؤسسات، ولها وظيفتان هما:

- وظيفة علاجية لمعالجة أي خطأ أو قصور يحدث؛

[1] Adrian Cadbury London, **Corporate Governance: A Framework for Implementation-Overview**, the World Bank Group, United States of America, 2000, P8
https://documents1.worldbank.org/curated/pt/831651468781818619/pdf/30446.pdf

[2] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **الحوكمة المفاهيم والممارسات**، ط1، مؤسسة الوارق للنشر التوزيع، عمان، الأردن،2023، ص ص 47-49.

- وظيفة وقائية ابتكارية قائمة على ابتكار الأدوات والوسائل التي تزيد من فعالية الحوكمة، وتمنع من وقوع أي ضرر، بحيث توفر الحماية والرقابة للمؤسسات.

الفرع الثاني: أهداف حوكمة المؤسسات

الأهداف المبتغات من تطبيق حوكمة المؤسسات، يمكن إيجازها فيما يلي:

- تحقيق العدالة وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة؛
- توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال للتأكد من سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين وبما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة؛[1]
- كبح مخالفات الإدارة المحتملة وضمان التناغم الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين؛
- تقليل المخاطر المالية والاستثمارية؛
- حماية حقوق المساهمين ومصالحهم من خلال وضع الاستراتيجية الاستثمارية السليمة؛
- تعميق دور أسواق المال في تنمية المدخرات؛
- زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني؛
- إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية؛
- تحسين الأداء المالي للمؤسسات أو البنوك؛
- الحفاظ على السمعة الاقتصادية للشركة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية؛
- فتح السبيل لانفتاح الشركات على الأسواق المال العالمية والوصول إلى أعلى المراتب لدى مؤسسات التقييم الدولية؛
- التزام الشركات بالسلوكيات الأخلاقية والممارسات المهنية السليمة والآمنة مع الالتزام بالقوانين واللوائح والضوابط الرقابية و الإشرافية؛[2]
- تهدف أيضا قواعد وضوابط الحوكمة إلى جانب الشفافية إلى تحقيق العدالة؛
- منح حق مسألة إدارة المؤسسة، لحماية حقوق المساهمين، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة؛

[1] حمادي نبيل، **أثر تطبيق الحوكمة الدولية على جودة المراجعة المالية**، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر3، 2012 ص25، https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/2081

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، مرجع سبق ذكره، ص ص43-44.

- العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام و اختصاصات و صلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة؛[1]

- إضافة للأهداف السابقة فإن حوكمة الشركات تهدف إلى حل المعضلة الدائمة المتمثلة في اتخاذ القرارات الفعالة في منظمة متزايدة التعقيد، وغالبا ما ينبع هذا التعقيد من الارتباك حول توزيع السلطة ودوافع أولئك الذين يمتلكونها، فضلا عن السمات الرئيسية لعملية صنع القرار. كما أنه ينطوي على تفويض على أعلى مستوى لاتجاه الشركة ، من أجل جعلها أكثر استباقية و استجابة .[2]

المبحث الثاني: أساسيات حوكمة المؤسسات

حوكمة المؤسسية أصبحت من أهم الآليات التي يتم الاعتماد عليها في تسيير المؤسسات على اختلاف أحجامها و تنوع مجالات نشاطها سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو ضمنية[3]،حيث يعنى بتطبيقها عدد من الأطراف كما لها مجموعة من الخصائص و محددات.

المطلب الأول: خصائص ومحددات حوكمة المؤسسات

من نقاط المهمة التي تظهر أهمية حوكمة المؤسسات هي الخصائص التي تحظى بها ونجاح تطبيق حوكمة المؤسسات يتماشى ويتوقف على المحددات الداخلية والخارجية.

الفرع الأول: خصائص حوكمة المؤسسات

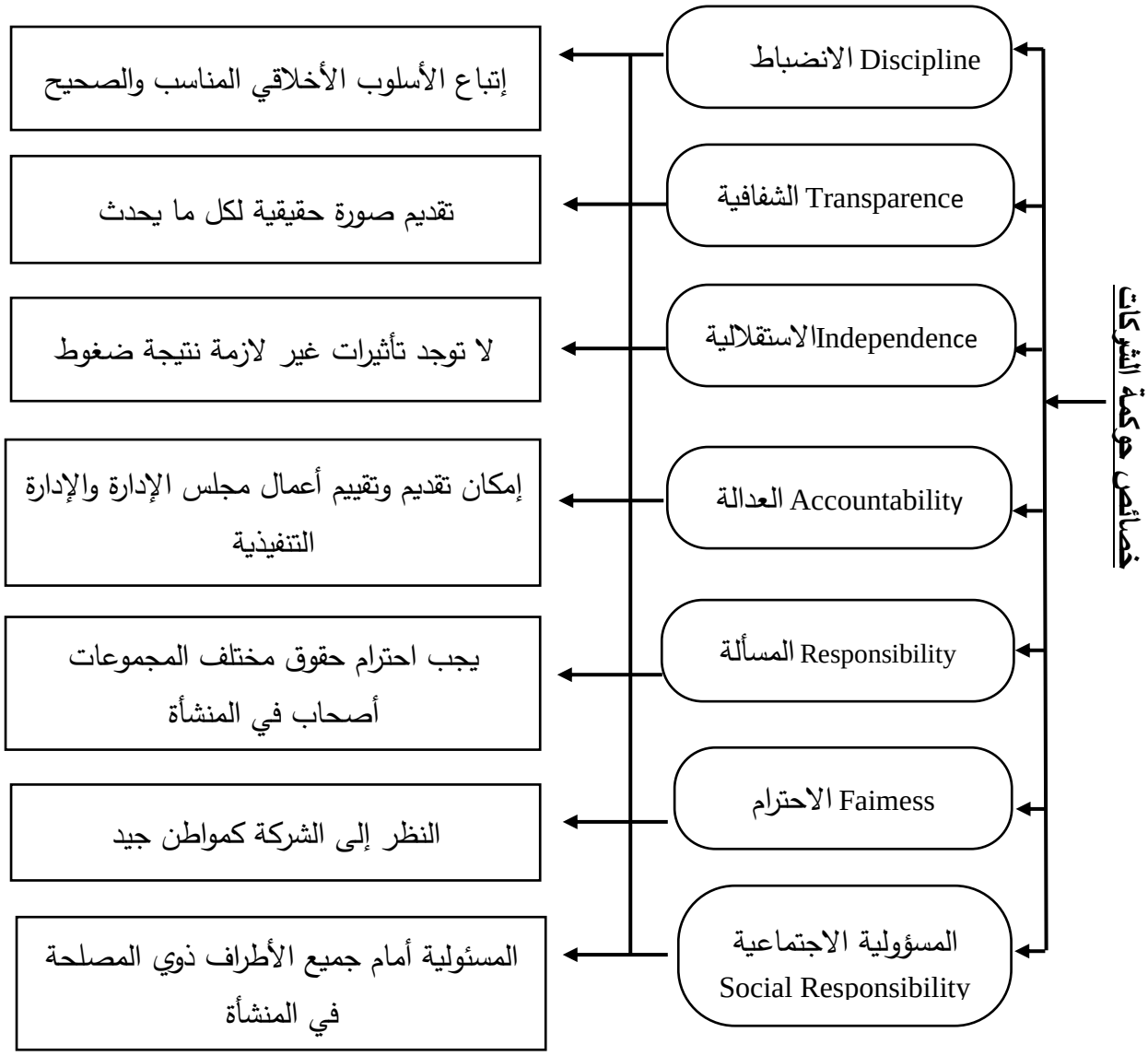
تتميز حوكمة المؤسسات بجملة من الخصائص التي يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

[1] محيي محمد مسعد، **دور آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي والإداري (مع الإشارة للوضع في مصر)**، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، العدد 55، الإسكندرية، مصر، 2014، (بتصرف)، ص 532
https://journals.ekb.eg/article_156378_6bff124f743051c761d06655377e42ae.pdf

[2] Mehdi Dinaoui, Diftar Abdelhakim, **La gouvernance et la performance des organisations publiques : une analyse théorique, International**, Journal of Economic Studies and Management, Vol3, N 2,2023, P584.

[3] محمد الشريف الأمين، ستي سيد أحمد، **أثر الحوكمة على الأداء المالي من منظور المردودية الاقتصادية– دراسة قياسية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 1، مستغانم، 2021، ص 95
https://www.researchgate.net/publication/368449156

الشكل رقم (05): خصائص حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم – المبادئ– التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- **الانضباط:** إتباع سلوك الأخلاقي الصحيح.
- **الشفافية:** تقديم صورة حقيقية وصادقة عن كل عمليات المؤسسة. وتضمن الشفافية الثقة والنزاهة والموضوعية في إجراءات إدارة الشركة والإفصاح السليم وفي الوقت المناسب، عن الموضوعات المهمة كلها المتعلقة بالشركة كالمركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية.
- **الاستقلالية:** عدم التأثر بالضغوطات والتحيز.[1]

[1] ولد محمد عيسى محمد محمود، **قراءة في نظام حوكمة الشركات**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 3، العدد 5، ص 261 https://www.asjp.cerist.dz/en/article/7524

- **المساءلة:** تقييم أعمال مجلس الإدارة، فهي قاعدة تقضي بمحاسبة الذين يتخذون القرارات في الشركة أو المؤسسة، أو الذين ينفذون الأعمال، عن نتائج قراراتهم وأعمالهم تجاه الشركة والمساهمين وإيجاد آلية لتحقيقها؛
- **العدالة:** المسؤولية أمام الأطراف ذات العلاقة.
- **الاحترام:** احترام حقوق أصحاب المصلحة.
- **المسؤولية الاجتماعية:** النظر إلى المؤسسة كموطن جيد.[1]

هناك من الباحثتين من تطرق لخصائص ومقومات الحوكمة في سياق واحد ملخصة في ستة أبعاد بالإضافة للمساءلة والإفصاح والشفافية:

- **البعد الإشرافي:** وهو تدعيم وتوسيع نطاق الإشرافي لمجلس الإدارة ليشمل متابعة إدارة المخاطر إلى جانب الإدارة التنفيذية والأطراف الأخرى.
- **البعد الرقابي:** تفعيل نظام الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر ووظيفة التدقيق داخل المؤسسة أما على المستوى الخارجي تدعيم استقلالية التدقيق الخارجي مع مراعات القوانين واللوائح.
- **البعد الأخلاقي:** يشمل القواعد الأخلاقية كالأمانة والنزاهة.
- **الاتصال وحفظ التوازن:** تتمثل في العلاقة بين المؤسسة متمثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية ذات المصلحة والجهات الرقابية التنظيمية.
- **البعد الاستراتيجي:** يجب على مجلس الإدارة صياغة استراتيجيات المؤسسة و التطلع للمستقبل اعتمادا على دراسات متأنية و معلومات كافية و الأخذ بعين الاعتبار أدائها في الماضي و الحاضر و دراسة عوامل البيئة الخارجية و تأثيراتها.[2]

من الضروري التنويه أيضا الى أن من الباحثين من يرى أن المعايير ليست مرادفا للمبادئ، ويتخذ بعض خصائصها التي ذكرت سابقا (الاستقلالية، المساءلة، العدالة والمسواة، الشفافية والإفصاح) على أنها معايير الحوكمة إضافة إلى:

- **النزاهة:** تعني التعامل المباشر والكفاءة المطلوبة في التقارير المالية، هي ان تكون صادق وتقدم صورة متوازنة عن حالة شؤون الشركة.

---

[1] محمد أحمد كاسب خليفة، **حوكمة الشركات ما بين التمويل والتدقيق الداخلي**، دار الفكر الجامعي، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2020، ص ص 277-278.

[2] علاء محمد شوقي إبراهيم عيسى، **تأثر تطبيق حوكمة الشركات على مخاطر نظم المعلومات المحاسبية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2015، ص55، بتصرف.

- **فصل التخصصات:** تقوم الحوكمة إلى أساس التخصص في توزيع المهام وتحديدها بالنسبة لكل طرف من أطراف، وهذا لا يتنافى مع وجود تكامل بين المهام بل يرسخ لتحسين أداء كل طرف لمهامه.
- **المشاركة:** الحوكمة كنظام لا تقوم إلا بوجود كل عناصره وانظمته الفرعية التي تتفاعل مع بعضها لتعطي أداء أفضل، فمحافظ الحسابات لا يمكنه تأدية مهامه ما لم يجد مساعدة من طرف إدارة الشركة.
- **سيادة القانون أو الشرعية:** لأجل تطبيق الحوكمة بشكل فعال يجب دعمها بقوانين ملزم لجميع الأطراف أو أحدهم أو بعض حسب الحالة.[1]

المتمعن في خصائص حوكمة المؤسسات يلاحظ أنها مثل حلقات السلسلة إذا تهاون في تطبيق أحد منها سيكون هناك خلل في تطبيق حوكمة المؤسسات والذي قد ينجروا عنه أحد المشاكل التي في الأساس أوجدت الحوكمة لحلها، فمثلا إتباع السلوك الأخلاقي الصحيح يجبر المؤسسة على تقديم صورة صادقة وحقيقية عن الوضعية المالية للمؤسسة أي الشفافية، كما يمكن اعتبار احترام حقوق أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية نتيجة حتمية إذا مكان هناك استقلالية وعدالة ومساءلة.

كما ينظر لخصائص الحوكمة من حيث هياكل الملكية على أساس التالي الموضح في الجدول:

جدول رقم (03): خصائص أنظمة الحوكمة في إطار هياكل الملكية

نظام الخارجيين Outsider system (نظام الملكية المشتتة)	نظام الداخليين Insider system (نظام الملكية المركزة)
نموذج المساهمين	التحكم من خلال الأسهم \حقوق التصويت
المصالح قصيرة الأجل	اهتمام كبير بالأداء الطويل الأجل
مشاركة اكبر من أعضاء الإدارة المستقلين	إمكانية الإساءة إلى حقوق الأقلية من المساهمين
يمكن أن تؤدي إلى الافتقار إلى السرعة في اتخاذ القرار	احتمال تواطؤ و التآمر مع المديرين و أعضاء مجلس الإدارة
افتقار وجود حوافز لمراقبة أعضاء مجلس الإدارة	احتمالات اتخاذ القرارات غير الاقتصادية، و التجرد \التخلص من الأصول و غيرها.
المزيد من الضغوطات التنظيمية	غالبا ما يشغل المالكون مناصب في مجلس الادارة

المصدر: عبيدي نعيمة، **أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 7، العدد 2، ص ص 95-96، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/1194

[1] لزهد العابد، **حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص ص 112-115.

الفرع الثاني: محددات حوكمة المؤسسات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات ا الخارجية والداخلية[1]:

1. المحددات الخارجية: ترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين الاجتماعي والعائد الخاص تشير إلى:[2]

- المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)؛

- كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافس أسواق السلع وعناصر الإنتاج؛

- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضم ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالي ووغيرها)؛

- بالإضافة للمؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

2. المحددات الداخلية: تتمثل في مجموعة القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة[3] بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمدرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة. لكي تؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور السوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.[4]

---

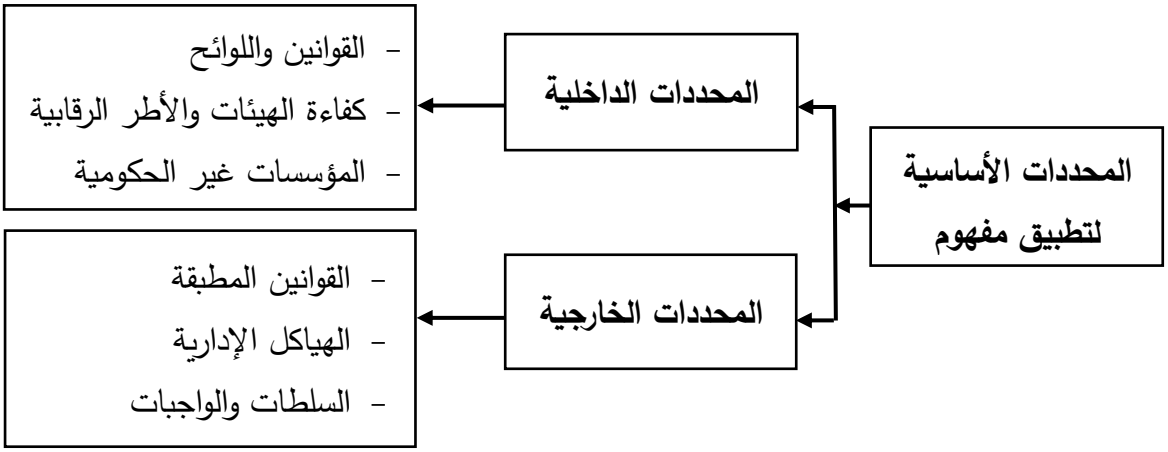
[1] إبراهيم السيد أحمد، **حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسل الأموال**، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 162.

[2] محمد حلمي الجيلاني، **الحوكمة في الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص13، بتصرف.

[3] أمير فرح يوسف، **حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص 50.

[4] إبراهيم السيد أحمد، **حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسل الأموال**، مرجع سبق ذكره، ص163.

الشكل رقم (06): المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة المؤسسات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات الفساد المالي والاداري**، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص22.

بالإضافة إلى التقسيم العام السابق لمحددات أو ميكانزمات حوكمة المؤسسات، قدم "Williamson" تصنيفا آخر ارتكز على وجود أربع أنواع المتمثلة في ميكانزمات عفوية التي تشكل السوق، ميكانزمات متعمدة التي تشكل من المؤسسة نفسها، إضافة ميكانزمات مميزة وتنشأ هذه الأخيرة من مؤسسة معينة للحد من الممارسات الداخلية غير اللائقة للمسيرين، ميكانزمات غير مميزة وهي التي يمكن تطبيقها في أي مؤسسة. والجدول التالي يوضح نموذجا اقترحه "Charreaux"يسمح بتحديد مختلف ميكانزمات حوكمة المؤسسات من خلال تقاطع معياري العفويةالتعمد، والمميزة\ غير مميز على نحو التالي:[1]

[1] غضبان حسام الدين، **مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية** أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص50-51 https://core.ac.uk/download/pdf/153976196.pdf

جدول رقم (04): تصنيف ميكانزمات (محددات) الحوكمة حسب "Charreaux"

	ميكانزمات مميزة	ميكانزمات غير مميزة
ميكانزمات متعمدة	- رقابة مباشرة من المساهمين (الجمعية العمومية) - مجلس الإدارة - نظام الأجور - الهيكلة الرسمية - المراجعين الداخليين - النقابات (الداخلية)	- البيئة القانونية والتنظيمية (قانون الشركات، قانون العمل قانون الإفلاس..) - النقابات الوطنية - جمعيات المستهلكين – مراجعون الحسابات النظاميين
ميكانزمات عفوية	- شبكات غير رسمية من الثقة - الرقابة التبادلية - ثقافة المؤسسة - السمعة بين الموظفين	- سوق السلع والخدمات - السوق المالية - سوق العمل - المحيط الإعلامي – المحيط المجتمعي

المصدر: Charreaux Gérard, **Le government d'entreprise**, Edition Economica, France,1996 p9.

- **محددات مميزة ومتعمدة:** تشمل جميع آليات الرقابة المستمدة من بيئة المؤسسة الخاصة، بغرض كبح ممارسات مسير معين أو مجموعة من المسيري.

- **محددات مميزة ومتعمدة:** تظهر بشكل غير متعمد في المؤسسة، وتطبيقها ونجاحها يختلف بين مؤسسة وأخرى.

- **محددات غير مميزة ومتعمدة:** لا تطبق بشكل خاص في مؤسسة معينة، ولكنها في نفس الوقت توضع مقصودة بهدف تنظيم، هيكلة، ومراقبة آلية التسيير في المؤسسة.

محددات غير مميزة وعفوية: هي التي قدمتها نظرية الوكالة، كالسوق المالي، سوق السلع والخدمات وغيرها ومن خلالها يمكن مراقبة أداء المسيرين.

المطلب الثاني: الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات وآلياتها

تتسع دائرة حوكمة المؤسسات لتشمل أطراف أخرين مثل الدائنين والعمال والذين لا يقل دورهم أهمية من المساهمون ومجلس الإدارة والإدارة في تطبيق حوكمة المؤسسات والتي يعود تطبيقها بالنفع على كل الأطراف، هذا إذا تم الأخذ بعين الاعتبار كل آليات الحوكمة على محمل الجد.

الفرع الأول: الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات

حوكمة الشركات هي أكثر من مجرد تحليل لتأثير الفصل و السيطرة في المجتمع الحديث فعلى سبيل المثال ترى منظمة التعاون و التنمية أن حوكمة الشركات تشمل العلاقة الكامنة بين إدارة الشركة و هيئتها الإدارية مع حملة الأسهم من جهة و أصحاب المصلحة الآخرين من جهة أخرى.[1]هناك أربع أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في تطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة الشركات، وتحديد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد: [2]

1. **المساهمون (Shareholders):** هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2. **مجلس الإدارة(Board of Directors) :** هو من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذي يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

قد تتباين مسؤوليات مجلس الإدارة من مؤسسة إلى أخرى، إلا أنه بصفة عامة ، و بخلاف حماية مصالح المساهمين، فإنها تكون مسئولة عن اختيار و تقدير مكافآت الموظفين التنفيذيين ، ضبط و مراقبة التناقض في المصالح، التأكد من نزاهة النظم المالية و المحاسبية ، الإشراف على مدى فعالية ممارسة الحوكمة و عمل التغييرات الضرورية.[3]

---

[1] Fadwa Nafssi, Abdelaziz Bahoussa, **La Gouvernance d'Entreprise : Entre Valeur Actionnariale et Valeur Partenariale**, Op.cit, P2.

[2] عبد الوهاب نصر على، شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 20.

[3] خملي فريد، شوق فوزي، **دور لجان المراجعة في إرساء دعائم حوكمة الشركات وجودة التقارير المالية دراسة تجربة شركة سبكيم في مجال تجسيد مبادئ الحوكمة**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، العدد 2، الجزائر، 2016، ص57
https://www.asjp.cerist.dz/en/article/38720

3. الإدارة (Management): هي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين. وتعتبر الوظيفة الأساسية لمديري الشركات المقيدة بالبورصة هي الإشراف على إدارة الشركة وكذلك القيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق الشركة للغرض الذي تأسست من أجله، وذلك من خلال ما يعرضونه من تقارير دورية على مجلس الإدارة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بنشاط الشركة، وعلى ذلك فإن يمكن القول إن المدير يلعب دور حيوي في الشركة باعتباره شخص مسئول عن مصلحة الشركة وبالتالي مصلحة المستثمرين والمساهمين.

4. أصحاب المصالح(Stockholders): هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال، يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار.[1] بالإضافة إلى أن:

- **الدائنون** لهم دورا هاما في قياس درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، حيث نادت العديد من الهيئات الإشرافية المتخصصة لقطاع البنوك والاتفاقيات الدولية كاتفاقية "بازل"، بضرورة التأكد من التزام الشركات التي تتعامل معها بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، فقيام المؤسسات الملتزمة بتطبيق تلك المبادئ بالحصول على تمويل من البنوك يؤدي إلى توفر مزايا عديدة لكلا من البنوك وتلك الشركات فالبنوك تكون مطمئنة على أموالها وعلى قدرة المؤسسات على السداد.
- **العاملون** فلهم إسهام كبير في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل.
- بينما تعمل **الحكومات** على إنشاء الإطار المؤسسي التشريعي والقانوني الشامل لحوكمة المؤسسات.[2]

الفرع الثاني: آليات حوكمة المؤسسات

يعد التطبيق السليم لآليات خطوة أساسية نحو الاستفادة من مزايا الحوكمة، والجدير بالذكر هنا أنه نظريا وفي مجال الشركات لم يستقر الفكر الأكاديمي حتى الآن على تقسيم ثابت لآليات حوكمة الشركات صالح للتطبيق لكل الدول. وعلى الرغم من ذلك فإن هناك شبه إجماع على تقسيم آليات حوكمة الشركات

[1] عبد الوهاب نصر على، شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

[2] مخفي آمين، فداوي أمينة، **تجارب وممارسة الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة** الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص207 بتصرف، https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/7629/1/mekhfi_amine.pdf

إلى مجموعتين،[1] وفقا للتصنيف الذي طوره "Charreaux" الآليات الداخلية والخارجية. يناقش فئتين واسعتين من آليات الحوكمة: آليات من البيئة الخارجية للمجتمع وآليات من البيئة الخارجية للمؤسسة[2]

1. آليات الداخلية لحوكمة المؤسسات:

يتم تطبيقها من داخل الشركة، ويكون الهدف الأساسي منها هو الحد من المشكلات المترتبة على مفهوم الوكالة. ويمكن التغلب على مشكلة الوكالةالملكية بتطبيق مجموعة من الآليات والمتمثلة في[3]:

1.1.مجلس الإدارة: يرى كل من " Labelleو Martel" سنة 1997 أن مجلس الإدارة عبارة عن جهاز تأدبي ناتج عن نظام حوكمة الشركات، كما اعتبر كل من" Fama و Jensen"سنة 1983 أن مجلس الإدارة يعتبر الخط الدفاعي الأول لمصالح الملاك والحل الأمثل للوصول إلى حماية أصول جل الملاك. و قد تنامى الحديث عن مجلس الإدارة بشكل كبير كحجر أساسي في الحوكمة الجيدة للشركة عقب سلسلة التقارير الصادرة عن مختلف الهيئات عبر دول العالم.[4]

يعتبر الهدف الأساسي من تكوين مجلس الإدارة هو " وضع الاستراتيجية العامة للشركة واختيار وتعيين المدرين التنفيذين من أجل تنفيذ هذه الاستراتيجية بالإضافة إلى مراقبة المدرين للتأكد من مدى تحقيق الاستراتيجية ". ويتكون مجلس الإدارة من أعضاء من داخل الشركة (تنفيذيين) وأعضاء من خارج الشركة (غير تنفيذيين) وتتوافر للأعضاء الداخليين الخبرة والمعرفة بالمنشأة وطبيعة أعمالها بينما يتوافر في الأعضاء الخارجيين الاستقلال والخبرة بالجوانب المالية والمحاسبية، وعلى الرغم من أنه يجب أن يراعي تحقيق التوازن إلا أنه يفضل أن تكون أغلبية الأعضاء من غير التنفيذيين والمستقلين أو أن يكون ثلث الأعضاء كحد أدنى مستقلين يتمتعون بمهارات فنية أو تحليلية مما يجلب نفعا للمجلس والشركة. مجلس الإدارة هو هيئة رسمية قانونية ، يسهر على حوكمة الشركات التي يخدمها ، و لا يساهم في النشطات الروتينية للشركة، بل يقف على مختلف العمليات التي تتم يوميا من خلال تقديم النصح ،و يقوم بتمثيل المساهمين ، فهو يحكم ويسيطر على المدرين التنفيذيين أو المدير المحاسبي ، حيث يعني مجلس الإدارة

[1] السعيد مبروك إبراهيم، **الحوكمة وعدم تماثل المعلومات المحاسبية**، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي، القاهرة، مصر، 2019 ص 8.

[2] Fatma Sehaba, Lahlou Chérif, **Gouvernance d'entreprise et performance Rôle du Conseil d'administration d'une entreprise publique Algérienne,** International Journal of Business et Economic Strategy, Vol 10, P61 https://www.researchgate.net/publication/330651308

[3] السعيد مبروك إبراهيم، نفس المرجع السابق، ص 8.

[4] بن قراش محمد نور الدين، صحراوي بن شيحة، **مجلس الإدارة وإسهاماته لحوكمة فعالة للشركة _دراسة نظرية تحليلية**، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد5، العدد1، جامعة جيلالي ليابس سدي بلعباس، 2018، ص ص34- 38، بالتصرف._ https://www.asjp.cerist.dz/en/article/58562

بمهمة ائتمانية في الرقابة على الشركة ، كما توكل اليه أدوار أخرى كالقدرة على عزل مسير الشركة، الى جانب مهمة الرقابة و التدقيق في القرارات المهمة التي يتخذها المسير و غيره بالإضافة إلى وظائف أخرى يمكن تقسيمها في اربع مجلات واسعة و هي:[1]

- مركز اتخاذ القرار الأعلى؛
- الوظيفة الاستشارية، بحيث يقدم المشورة لكل من المدراء التنفيذيين والمالكين؛
- وظيفة الوصاية، مجلس الإدارة هو الوصي لأصحاب الحصص والدائنين من خلال قبوله للمسؤوليات المتعلقة بإدارة الشركة؛
- وظيفة رمزية، بحيث يؤدي دور القائد، فهو رمز القوة فيها وقادر على تحفيز أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

حتى يقوم مجلس الإدارة بوظائفه، فإنه يحتاج مساعدة مجموعة من اللجان التابعة له. وفي هذا الإطار تبرز كل من لجان التعيين لجان المكافآت، لجان التدقيق، لجان تسيير المخاطر ولجان المساهمين، وكلها تحضا بخصوصية وقد تنص عليها قوانين الدول، وتتميز كلها في أنها تقوم بعملها بشكل مستقل عن الإدارة العامة للشركة.

1.1.1لجنة التعيينات: من مهامها:[2]

- تحديد ودراسة الأشخاص المتوقع ترشيحهم في منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام، كما تقوم اللجنة أيضا بدراسة وتقييم المرشحين الذين يتم ترشيحهم من قبل المساهمين وبالطبع تكون هذه الترشيحات مدعومة بالخبرات والشاهدات؛
- تقديم اقتراحات وتوصيات خاصة بالأفراد المرشحين للمناصب التنفيذية وذلك على ضوء المتطلبات التي وضعت من طرف مجلس الإدارة؛
- تدقيق وإدارة الإرشادات الخاصة بتطبيق قواعد ومبادئ حوكمة المؤسسات وإمداد مجلس الإدارة بالتوصيات الخاصة بتطوير وتحديث تلك الارشادات، وتدقيق قواعد السلوك المهني والأخلاقي وإمداد مجلس الإدارة بالمقترحات المتعلقة بتلك القواعد.

[1] السعيد مبروك إبراهيم، **الحوكمة وعدم تماثل المعلومات المحاسبية**، مرجع سبق ذكره، ص ص 8- 21.

[2] نفس المرجع، ص ص 20- 21.

2.1.1 لجنة المكافآت والتعويضات: تعمل هذه اللجنة على:[1]

- القيام بالتدقيق واعتماد الخطط الخاصة بالحوافز التي يحصل عليها كبار المسيرين؛

- القيام بمراجعة واعتماد الأهداف المرتبطة بمكافآت المدير العام والقيام بتقييم أدائه في ضوء تلك الأهداف.

ويمكن أن تشارك اللجنة في تلك المهمة أحد أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذين والذين يوصي مجلس الادارة بإشراكه في تلك المهمة مع اللجنة وتقوم اللجنة أيضا بمراجعة واعتماد مكافآت خاصة ببقية المسيرين التنفيذيين؛

- القيام بإعداد تقرير لجنة المكافآت الذي يتم نشره في التقرير السنوي للمؤسسة، ويوضح هذا التقرير المهام التي قامت بها اللجنة خلال العام؛

- استدعاء مستشارين ذوي خبرة وذلك حسب الحاجة، والقيام بتدقيق واجبتها ومسؤوليتها التي يتم ذكرها في النظام الأساسي الخاص بها وإعطاء التوصيات لمجلس الإدارة بشأن تعديلها إذا لزم الأمر.

2.1.نظام الأجور والتحفيزات والمكافآت:[2] المكافآت إحدى أهم الآليات التي يجب التركيز عليها لتحسين حوكمة الشركات ويعد أهم شروط الحوكمة الجيدة للشركات، وقد نص عليه تقرير "Greenbury" سنة 1995 كما اشترط ضرورة الافصاح عن أجور المسيرين، وأيضا ضرورة تكوين لجنة تابعة لمجلس الإدارة تعمل على تحديد الأجور اللازمة لجذب وتحفيز المسيرين ذو النوعية التي يرغب فيها المساهمون، أكدت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي على ضرورة الإفصاح والشفافية فيما يتعلق بأجور المسيرين. حتى يمكن تقليص الفجوة بين مصالحهم ومصالح المسيرين. ويمكن أن تأخذ شكلين إما حوافز مالية تتوافق مع الهيكل المالي للشركة، أو منح علاوات على شكل أسهم.

3.1.لجنة التدقيق الداخلي: التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي يوفر للمؤسسة تأكيد على درجة التحكم في عملياتها ويقدم المشورة حول كيفية تحسينها، ويساهم في خلق قيمة مضافة. ويساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تقييم عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة ، من خلال نهج منظم ومنهجي، وتقديم مقترحات لتعزيز فعاليتها.[3]

يعد التدقيق شريكا للإدارة العليا و الإدارة لزيادة قيمة المنظمة و الحفاظ عليها من خلال توفير ضمان موضوعي و مشورة و وجهات نظر تستند إلى نهج قائم على المخاطر.[4] ان توفرت كل الشروط الواجب

[1] السعيد مبروك إبراهيم، **الحوكمة وعدم تماثل المعلومات المحاسبية**، مرجع سبق ذكره، ص 21.

[2] محمد الشريف ين زاوي، **حوكمة الشركات والهندسة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص91.

[3] The Institute of Internal Auditors, **Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles**, 2017 P2, https://docs.ifaci.com/wpcontent/uploads/2018/05/CRIPP_2017_Definition.pdf

[4] Pierre Schick and all, **Audit Interne Et Référentiels De Risques**,3rd édition, Dunod, France, 2021, P25.

توفرها لوجود نظام سليم للتدقيق الداخلي مثل توفر الخبرة العلمية و العملية لموظفي التدقيق و ان يتم رسم الخطط المحكمة للعمل و توزيعها على مساعدين و متابعتها ،ضرورة استقلال المدقق و اتصاله مع المدير العام و مجلس الإدارة ، رفع تقارير العمل للإدارة في الأوقات المناسبة.[1]

منذ سنة 1980 يوجد خلط بين وظائف التدقيق الداخلي والرقابة، إلا أنه يمكن حصر مجال عمل التدقيق الداخلي في:[2]

- تدقيق مدى الامتثال للنظام، التحقق من حقيقة الأفعال ومن تطابقها مع المرجع المنهجي الداخلي المعتمد أو القوانين المستمدة من القانون الوضعي؛
- تدقيق الفعالية وحسن الأداء؛
- تدقيق الإدارة، فهي حكم على الشكل وليس المضمون للقرارات التي تتخذها الإدارة العليا؛
- تدقيق الاستراتيجيات، بحيث يتم التحقق من مدى التناسق ومطابقة بين سياسات والاستراتيجيات الشركة مع بيئتها؛

هي لجنة فرعية منبثقة عن مجلس إدارة الشركة، كما أنها مجموعة من العمليات التي تهدف بالدرجة الأساس الى مراجعة العمليات و القيود و التحقق من صحتها من الناحية المالية و المحاسبية و الفنية و الإدارية ، فهي احدى الاليات التي تقوم بأعمال إشرافيه و رقابية في الشركات للتأكد من مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية.[3]

2. آليات الخارجية لحوكمة الشركات: تتمثل في:[4]

1.2 القوانين و الأخلاق و القيم المجتمع: في إطار علاقة الوكالة وهي أحد أهم أسباب الحاجة إلى آليات حوكمة، فالقوانين موجهة للمسيرين في حالة خدمتهم لمصالحهم الخاصة على حساب مصالح المساهمين ،كالسرقة من الشركة أو أخذ تعويضات و مكافآت عن قيامهم بالتسيير أكبر مما يجب ،و في حالة عدم وجود قوانين تمنع مثل هذه التجاوزات فبإمكان الشركات وضع ميثاق داخلي تمنع فيه ذلك، و كل ذلك يندرج تحت اسم واجب الولاء، لكنه في الغالب من الصعب تحديد ما يفرضه هذا الولاء، لأنه مرتبط بالجانب

[1] سعود كايد، **تدقيق الحسابات**، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص192.

[2] محمد الشريف بن زواري، **حوكمة الشركات والهندسة المالية**، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر ،2015، ص95.

[3] ريان هاشم حمدون، **الرقابة على تطبيق قواعد حوكمة الشركات– دراسة مقارنة**، مجلة الرافدين للحقوق، المجلد 21، العدد 74، العراق، 2020 ص55،https://www.researchgate.net/publication/347977511

[4] محمد الشريف ين زاوي، **حوكمة الشركات والهندسة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص ص101-104.

الأخلاقي لمسيرين و قيم المجتمع ، إلا أنه بإمكان المساهمين تجنب خرق المسيرين لواجب الولاء بالاعتماد على آلية أخرى من آليات الحوكمة تفرضها السوق تدعى سوق الاستحواذ على السلطة.

2.2.سوق الاستحواذ على حق الرقابة على الشركات: عند فشل حوكمة الشركات الداخلية، تعمل سوق الرقابة على الشركات كآخر آلية للضبط. الاستحواذ على حق الرقابة على الشركة يرتكز على ثلاث نقاط أساسية تتمثل في أن الشركة المستهدفة تتميز بضعف أدائها، عملية الاستحواذ على حق الرقابة عليها سيؤدي إلى ارتفاع قيمتها من خلال الإشارة إلى أنه يتوقع زيادة ربح الشركة المستهدفة بعد نجاح عملية الاستحواذ على حق الرقابة عليها، إذا نجحت عملية الاستحواذ على حقوق الرقابة سيتم عزل مسير الشركة. وأن هذه العملية غالبا ما تكون مكلفة، بحيث تنجح فقط في حالة إخفاقات الكبيرة في تحسين أداء الشركات.

3.2.سوق السلع والخدمات وسوق العمل الخاصة بالمسيرين: تجبر أسواق السلع والخدمات التي تتميز بالمنافسة الشركات على ترشيد تكاليف الإنتاج، من أجل إنتاجية أفضل تسمح بالحصول على هامش ربح مقبول. وهذا ما يؤدي إلى ضبط وتوجيه سلوك العمال بما فيهم المسيرين خوفا من فقدان ووظائفهم في حالة كون أداء الشركة سيئ مما قد يتسبب في إغلاقها وهذا ما يدفعهم للعمل إلى تحقيق الأهداف التي تصب في صالح المساهمين والملاك. غير أن هذه الآلية لا تكون فعالة إلا في حالة سوق سلع وخدمات ذات منافسة تامة. انطلاقا من الضغط الذي تفرضه سوق السلع والخدمات وأيضا آلية الاستحواذ على حق الرقابة على الشركات يظهر أن المسيرين يبذلون جهودا كبيرة من أجل رفع سعر السهم للشركة حتى لا يكون عرضة لخيارات الشراء المقدمة من أطراف معادية، والتي سينجر عنها عزل المسيرين بالدرجة الأولى لأنهم المتسبب الرئيسي في ضعف أداء الشركة، من هنا يمكن استنتاج أن الجهود المبذولة من طرف المسيرين لمنع حدوث عملية الاستحواذ على حق الرقابة تدل على ضيق سوق العمل بالنسبة للمسيرين مما يدفع بالمسير لبذل مجهود للمحافظة على عمله.

في حالة وجود عدة مناصب عمل، والعديد من المسيرين على مستوى السوق، على المسيرين أن يكون ذوي أداء جيد حتى يكونوا مرغوبين ويحافظوا على مناصبهم، والتنافس على عدد المناصب المحدود يدفعهم نحو تثمين الفعالية في الإدارة، وهذا ما يصب في مصلحة المساهمين\الملاك.

3.3 التدقيق الخارجي: وفقا لمعهد المدققين الداخليين (IIA) هو نشاط مستقل وموضوعي يمنح المنظمة تأكيدا على درجة التحكم في عمليتها، ويقدم المشورة حول كيفية تحسينها، ويساهم في خلق قيمة مضافة

ويساعد هذه المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال التقييم، من خلال منهجية ، وإدارة المخاطر والرقابة وعمليات حوكمة الشركات وتقديم مقترحات لتعزيز فعاليتها.[1]

كما يعد التدقيق الداخلي أداة تسيير وحوكمة تربط بين أعضاء الإدارة، ويعد التدقيق الخارجي ادارة مستقلة عن الشركة ويقدم نظرة خارجية عنها. في القطاع الخاص، يقدم المدققون الخارجيون تقارير للمساهمين في الشركة. أما في القطاع الحكومي، فالمدققون الخارجيون يقدمون تقارير للشركة في حد ذاتها لتقدمها لأمانة الدولة بغرض الإبلاغ عن التسيير المالي والرقابة فيها. ويجب ان تعقد لجنة التدقيق الداخلية عدة اجتماعات مع المدققين الخارجيين خلال السنة في أوقات محددة سلفا تناقش من خلالها المشاكل والصعوبات التي تواجهها.[2]دور التدقيق الخارجي في تعزيز حوكمة الشركات على ثلاثة مستويات ، على مستوى الإشراف في سياق العلاقة بين الوكالات، و على مستوى الحد من آثار الاختيار السلبي، و على مستوى الوفاء بمتطلبات المساءلة.[3]

[1] Djilali Saadi, Abdelkader Ayadi, **L'audit externe, missions, responsabilités et mécanisme, pour renforcer la confiance entre les partenaires et la direction de l'entreprise External audit, missions, responsibilities and mechanism, to strengthen trust between partners and company management**, Revue Académique des Etudes Sociales et Humaines, Vol 15, N 1, 2023, PP 577.

[2] محمد الشريف ين زاوي، **حوكمة الشركات والهندسة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص104.

[3] Bouaziz si Mohamed, Maalemi Tarik, **Le triangle d'or (audit externe, audit interne et comité d'audit) comme dispositif de la gouvernance et de la qualité de l'information financière : Revue de littérature** Revue Française d'Economie et de Gestion, Vol 4, Numéro 2, France, 2023, P89 https://www.researchgate.net/publication/368810737

جدول رقم (05): آليات حوكمة المؤسسات

اليات حوكمة المؤسسات حسب معيار التخصص		**اليات حوكمة المؤسسات حسب معيار داخلي _خارجي**	
اليات متخصصة	**اليات غير متخصصة**	**اليات داخلية**	**اليات خارجية**
- **اليات متخصصة قصدية:** - الرقابة المباشرة للمساهمين (الجمعيات العامة للمساهمين) - مجلس الإدارة - أنظمة الأجور والتحفيزات - الهيكل الرسمي - التدقيق الداخلي - لجان المؤسسة - نقابة العمال	- **اليات غير متخصصة عفوية:** -البيئة القانونية والتشريعية -النقابات الوطنية -التدقيق المستقل (القانوني) -جمعيات المستهلكين	-مجلس الإدارة -مساهمة المسيرين في رأس المال -نظام الأجور والتحفيز -التدقيق الداخلي ولجان المؤسسات -حق التصويت في الجمعية العامة.	-سوق السلع والخدمات -سوق الاستحواذ على حق الرقابة على الشركات -سوق العمل الخاص بالمسيرين -سوق الأوراق المالية -المستثمرون المؤسساتيون -الديون والدائنون -الوكالات التنظيمية والنظام القانوني -الاخلاق و قيم المجتمع
اليات متخصصة عفوية: الرقابة الجماعية المفروضة على المسيرين والمدرين سمعة الموظفين (احترام العقود) ثقافة المؤسسة	-**اليات غير متخصصة عفوية:** -سوق السلع والخدمات -السوق المالية -الوساطة المالية -القروض بين المؤسسات -سوق العمل -البيئة الاجتماعية -ثقافة إدارة الاعمال -سوق المعلومة		

المصدر: محمد الشريف بن زواري، **حوكمة الشركات والهندسة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص ص69 -71 بتصرف.

المطلب الثالث: مبادئ وركائز حوكمة المؤسسات

أول محاولة دولية في إصدار مبادئ حاكمية الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999 وإعادة تنقيحها في طبعتها الثانية عام 2004.[1] بغرض مساعدة حكومات الدول النامية في تطوير و تحسين الأبعاد القانونية و التشريعية للشركات العاملة بها و دعم التوجه نحو العمل بفلسفة الإدارة الرشيدة.[2] و تعد المبادئ مرجعية في حوكمة الشركات على المستوى الدولي.[3]

الفرع الأول: مبادئ (معايير) حوكمة المؤسسات

مبادئ حوكمة المؤسسات تتركز بشكل عام على إيجاد حل للمشكلات التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، والتفويض والوكالة في الإدارة، وكذا المشاكل بين أصحاب الملكية في المؤسسة وصغار المساهمين الآخرين وأصحاب المصالح الأخرى مثل الدائنين والعاملين والحكومات التي تقوم بإنشاء الإطار القانوني الشامل للحكومة.[4]و اجتهد في وضع مبادئ بعض المنظمات الدولية منها المنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و التي سنسترسل في ذكرها و لجنة باز للرقابة المصرفية وصندوق النقد الدولي أيضا بعض هيئات أسواق المال مثل سوق لندن للأوراق المالية و مجاميع المهنية مثل معهد التمويل الدولي و معهد المراجعين الداخليين.

1. المبادئ الصادرة عن المنظمات الدولية: لم تكن المنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الوحيدة التي وضعت مبادئ لحوكمة المؤسسات بل أيضا لجنة باز للرقابة المصرفية العالمية إلى جانب مؤسسة التمويل الدولي قامت بوضع وتحديد عدد من المعايير لحوكمة المؤسسات وقد تباينت واختلفت وفقا للجهة الصادر عنها.

1.1.المنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) ومجموعة العشرين:

في أفريل من عام 1988 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية الأعضاء بالمنظمة وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص بوضع مجموعة من المبادئ والإرشادات الخاصة بحوكمة المؤسسات كما تم الاستفادة من جهود عدد من الدول غير الأعضاء في المنظمة بالإضافة إلى مجهودات البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي وفي ماي 1999 تم إصدار

[1] حاكم محسن محمد، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار البازوري العلمية للنسر والتوزيع، عمان، الأردن 2013، ص 16.

[2] عط الله وارد خليل، مخمد عبد الفاتح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية**، مرجع سبق ذكره، ص 38.

[3] Olivier Meier, Guillaume Schier, **Entreprises Multinationales : Stratégie, Restructuration, Gouvernances** Dunod, Paris, France,2004, P272.

[4] أحمد الخضر، **الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات**، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر،2012، ص9.

هذه المبادئ، وتم تعديلها في 22 أفريل 2004[1]، و هي غير ملزمة و إنما تقدم خطوط إرشادية في مجال الحوكمة للدول الأعضاء في منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية[2]، وهناك خمسة مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة وتم إضافة المبدأ السادس بعد تعديلها :[3]

- **المعاملة المتساوية للمساهمين:** يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

- **دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات:** يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع الاتصال بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثورة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

- **ضمان وجود أساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات:** حيث ينص هذا المبدأ على ضرورة توفير الأسس اللازمة لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات من أجل رفع مستوى الشفافية وأن بتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني ويحدد بدقة مسؤوليات الهيئات المختلفة المسئولة عن الإشراف والرقابة. وهذا المبدأ وهو الذي تم إضافته بعد التعديل.

- **الإفصاح والشفافية:** ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الوضعية المالية والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

- **حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:** تتضمن مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم وحق المساهم في الإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت والمشاركة في قرارا بيع أو تعديل أصول الشركة بما في ذلك عمليات الاندماج و إصدار أسهم جديدة، وتسمح الإجراءات بتحديد مجموعة من الموضوعات الأخرى المرتبطة بالاهتمام الأساسي لحماية القيمة.[4]

---

[1] المنظمة العربية للتنمية، **الحوكمة والإصلاح المالي والإداري**، بحوث وأوراق عمل ملتقى "حوكمة الخزانة العامة"، جويلية 2007 المنعقد بالرباط – المغرب وملتقى " الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية"، القاهرة، مصر ،2009، ص22.

[2] Olivier Meier, Guillaume Schier, **Entreprises Multinationales : Stratégie, Restructuration, Gouvernances** Op.cit, P272.

[3] Pert Wirtz, **Les meilleurs pratique de gouvernance d'entreprise**, édition la découverte, Paris, France, n.d, p9.

[4] سفيان خلوفي وآخرون، **تقييم واقع حوكمة في الجزائر في إطار ميثاق الحكم الراشد– دراسة حالة شركة "آن سي آى" رويبة الجزائر (مارس 2013 –جويلية 2020)**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 4 ،2021، الجزائر، ص60.
https://www.researchgate.net/publication/358040367

- **مستويات مجلس الإدارة:** أهم الارشادات التي تنطوي تحت هذا المبدأ تتمثل في العمل وفق المعلومات الكاملة و المعاملة العادلة للمساهمين إلى جانب عرض السياسات و الأحكام الموضوعية و المستقلة مع مراعات تطبيق المعايير الأخلاقية.[1]و تتمثل وظائف مجلس الإدارة فيما يلي:[2]

- اتخاذ القرارات على أساس معلومات كاملة وبأمانة ومسؤولية وعناية، مع مراعاة تحقيق مصالح الشركة والمساهمين؛
- ضمان التوافق مع القوانين السارية؛
- مراجعة استراتيجيات وسياسات وخطط عمل ووضع الأهداف ومتابعة تنفيذها؛
- اختيار المسؤولين التنفيذيين، وتحديد مستوى الامتيازات المكافئات والمرتبات.

2.1. مؤسسة التمويل الدولي:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003 قواعد ومبادئ تراها أساسية لدعم الحوكمة شملت أربع مستويات كالتالي:

- الممارسات المقبولة للحد الجيد؛
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛
- القيادة.

وقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ولكن أكثرها قبولا واهتماما وأيضا أسبقها صدورا هي الصادرة عن OECD.[3]

3.1. مبادئ صندوق النقد الدولي:

وضع صندوق النقد الدولي مبادئ وقواعد الممارسات الجيدة، الخاصة بشفافية سياسات الحوكمة المالية والنقدية، من خلال إصدار قانوني :[4]

أ. قانون السياسات المالية: يؤكد على ضرورة توضيح مسؤوليات الحوكمة وكيفية إعداد الميزانية وتنفيذها كما يترتب عل الحوكمة توفير المعلومات حول مختلف نشاطاتها وإتاحتها للمواطنين، وأن تكون هذه

[1] المنظمة العربية للتنمية، **الحوكمة والإصلاح المالي والإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 23، بتصرف.

[2] عطية عز الدين، **المبادئ الدولية في مجال الحوكمة**، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 3، العدد2، ص146 https://www.asjp.cerist.dz/en/article/15819

[3] محمد حلمي الجيلاني، **الحوكمة في الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص ص39-40.

[4] عطية عز الدين، **مبادئ الدولية في مجال الحوكمة**، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 3، العدد 2، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، 2016، ص ص148-2016، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/15819

المعلومات المالية وفق المعايير المتفق عليها وتتميز بالشفافية والنزاهة، وتطرقت المدونة لمختلف الأسس والوسائل التي تعتمدها الحوكمة لتحقيق مختلف الأهداف (الدخل الفردي، الصحة التعليم، زيادة النمو....) وتؤكد مدونة قانون السياسات المالية على أربع نقاط رئيسية هي:

- ضرورة التمييز وبوضوح بين الوظائف والمسؤوليات في القطاع الحكومي والهيئات التابعة له من جهة ومختلف القطاعات الاقتصادية، من جهة أخرى، فلا بد أن تكون المهام السياسية والإدارية في القطاع العام واضحة ومعلن عنها، مع وجود إطار قانوني وإداري واضح للإدارة المالية في مؤسسات القطاع العام؛
- الإفصاح عن المعلومات المختلفة وإتاحتها للأفراد؛
- إعداد الميزانيات بعناية، والحرص على تنفيذها بدقة، وتقديم تقارير واضحة بخصوصها؛
- التأكيد على النزاهة، وضرورة مراقبة المعلومات المالية من طرف هيئات مستقلة.

ب.قانون الممارسات الجيدة حول الشفافية السياسات المالية والنقدية والذي تم التأكيد من خلاله على إضافة إجراءات الشفافية إلى مدونة السياسات المالية.

4.1 مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة المواصفات الدولية أيزو 26000 (ISO): قدمت منظمة المواصفات الدولية للمقاييس والمواصفات أيزو دليلا إرشاديا للعديد من المواضيع الإدارية، ومن ضمنها حوكمة المؤسسات وعرفته على أنه النشاط المتخذ لفرصة الحوار بين المنظمة وأحد أطرافها المعنية أو أكثر وذلك بهدف توفير معلومات لقرارات المنظمة. وتتمثل المبادئ في:[1]

- **القابلية للمسألة:** أن تقبل وتوافق على الفحص والتدقيق الملائمين، وأن تستجيب للمصالح واهتمامات حوكمة المؤسسات.
- **الشفافية:** أن تفصح المؤسسة عن سياساتها، وقراراتها، وأنشطتها.
- **السلوك الأخلاقي:** تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال وضع وتحديد قيمها ومبادئها الجوهرية.
- **احترام مصالح الأطراف المعنية:** أن تكون المؤسسة على دراية بمصالح واهتمامات أطرافها المعنية وتحترم هذه المصالح.
- **احترام سيادة القانون:** التأكد من أن علاقاتها وأنشطتها تقع ضمن الإطار القانوني المقصود والصحيح.

[1] صباح غربي وآخرون، **نموذج مقترح لحوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات**، المؤتمر العلمي الدولي حول الاتجاهات الحديثة في الأعمال جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 5-6 أفريل2016، (بتصرف)، ص ص 10-11-https://www.researchgate.net/profile/Ismail-Romi/publication/301294597

- **احترام المعايير الدولية السلوكية:** الابتعاد عن التورط غير القانوني في أنشطة أخرى غير متوافقة مع معايير السلوك الدولية.

- **احترام حقوق الانسان:** قبول حقوق المنصوص عليها في الميثاق الدولي لحقوق الانسان.

2. المبادئ الصادرة عن المجاميع المهنية: من بين المعاهد، معهد التمويل الدولي ومعهد المراجعين الخارجيين.

1.2.مبادئ معهد التمويل الدولي: أعد معهد مجموعة من قواعد الحوكمة لشركات المساهمة العامة، وهي قريبة جدا من المبادئ التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ويقوم المعهد بالعديد من المبادرات لتثبيت قواعد الحوكمة، والقيام بدورات تدريبية للمسيرين في الشركات بهدف التطبيق الجيد للحوكمة وتتلخص في:[1]

- حماية حقوق المساهمين؛
- تركيب مجلس الإدارة ومسؤولياته؛
- التأكيد على ضرورة المراجعة والمحاسبة؛
- الشفافية بخصوص هيكل ملكية المنظمة؛
- البيئة التنظيمية للمنظمة.

2.3.مبادئ معهد المراجعين الداخليين: قد أعد معهد المراجعين الدا خليين توجيهات مهنية تصادق على عمل جامعة الولاية في Kennesaw –مركز حوكمة الشركات– ويتضمن أكثر من 20 استنادا من عديد من الجامعات والذين وضعوا المبادئ التالية لحوكمة الشركات: [2]

- **التفاعل:** تتطلب الحوكمة السديدة تفاعلا فعالا بين مجلس الإدارة والإدارة والمراجع الخارجي والمراجع الداخلي.

- **غرض المجلس:** تتمثل في مجالات المسئولية الأساسية لمجلس الإدارة في متابعة أعمال المديرين التنفيذيين والإشراف على استراتيجية الشركة ورصد ومتابعة المخاطر والنظم الرقابية المطبقة في الشركة.

- **الاستقلالية:** يجب على بورصة الأوراق المالية الأساسية تحديد المقصود بالعضو المستقل على أساس أن شخص ليس له روابط شخصية بالشركة أو إدارتها غير الخدمة كعضو مجلس الإدارة، وغالبية العظمى لأعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا مستقلين ليتمكنوا من القيام بمسؤولياتهم الإشرافية بأكمل وجه.

[1] عطية عز الدين، **المبادئ الدولية في مجال الحوكمة**، مرجع سبق ذكره، ص151.

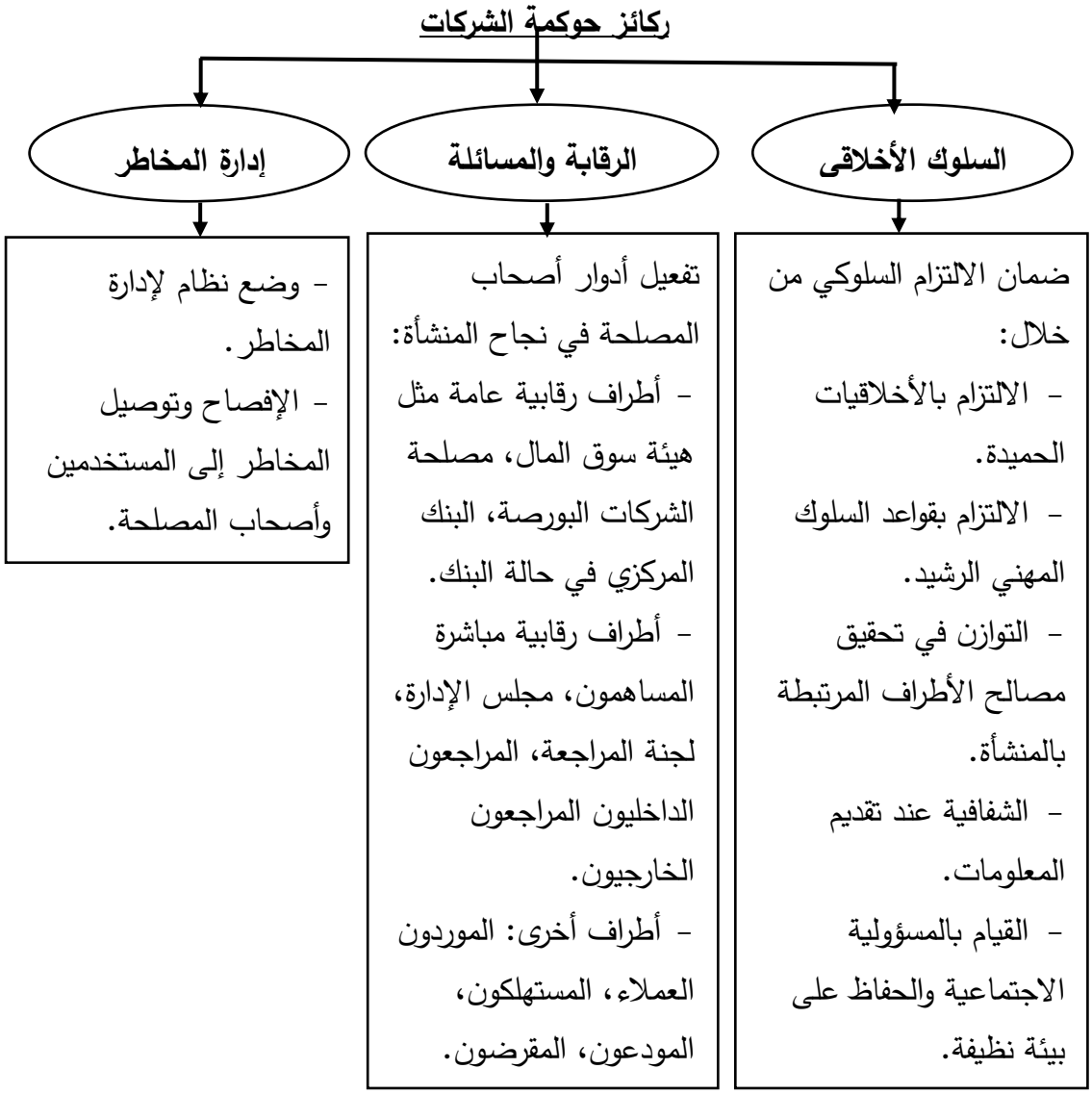
[2] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم –المبادئ–التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**، مرجع سبق ذكره، ص ص 24–27.

- **الخبرات:** ينبغي أن يكون لأعضاء مجلس الإدارة خبرة كبيرة والمعارف والخلفيات.
- **الاجتماعات والمعلومات:** يتعين عقد اجتماعات دورية لفترات مناسبة، يتاح لأعضاء الحصول على المعلومات.
- **القيادة:** لابد أن يكون أدوار رئيس المجلس والأعضاء التنفيذيين منفصلة.
- **الإفصاح:** يجب أن تعكس البيانات والاتصالات أنشطة المجلس ويجب إبراز معاملات الأطراف ذوي العلاقة بطريقة شفافة وفي توقيت مناسب.
- **اللجان:** يجب أن تكون لجنة التعيينات والمكافآت والمراجعة لمجلس الإدارة كلها من الأعضاء المستقلين.
- **المراجعة الداخلية:** يجب أن يكون لدى الشركات المقيدة في البورصة وظيفة مراجعة داخلية فعالة كل الوقت وتتبع مباشرة لجنة المراجعة.
- **نموذج التقارير**
- **الفلسفة والثقافة:** يجب أن تعكس القوائم المالية والإفصاحات الملحقة بها الجوهر الاقتصادي.
- **لجنة المراجعة:** تتكون لجنة المراجعة من عدد من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وذوي خبرات في المحاسبة والمراجعة.
- **الغش:** ينبغي على إدارة الشركة تجنب لتلقي العقوبات الجنائية الصارمة في قضايا التقارير المالية الاحتيالية ويجب على مجلس الإدارة والمراجعين أن يقوموا بأداء تقدير لمخاطر الغش.
- **منشآت المراجعة:** ينبغي على منشآت المراجعة التركيز على تقديم مراجعة مالية عالية الجودة وتأكيد الخدمات والا تؤدي أعملا استشارية لعملاء المراجعة ويجب انتقاء افراد فريق المراجعة ووضع نظام فعال للمكافآت والترقيات بصفة أولية على أساس الكفاءة الفنية وليس على أساس قدرتهم على اصطياد عملاء جدد.
- **مهنة المراجعة الخارجية:** يجب أن يعتمد المراجعون المحاسبة كمهنة نبيلة تركز على الصالح العام وليست أعمال منافسة.
- **المحللون الماليون:** يجب ألا يكونوا من حملة الأسهم في الشركة التي يتابعونها ويجب الإفصاح عن أي علاقة مع الشركة التي يتابعونها.

الفرع الثاني: ركائز حوكمة المؤسسات

ترتكز حوكمة المؤسسات على ثلاثة ركائز أساسية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): ركائز حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم –المبادئ–التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف** مرجع سبق ذكره، ص47.

1. السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالشركة والشفافية عند عرض المعلومات المالية ولكي تنجح المؤسسة في نشر ثقافة الالتزام الأخلاقي يجب أن تضع دليل للسلوك الأخلاقي يلتزم به جميع العاملين، ينقسم لثلاثة أقسام هي:[1]

[1] الوردي شقرون، غلاي نسيمة، **دور ركائز حوكمة الشركات في تحسي الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة –باتنة**، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 2، 2022، ص 266،https://www.asjp.cerist.dz/en/article/198780

- قسم عن قيم المؤسسة ومبادئها الأخلاقية، يوضح التزامها في جميع معاملاتها الداخلية والخارجية من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة، حماية حقوق المساهمين...

- قسم عن المعايير الأخلاقية، توضح علاقة المؤسسة بالموظفين والعاملين بها من حيث احترام حقوق الإنسان، عدم التمييز، توفير بيئة عمل صحية، العدالة في تقديم المكافآت..

- القسم الأخير يحدد العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، من خلال الالتزام بتطبيق الأنظمة واللوائح والتشريعات.

2. الرقابة و المساءلة: يكون ذلك من خلال تفعيل أدوار أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة (هيئة سوق المال – وزارة الاقتصاد –سوق الأوراق المالية – البنك) والأطراف المباشر والرقابة (المساهمون – مجلس الإدارة – لجنة المراجعة – المراجعون الداخليين – المراجعون الخارجيين) والأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة (الموردون – العملاء – المستهلكون – المودعون – المقرضون).[1]

3. إدارة المخاطر:

يرى " Stephenو al " عام 2006 أن إدارة المخاطر لا تقتصر على تحسين حوكمة الشركات وقواعد السلوك الأخلاقي فقط بل تتضمن فاعلية إدارة المخاطر التي تحدد قدرة المؤسسة على المنافسة، والمحافظة على حصتها في السوق، وقدرتها على النمو والتطور حيث أن هناك خمسة عناصر لإدارة المخاطر في حوكمة الشركات : الثقافة أي توصيل قيم و أهداف المؤسسة في شكل رسالة للموظفين، و تضمينها معايير و اعتبارات أخلاقية ؛ القيادة بحيث يجب تحسين المعايير الأخلاقية في المراكز القيادية بالمؤسسة؛ التوحد بإحداث انسجام بين الأفراد و العمليات و استراتيجيات المؤسسة ؛النظم بحيث توافر منظومة متكاملة للرقابة و التقارير المالية و إدارة المخاطر في المؤسسة.[2]

المبحث الثالث: واقع ممارسة حوكمة المؤسسات

من خلال هذا المبحث سنحاول استطلاع واقع حوكمة المؤسسات نظريا في العالم، وذلك بالإحاطة ببعض التجارب الدولية وصولا إلى حوكمة المؤسسات أو كما يطلق عليها بالحكم الراشد في الجزائر بالإلمام بالجانب التشريعي ودوافع تبنيها وما واجهته من تحديات في تطبيقها.

[1] ياسمينة عمامرة، رباب زارع، **مقاربة بين مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وميثاق الحكم الراشد للشركات الجزائرية**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018، ص123.

[2] قطاف عقبة، **دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في الجزائر** أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص ص39-40، http://thesis.univ-biskra.dz/4657/

المطلب الأول: تجارب بعض دول في تطبيق حوكمة المؤسسات ونماذجها

بسبب الدوافع التي ذكرناها سابقا وأهداف الحوكمة التي تصب في صالح المؤسسة بصفة خاصة وعلى مستوى الدولة بصفة عامة، تسارعت أغلب الدول لانتهاج الحوكمة وتذليل المعوقات التي قد تحول وتفشل تطبيقها بدأ من الشق القانوني، ويمكن القول ان تبني الحوكمة في بعض الدول بناءا على الدوافع التي ذكرناها انفا هي نتيجة شبه حتمية، والتجارب المهمة التي يجب ذكرها هي التي بدأت منها الازمات لاستخلاص الفوائد مثل الولايات الأمريكية المتحدة ودول شرق آسيا. ونظرا لاختلاف اقتصاديات الدول وثقافات وظروف تبلورت أيضا مجموعة من النماذج لحوكمة المؤسسات.

الفرع الأول: تجارب بعض دول في تطبيق حوكمة المؤسسات

بحكم أن الدول الأجنبية مثل الولايات متحدة الأمريكية ودول شرق أسيا كان لها النصيب الأوفر من الفضائح بل منطلق الأزمات المالية، من الضروري الاطلاع على تجارب هذه الدول. وتجارب دول عربية أيضا في توجه لحوكمة المؤسسات.

أ. **تجارب دول أجنبية في حوكمة المؤسسات:**

من التجارب المهمة التي يجب أن نلقي الضوء عليها هي الدول التي طالتها الفضائح والازمات التي المت ببعض المؤسسات الاقتصادية الكبرى والتي كان لها دور ومكانة في هذه الدول، إضافة كون أن اقتصاداتها تعتبر من أبرز اقتصاديات في العالم فمن مهم معرفة الإجراءات التي اتخذتها وما ممثلته حوكمة المؤسسات لها في الخروج من تلك الازمات.

1. تجربة الولايات الأمريكية المتحدة(النموذج الانجلوسكسوني):[1] بدأ الاهتمام بهذا المصطلح في أمريكا بشكل بارز في مكاتب مجالس إدارة شركات المساهمة في الولايات المتحدة الامريكية، ثم أصبح يتردد كثيرا في اجتماعات الجمعيات العامة للمساهمين في العديد من الشركات .غير أن الاهتمام الأمريكي الحقيقي بالحوكمة قد بدأ بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة في كاليفورنيا بإلقاء الضوء على تعريف الحوكمة و أهميتها . ولهذا أصدر الصندوق مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية الجوهرية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات في تقرير صندوق المعاشات السابق عام 1987. التي وافقت عليها أغلبية الشركات الأمريكية، ولذا قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية بإعداد تقرير المعنون بـ (Treadway Commission). الذي تضمن قواعد حوكمة الشركات الخاصة بمنع الغش والتلاعب في إعداد

[1] سالم بن سلام بن حميد الفليتي، **حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان**، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص ص 37-39.

القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجلس إدارة الشركات.

في عام 1999 أصدرت بورصة نيويورك ولندن (NYSE) وجمعية حماية الوسطاء تقريرهما المشهور المعنون (Blue Ribbon Report) وناقش هذا التقرير جوانب القصور في الأسس والقواعد المنظمة لعمل شركات المساهمة العامة، لاسيما أدوار المراجعين الماليين والأدوار والمسؤوليات التي يضطلع بها مجلس الإدارة. وقد اهتم التقرير بشكل ملحوظ بفاعلية الدور الذي تقوم به لجان المراجعة بالشركة بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

عقب الانهيارات المالية الكبرى للشركات الأمريكية في عام 2002 اتضح أن ذلك الانهيار قد حدث بسبب اتخاذ قرارات غير سليمة مثل غياب الشفافية، وعدم العمل بشكل مؤسسي، وضعف المعلومات والتغاضي عن حقوق حملة الأسهم، والتزوير في البيانات والميزانيات والأرباح والحسابات، كذلك غياب الرقابة، مما دفع بالسلطة الامريكية إلى إصدار قانون Sarbanes- Oxley Act الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري. وقد أسفرت تجربة الولايات المتحدة الامريكية في الالتزام بتطبيق بعض المبادئ والقواعد التي تبنتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

2. تجربة البريطانية:[1] في ماي 1991 فإن بورصة الأوراق المالية في لندن و مجلس التقارير المالية و جهات محاسبية أخرى بدأت من أعضاء لجنة كادبيري و لجنة أخرى لمراجعة المشكلات و ضمان الثقة في أسواق لندن لم تضار مطلقا و كانت هذه هي الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال للاهتمام بإجراء حوار جد مفتوح و جدي عن موضوع حوكمة المؤسسات ، وتمثل البنود 19 الواردة في الكود توجهات الممارسات السليمة التي كانت تقاومها عدد من المؤسسات في البداية ، في عام اعتبرت مجموعة العمل" Rutteman" برئاسة "بول روثمان" إمكان تنفيد توصيات كادبيري ، و كان التقرير الأول صدر في أكتوبر 1993، وقد عززت معايير "لورد نولان" الحاجة إلى ضمان قاعدة أخلاقية صحيحة في المؤسسات العامة (ذات الاكتتاب العام).أما لجنة "Greenbury" ركزت على موضوع الرشاوى ،و الإكراميات التي تدفع للوزراء من مجموعات الضغط و غيرهم، و كذلك تلقى المديرون اتعابا تبدوا مفرطة شملت المكافآت و المزايا و أنشئت هذه اللجنة من طرف اتحاد الصناعات البريطاني عام 1995 نظرا للقلق المتصاعد من أصحاب المصلحة. وفي نفس

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم – المبادئ –التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**، مرجع سبق ذكره، ص ص11-18.

العام ومن أجل تحديث أكثر لحوار حوكمة المؤسسات وضمان النوايا التي قررها كادبيرى قد شكلت لجنة برئاسة "سير روني".

كما تم تجميع التوصيات المقدمة من كادبيرى فيما يسمى بالكود الموحد عام 1998، وقد أصبح هذا الكود جزءا من متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية. استمر الحوار حول حوكمة المؤسسات من خلال عمل لجنة"Turnbull " والذي قدم تقريرا قصيرا في عام 1999، وهذا العمل شكلت مجموعته بواسطة ICAEW سنة 1998 بدعم أيضا من البورصة وخلصت هذه اللجنة لبعض التوجيهات من بينها يجب أن يعكس ممارسة الاعمال بطريقة صحيحة وأن الرقابة الداخلية تجسد الأعمال التي تتيح للمؤسسة تحقيق أهدافها.

3. تجربة اليابانية: في ماي 1998 قام المنتدى الياباني للحوكمة بإصدار تقرير يفرض مجموعة من المبادئ التي من شأنها ان تؤدي لتطبيق السليم للحوكمة داخل الشركات، وأصبح تطبيق هذه المبادئ متطلبا ضروريا ومهما لأي شركة حتى يمكنها من إدارة أعمالها بشكل فعال في السوق العالمي. وفي أكتوبر عام 2001 قام المنتدى الياباني للحوكمة بمراجعتها وأصد تقريرا وضح فيه خطوتين لإصلاح تطبيق الحوكمة في اليابان تتمثل الخطوة الأولى في إصلاحات قصيرة الأجل يتم تنفيذها قبل 2002، أما الخطوة الثانية فتشمل إصلاحات جوهرية يتم تطبيقها على المدى البعيد. وتمثلت هذه الإصلاحات في:[1]

- **إصلاحات قصيرة الأجل:** تمثلت في الانتقال السريع إلى تطبيق معايير المحاسبة الدولية لتحسين الإفصاح المحاسبي وتزويد المستثمرين بمعلومات صحيحة؛ وجود أعضاء مستقلين غير تنفيذيين ممن ليست لهم مصالح مباشر في الشركة؛ تحديد مسؤوليات واضحة ومنفصلة لكل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية تعيين مراجعين أكثر استقلالا عن مجالس الإدارة، مع وضع تعريف أقوى للاستقلال؛ زيادة الحوار بين الادارة والمساهمين في الاجتماع السنوي للجمعية العامة للمساهمين.
- **الإصلاحات طويلة الأجل:** شملت جعل أغلبية عضوية مجاس الإدارة مستقلين من غير الميرين التنفيذيين ووجود لجان مستقلة منشقة عن مجلس الإدارة كلجنة المراجعة والمكافآت والتعيينات تكون أغلبية عضويتها من الأعضاء المستقلين مع الفصل بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.

[1] حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، **تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري– قراءة تحليلية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2018، (بتصرف)، ص ص95–96
https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/19201/1/ARED0808.pdf

وفي عام 2004 إصدار مبادئ الحوكمة التي تعتبر مرجعا للشركات للاعتماد عليها في تحسين ممارسات الحوكمة فيها، من خلال الاهتمام بحقوق المساهمين والمعاملة المتساوية لهم، الالتزام بالإفصاح والشفافية وتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بالإضافة إلى مسؤولية مراجع الحسابات الخارجي.

ب. تجارب دول عربية في توجه لحوكمة المؤسسات:

تعتمد حوكمة المؤسسات على التعاون بين القطاع العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون. تتناول حوكمة المؤسسات موضوع تحديث العالم العربي عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الاعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وتجعل المنطقة أكثر جذبا للاستثمار الأجنبي المباشر، كما تحقق تكاملا للمنطقة في الأسواق العالمية.[1] و قد بادرت العديد من الاقتصاديات العربية بخطوة جادة بالتعاون مع المؤسسات الدولية المتخصصة لتقييم تشريعات الخاصة بحوكمة المؤسسات ، و من ضمن المبادرات التي قدمت لإرساء قواعد حوكمة المؤسسات في المنطقة صدور تقرير عن المنتدى الإقليمي الثاني لحوكمة المؤسسات ، و الذي عقد ببيروت في شهر جوان 2004 تحت شعار "حوكمة المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا: تحسين الإفصاح و الشفافية".[2] فقد تبنّت المؤسسات ذات الرؤية المستقبلية في المنطقة العربية مستوى أفضل من حوكمة المؤسسات باعتبارها ميزة استراتيجية في سعيها نحو النمو والربحية.[3]

كما يعد برنامج الحوكمة في المنطقة العربية POGAR الذي أدخله برنامج الأمم المتحدة للتنمية UNDP و المكتب الإقليمي للدول العربية من أهم البرامج الموجهة إلى تحفيز و تنمية الممارسات الجيدة للحوكمة و الإصلاحات ذات العلاقة بالدول العربية.[4]

1. التجربة المصرية: بدأ الاهتمام بالحكومة في مصر عام 2001 بمبادرة من الوزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك[5]،لكن هناك من يرى أن مفهوم حوكمة المؤسسات يتواجد من قبل بالفعل في سياق عدد من القوانين، من أهمها قانون سوق المال رقم 95 سنة 1992 وقانون الشركات رقم 159 لسنة 1981 والمعدل

[1] أمير فرج يوسف، **حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص ص9-10.

[2] سعود وسيلة، **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ،2016 ص51.

[3] مؤسسة التمويل الدولي، مركز المشروعات الدولية الخاصة، **تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول**، الولايات الأمريكية المتحدة ،2011، ص1.

[4] منى كامل حمد، **دليل حوكمة الشركات استجابة جوهرية لتحقيق الحكم الراشد-دراسة مقارنة**، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 1، العدد 1، 2016، ص92، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/71725

[5] أمير فرج يوسف، **حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص10.

سنة 1998 وقانون التسوية والإيداع رقم 8 لسنة 2000 وغيرها من القوانين وتعد مصر أول دولة عربية يتم إجراء تقييم لممارسة حوكمة المؤسسات فيها من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي سنة2001.

كما صدر في جمهورية مصر العربية دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات في أكتوبر 2005الذي يتناول مبادئ حوكمة الشركات في مصر وتتسم بأنها ذات طبيعة إرشادية أي لا يوجد إلزام قانوني بها نذكر منها: [1]

- قد ألزم الدليل أن يكون لدى الشركة نظام محكم للرقابة الداخلية؛
- تطبق قواعد الحوكمة بصفة أساسية على شركات المساهمة المقيدة في بورصة الأوراق المالية؛
- فيما يتعلق بمراقبة الحسابات ألزم ان يكون للشركة مراقب حسابات تتوافر فيه السمعة والكفاءة والخبرة الكافية وبما يتناسب مع حجم وطبيعة نشاط الشركة؛
- تحقيقا للإفصاح عن السياسات الاجتماعية فإن يلزم على إدارة الشركة أن تفصح للمساهمين والمتعاملين معها والعاملين لديها مرة على الأقل سنويا.

2. تجربة قطر: في جانفي 2009 قامت هيئة قطر للأسواق المالية (QFMA) بإصدار " نظام حوكمة الشركات"، كما يتم التزام بمبادئ مجلس التعاون الخليجي الصادرة سنة 2012 ،و أعلنت هيئة قطر المالية عن طرح مشروع تطوير نظام حوكمة الشركات و الكيانات القانونية المدرجة في السوق الرئيسية سنة 2016 و تعلق مشروع نظام حوكمة الشركات بمجالات تحديد نطاق تطبيق الحوكمة و الالتزام بمبادئها ومهام و مسؤوليات مجلس الإدارة التنفيذية العليا و العاملين بالشركة، و نظام الرقابة و إدارة المخاطر بالشركة و قواعد الإفصاح و الشفافية ، و حقوق أصحاب المصالح و تنظيمها .كما تعمل هيئة قطر للأسواق المالية باستمرار على تعزيز البيئة التشريعية لضمان استقرار التعامل في الأسواق المالية، و ترسيخ مبادئ وقيم حوكمة الشركات وفقا لأفضل المعايير و الممارسات الدولية.[2]

3. تجربة السعودية:[3] قامة السعودية بعدة محاولات متواضعة لإصدار قواعد حوكمة الشركات ،أصدرت هيئة السوق المالية بالمملكة العربية السعودية في 31 جويلية 2003 مشروع لائحة حوكمة الشركات بتاريخ 01 جويلية 2006 ، ثم صدر قرار مجلس هذه الهيئة بتاريخ 12 نوفمبر 2006 بإنفاذ اللائحة بشكل النهائي

[1] علاء محمد شوقي إبراهيم عيسى، **تأثير تطبيق حوكمة الشركات على مخاطر نظم المعلومات المحاسبية**، مرجع سبق ذكره، ص 58،بتصرف.

[2] هيئة قطر للأسواق المالية،2024، https://www.qfma.org.qa/Arabic/MediaCenter/News/Pages/news198.aspx ، تم الاطلاع عليه في26-04-2024.

[3] الأمير عبد القادر حفوظة بن عامر، البشير زبيدي بن طاهر، **حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية عرض تجارب لدول أجنبية وعربية**، ط 1، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2022، ص ص 166-167.

بهدف تطوير السوق المالي في ظل تعاظم الاهتمام الدولي بمبادئ حوكمة الشركات و اعتبارها أهم آليات التي ترفع كفاءته بهدف جذب الاستثمارات ، إذ انعكس عدم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية على حدوث تعثر في مؤسسات اقتصادية كبرى و نكسة في السوق المالي في سنة 2006 لكن هناك بعض الشركات التي تنتهج جزئيا منهج حوكمة الشركات من خلال تعليمات التي تشرف عليها هيئة سوق رأس المال و مؤسسة النقد العربي السعودية إلا أن هذا التطبيق غير كافي، حيث كان يجب أن يكون التطبيق يشمل كل مبادئ حوكمة الشركات ، إلا أن هيئة سوق المال تؤكد على أن قواعد حوكمة الشركات استرشاديه و غير ملزمة .بينما الشركات غير المدرجة في السوق المالي لا تقوم بأي قاعدة من قواعد حوكمة الشركات.

لكن حاليا تولي المملكة العربية السعودية الحوكمة أهمية قصوى لتطبيق مبادئ في القطاعين العام والخاص بحيث يتم تعديل لائحة حوكمة الشركات التي أصدرتها هيئة السوق المالية باستمرار، كما تسعى السعودية لتطبيق الحوكمة في القطاع العام لإرساء قواعد النزاهة والعدالة وشفافية واعلى درجة الكفاءة والفعالية وهذا يدعم ويساهم في رؤية السعودية 2030 التي ركزت صراحة على تحقيق الاهداف بشمولية وعدل وبأعلى درجات الكفاءة والفعالية.[1]

4. تجربة تونس:[2] بعد تاريخ 14 يناير 2011 كشفت تونس عن مختلف ملفات الاختلاس و الفساد و الانتهاك ، حيث كانت وجهة نظر بعض المراقبين أن السبب يكمن في غياب القوانين المناسبة، في حين هناك من يرى ان المشرع التونسي لم يكن متأخرا في أي وقت من الأوقات، بدليل أن القوانين التونسية مواكبة دائما للمناخ الوطني و الدولي، إلى أن جاء قانون حوكمة الشركات الذي يعتبر حديثا نسبيا ، و في 2005 ظهر قانون المتعلق بسلامة المعاملات المالية في سياق الاقتصاد الذي سبقته قوانين أخرى خاصة بتعزيز الشفافية زلزلته في بعض قضايا الفساد و سوء الإدارة، و التهرب الضريبي، و ركز بشكل رئيسي هذا القانون على زيادة مسؤولية المديرين ، و تعزيز الرقابة الداخلية، و تقليص تضارب المصالح ، كما اتسم هذا القانون بتجديدات استمدها إلى حد بعيد من قانون " سربانز أوكسلي" الأمريكي ، كذلك سعى القانون إلى تعزيز مصداقية المعلومات المالية التي تطرحها الشركات ، و لتحقيق المزيد من الشفافية اشترط القانون الهيئات الإدارية و مسئولي الشؤون المحاسبية و المالية في الشركات التجارية ان يشهدوا

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **الحوكمة المفاهيم والممارسات**، مرجع سبق ذكره، ص 201، بتصرف.

[2] الأمير عبد القادر حفوظة بن عامر، البشير زبيدي بن طاهر، **حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية عرض تجارب لدول أجنبية وعربية** مرجع سبق ذكره، ص 170.

أمام مراقب الحسابات على أنهم توخوا اليقظة، وحرصوا على تقديم بيانات مالية وافية ومنسقة مع التشريعات ذات الصلة ، و قد أولى القانون عناية خاصة بحقوق المساهمين، حيث نص على وجوب إعلام هيئة سوق المال بالقرارات التي يتخذها مجلس إدارة الشركة .

الفرع الثاني: نماذج حوكمة المؤسسات

بناءا على التباين بين الدول في تطبيق حوكمة المؤسسات وحتى داخل الدولة الواحدة نتج عنه أكثر من نموذج مطبق وكل نموذج يعكس التمايز في القواعد والأطر التنظيمية والعوامل الاقتصادية والاجتماعية لكن رغم تعدد النماذج فتم التمييز بين نموذجين رئيسيين هما، نموذج السوق ونموذج الداخليين ويتم التمييز بينهم على أساس:[1]

- تركيبة الملكية؛
- عمق وسيولة السوق؛
- تركيبة مجلس الإدارة وحماية المساهمين الصغار؛
- جهة التمويل.

الجدول التالي يوضح الاختلاف بين النموذجين من خلال منظورين هما الإطار المؤسسي العام والإطار الخاص بالشركة:

[1] سهايلية يمينة، بريش عبد القادر، **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 2، العدد 7، أفريل 2017 ص40، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/87097

جدول (06): نماذج حوكمة شركات

نموذج آليات السوق	نموذج التحكم والسيطرة		
ملكية موزعة	تمركز في الملكية	تركيبة المساهمين و أشكال التمويل	**الاطار المؤسسي العام**
استثمار مؤسسي متقدم	الاعتماد على التمويل من العائلة و الاقتراض من البنوك		
سوق تداول و سوق إصدارات جديدة نشطة	سوق تداول و إصدارات غير متطورة	سيولة الأسواق المالية	
سوق نشطة للاستحواذ على الشركات	سوق محدودة للاستحواذ على الشركات		
مجالس إدارة بأغلبية أعضاء مستقلين	مجالس إدارة من المدرين التنفيذيين	الاستقلالية و الأداء	**الاطار الخاص بالشركة**
حوافز موزعة على المساهمين	حوافز للمساهمين الرئيسيين		
درجة عالية من الإفصاح	افصاح محدود	الشفافية و المساءلة	
درجة عالية من العدالة بين المساهمين	حماية غير مناسبة للمساهمين الصغار		

المصدر: _سهايلية يمينة، بريش عبد القادر، **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية**، مرجع سبق ذكره ص 41، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/87097

- نموذج التحكم والسيطرة شائع في الأسواق الناشئة حيث تكون الشركات بشكل عام شركات عائلية ويكون المالكون هم أنفسهم المدرين التنفيذيين؛

- نموذج آليات السوق يوجد بشكل أساسي في البلدان الانجلوسكسوني، وتتميز بهيمنة السوق في عملية الحصول على الأموال المالية أو توظيف المديرين. هذا هو واقع النموذج الليبرالي الموجه نحو المساهمين و الذي يتم تعريفه من خلال انخفاض الوساطة المالية تشتت كبير لهيكل المساهمة، انخفاض مشاركة البنوك في راس مال الشركات ، يبحث المستثمرون عن معلومات موثقة حول الربحية المستقبلية للمشاريع ، إذ يشاركون فقط في المشاريع ذات الربحية الأفضل بناء على معلومات السوق؛[1]

[1] Bouchenak Nesrine, **Approches Conceptuelles et les problèmes de gouvernance d'entreprise en Algérie** Forum national : Les orientations stratégiques de la gouvernance d'entreprise et l'étendue de son activation législative et institutionnelle en Algérie, 18 Avril 2018, Mascara, P10.

- وبطبيعة الحال هناك نماذج متفرعة عن هذين النموذجين وتشكل خليطا من مكوناتهما وهي مطبقة في أوروبا حيث تكون هناك سيطرة لمساهمين أقلية ولكن تحت إطار مؤسسي عام أقرب إلى نموذج آليات السوق؛

- توجد اختلافات في معاير وممارسات التنظيم والإدارة المؤسسية من اختلاف المناخات التي نشأ وتطور فيها قطاع الاعمال ففي حين تركز بعض المجتمعات على الحاجة إلى أخذ المصلحة الاجتماعية في الاعتبار مثل مصالح العمال والأطراف الأخرى ذات المصلحة وهذا يسود في بعض الدول الآسيوية وأوروبا وتحديدا في ألمانيا وفرنسا؛

- تركيز مجتمعات أخرى على أولوية حقوق المساهمين وحقوق الملكية وعلى تحقيق أرباح للمساهمين التوجه السائد في الولايات الامريكية المتحدة والمملكة المتحدة وكندا واستراليا؛

- على مستوى الإطار المؤسسي العام تحدد أساليب التمويل على مدى بعيدا التأثير أو السلطة التي يمارسها كل من المساهمين والمقرضين تحديدا البنوك على عملية اتخاذ القرار ففي الولايات الامريكية المتحدة مثلا يمارس المستثمرون الأفراد والمؤسسيين كصناديق التقاعد وشركات التأمين دورا أكبر على الشركات كونهم الجهة الممولة لعمليات هذه الشركات؛

- تحصل الشركات على معظم تمويلها من القطاع المصرفي فتلعب المصارف دورا مهما ليس هذا فقط بل تقوم المصارف بدور الوصاية على المحافظ الاستثمارية للمساهمين الذين يملكون أسهما في هذه الشركات ويوكلون المصارف بإدارتها نيابة عنهم، وتشير التقديرات إلى أن المصارف تملك نحو 20% من أسهم الشركات في اليابان، ونحو 10% في ألمانيا؛

- على غرار الاطار المؤسسي العام فإن الاختلاف في الأطر الخاصة بالشركة نفسها له تأثير مهم على عملية التنظيم و الإدارة المؤسسية و العلاقة بين أعضاء مجالس الإدارة و المدرين التنفيذيين و حماية المساهمين و حقوقهم، ففي حين جرت العادة على أن يتم الدمج بين منصبي رئيس مجلس الإدارة و المدير التنفيذي في الولايات المتحدة يتم الفصل بين هذين المنصبين في كل من ألمانيا و المملكة المتحدة على سبيل المثال و بالتالي تكون القوة موزعة، بحيث يقوم مجلس الإدارة بمهمة الاشراف و التوجيه الاستراتيجي تقوم الإدارة التنفيذية بإدارة عمل الشركة بشكل يومي و مباشر، و جرت العادة في بريطانيا على أن تقتصر عضوية مجالس الإدارة على المديرين التنفيذيين للشركة فيما تكون عضوية مجالس الإدارة من الأعضاء المستقلين في الولايات المتحدة الامريكية؛

الجدير بالذكر أنه لا يبدوا ان أي نموذج من هذه النماذج المطبقة يتفوق على النماذج الأخرى لأن التجارب أثبتت أن الفضائح المالية وسوء الإدارة واستغلال النفوذ لتحقيق مصالح شخصية لم تقتصر فقط على الدول التي تتبنى أحد النماذج دون غيرها.[1] و سؤال الذي يتبادر للذهن هل يمكن أن يكون لدينا نموذج واحد للحوكمة ؟ ومن شأن التقارب نحو نظام واحد أن يسهل على الشركات الحصول على التمويل. يحتاج المستثمرون الدوليون إلى أن يكونوا قادرين على فهم وتقييم ما إذا كان يتم الوفاء بالمعايير الأساسية للحوكمة المفهومة دوليا. من ناحية أخرى، يطرح التقارب نحو نموذج واحد مشكلة إجبار الشركات على اعتماد نظام حوكمة لا يتكيف مع خصائصها. في الواقع، يصبح المرء مدركا لتأثير الخصائص الوطنية أو التنظيمية التي تحول دون تطبيق وتنفيذ نظم إدارة متطابقة. وبالتالي، إضافة إلى أن مستوى تطور الأسواق والتشريعات المالية يختلف ويمنع إنشاء نموذج واحد.[2]

المطلب الثاني: متطلبات الحوكمة الجيدة وأسباب اخفاقها

إن الحوكمة لا تقتصر على وضع القواعد ومراقبة تنفيذها، ولكن يمتد ليشمل أيضا توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها، وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كل من الحوكمة والسلطة الرقابية والقطاع الخاص والفاعلين الآخرين بما فيهم الجمهور.[3] و توفير متطلبات نجاح الحوكمة يدلل أسباب التي تقود لإخفاقها.

الفرع الأول: متطلبات كفاءة وفعالية نظام الحوكمة الجيدة

تعبر الكفاءة عن عملية أداء الأعمال بطريقة صحيحة، فتكون الشركة كفئة عندما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه، ومنه فإن الفاعلية والكفاءة هي أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، فترتبط الفعالية بالقيادة وترتبط الكفاءة بالإدارة، وسيرورة الرفع من كفاءة حوكمة الشركات تتطلب العناصر الموالية:[4]

1. صياغة وإتباع خطة تساعد في اتخاذ القرار: إن صياغة خطة عمل جيدة من شأنها أن تعكس أهداف الشركة، وتحدد الأولويات الاستراتيجية، لأنها تعبر عن الخارطة التي تساعد على تحديد كيفية توزيع الموارد

[1] سهايلية يمينة، بريش عبد القادر، **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية**، مرجع سبق ذكره، ص41-43، بتصرف.

[2] Céline Du Boys, Bruno Tiberghien, **Réflexion sue La Finalité des systèmes De Gouvernance D'entreprises et Leur Convergence**, Studia Universitais Petru Maior, Séries Oecomica, Vol3,N1, 2009, P13 https://www.researchgate.net/publication/227472991

[3] أمير فرج يوسف، **حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص11.

[4] سفير محمد، بوبكر مصطفى، **حوكمة الشركات** مرجع سبق ذكره، ص64.

في الشركة، كما تشتمل هذه الخطة على تحديد التوجهات الاستراتيجية للشركة بوضوح بحيث تبين طبيعة عمل الشركة والفئات التي تخدمها، والخدمات التي تقدمها.

2. **تعريف وثيقة حوكمة الشركات:** تعمل هذه الوثيقة على تحديد المهام والعمليات والمسؤوليات الخاصة بكل عضو في الشركة مع بيان الأسس التي تم اعتمادها لاختيار هؤلاء الأعضاء. كما تقوم كذلك ببيان المشاريع ذات الأولوية الواجب تنفيذها، مع بيان كيفية توزيع الموارد، وتقديم التوصيات المتعلقة بالسياسات والمعايير التي تعمل على تطوير الجهود لتحسين الأداء.

3. **تحديد عمليات حوكمة الشركات:** تتعلق بتلك العمليات المتعلقة بالاتصالات والاجتماعات التي يتم تنظيمها، والتي يتم من خلالها مناقشة الأهداف العامة والتفصيلية، فقد تكون هناك اجتماعات غير رسمية ولكنها على درجة عالية من الكفاءة فكلما كان إحساس أعضاء الإدارة بالمسؤولية بسبب مشاركتهم في وضع الأهداف، كلما تولد من ذلك زيادة في كفاءة نظام الحوكمة.

كما يجب تمكين القوى البشرية من الإداريين وفنيين بالتدريب والنوعية وتنمية المهارات المطلوبة وتبني أساليب جديدة في الادارة وتطوير البناء المؤسسي وجعله قائما على الشفافية والمسائلة.

الفرع الثاني: أسباب اخفاقات حوكمة المؤسسات

- سوء الاستخدام وسوء الإدارة الواضح والمنتشر لإدارة الشركة؛
- نقص الاستقلالية والنزاهة والموضوعية الكافية للمراجعين الخارجيين؛
- نقص أليات الرقابة الداخلية الكفئة داخل الشكة؛
- الإشراف غير الكاف عن طريق الهيئات التنظيمية في تطبيق متطلبات التقرير المالي للشركة؛
- وجود مديرين تنفيذيين غير فعالين؛
- وجود عدد كبير من المساهمين السلبيين.

ان تلك الإخفاقات قد نشأة من انحراف أساسي في علاقة المساهم والإدارة مع وجود نقص في التحديد الواضح لمسئوليات كل طرف. وذلك يمكن أن يرتبط جزئيا بالتمييز المتزايد بين الملكية والرقابة في الشركة بالارتباط بعولمة السوق في البلاد المتطورة. وكنتيجة لذلك فإن هناك ضغط متزايد على المدرين الذين يجب أن يكونوا خاضعين للمساءلة المحاسبية عن أدائهم داخل الشركات وخارجها. ان فشل المساهمين في تحمل أعباء وظيفة الملكية ونقص التحديد الواضح لمسؤوليات الأطراف المرتبطة بإدارة والتقرير على الشركة قد

أدى إلى عجز في حسم تعارضات المصالح. ان كافة ذلك قد يعطي انطباع بأن نظام المساءلة المحاسبية الموجود يعتبر محدودا وغير فعالا ومتأخرا.[1]

هناك بعض النقاط حول ممارسات الحوكمة الجيدة لاتزال محل نقاش، من بينها الضوابط الموحدة من أجل جميع الشركات، والتي تعني فرض ضوابط ثقيلة على الشركات ولا تعطي للشركات الكثير من الفرص لتنفيذ الممارسات التي تراها الأنسب لصالح الشركة غير أن الحوكمة الجيدة للشركات مبنية أساسا على خطوط عريضة تم تحديدها طواعية من قبل الشركات، والتي يمكن استعمالها من اجل تطوير نموذج يتأقلم جيدا مع ظروفها. ولهذا من الأفضل تجنب هذه المقاربة.[2]

المطلب الثالث: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر

لا تستطيع الجزائر استمرار بمعزل عن دول العالم فهي جزء لا يتجزأ منه، وكغيرها من الدول تسعى جاهدة لرفع وتحسين اقتصادها ولما لا مجرات الدول الأخرى التي تتميز باقتصادها القوي وذلك برفع القدرة الإنتاجية التي تشارك فيها مختلف المؤسسات الاقتصادية سوآءا الخاصة أو العامة، بالإضافة لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية ومن اجل هذه النقطة الأخيرة كان لزاما مراجعة البنية القانونية لأنها أحد المعوقات هذا على الوجه العام، ومن اجل هذا تنتهج الجزائر كل ما يساهم في تحقيق الهدف التي تصبو إليه ، لهذا حازت حوكمة المؤسسات أو الحكم الراشد بوجه خاص على حيز كبير من الاهتمام .

الفرع الأول: الجهود والتحديات الجزائر في التوجه لتطبيق حوكمة المؤسسات

بالرغم من المبادئ الصادرة لتدعيم تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، والعمل على تحسين مناخ الأعمال بها، وانفتاح اقتصادها فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية، للوصول إلى التنمية، إلا أن هناك مشاكل التي تعاني منها والتي تحول دون تطبيق مبادئ حوكمة الشركات إلا أنها بذلت جهود مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات.[3] و يجب الإشارة إلى أن حوكمة المؤسسات أصبحت مؤطرة في شكل مواثيق تحت تسمية ميثاق الحكم الراشد في المؤسسة الذي يحتوي على جملة من التدابير و القواعد الضابطة و الضامنة لسيرورة و استدامة المؤسسة .[4]

---

[1] أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة وحوكمة الشركات**، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص ص219-220.

[2] محمد الشريف بن زاوي، **حوكمة الشركات والهندسة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص ص63-64.

[3] الأمير عبد القادر حفوظة بن عامر، البشير زبيدي بن طاهر، **حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية عرض تجارب لدول أجنبية وعربية** مرجع سبق ذكره، ص176.

[4] محمد لمين بن قايد علي، **حوكمة الشركات: نظام جديد للإدارة والرقابة**، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 8، العدد 1، 2022 ص 6561، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/190505

أولا: جهود الجزائر في التوجه لتطبيق حوكمة المؤسسات

لابد من القول بأن مصطلح الحوكمة الرشيدة بمعناه الحديث هو نتاج الحضارة الغربية ، إلا أن بعض أسسه توجد في حضرات و ثقافات أخرى و إن كانت بشكل متفرق.[1] يعود الجدل حول حوكمة الشركات في الجزائر إلى عام 2000 مع فضائح بنك آل خليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري BCIA، والتي أضيفت إليها عولمة وانتقال الاقتصاد الجزائري الذي تطلب إصلاحات وخطط تكيف هيكلي جماعية من أجل النجاح في هذا الانتقال الدقيق من اقتصاد مدار إلى اقتصاد السوق. كل هذه العناصر دفعت الحكومة الجزائرية إلى اعتماد نهج الحكم الرشيد وإنشاء إطار مؤسسي لتلبية المعايير الدولية، ولهذا تم إنشاء قانون الحوكمة الجزائري (GOAL) في عام 2009 بمبادرة من مركز العمل والتفكير الذاتي لريادة الأعمال (CARE) ومنتدى رؤساء المشاريع (FCE) وجمعية منتجي المشروبات الجزائريين (APAB) بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرف اليدوية ومؤسسة التمويل الدولية (IFC). تتناول هذه المدونة المبادئ التي تمليها القوانين الدولية لحوكمة الشركات وتوفر للشركة الجزائرية إطارا مرجعيا متكيفا مع خصوصياتها بطريقة معينة ومع خصوصيات الاقتصاد الجزائري بشكل عام.[2]

بذلت الجزائر جهود معتبرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، ففي سنة 2007 انعقد أول مؤتمر دولي حول الحكم الراشد في المؤسسات وجاءت فكرة إعداد ميثاق حول الحكم الراشد في المؤسسات، وفي سنة 2009 أصدر ميثاق الحكم الراشد الذي جاء بمجموعة من المبادئ التي تعزز موضوع الحوكمة في الشركات وكانت مبسطة ومفهومة لتطبيقها على أرض الواقع حيث كان معظمها مستمدة من المبادئ الدولية لحوكمة الشركات لاسيما مبادئ التي جاءت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. [3]

كما يعتبر الالتزام بمبادئ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة تطوعي وغير ملزم وهو مرتبط بدرجة الوعي بضرورة بعث مبادئ الحوكمة على المستوى الداخلي للشركة ودعمها واستخدامها ويحتوي هذا الميثاق على جزأين:[4]

- **الجزء الأول:** يوضح الأسباب الدافعة لبروز مفهوم الحوكمة وأهمية الشركات الجزائرية.
- **الجزء الثاني:** يتطرق هذا الجزء إلى إبراز العلاقات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة.

---

[1] محي الدين شعبان توق، **الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد منظور الأمم المتحدة لمكافحة الفساد**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله فلسطين، ص44.

[2] Hamida Adja et al, **Apport De L'audit Interne à La Gouvernance Des Entreprises : Cas De L'Algérie**, Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale, Vol 15, N°1 2021, P457.

[3] تقرارت يزيد، بن عيشي بشير، **حوكمة الشركات دراسة محاسبية ومالية**، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر ،2021، ص109.

[4] سفير محمد، بوبكر مصطفى، **حوكمة الشركات** مرجع سبق ذكره، ص139.

يختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات و نصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح و دقيق كقائمة مرجعية لممارسة التقييم الذاتي لإدارة المؤسسات ، رؤية متعددة الأوجه للمؤسسات الجزائرية الخاضعة للقانون التجاري تضارب المصالح في المؤسسة .....الخ.[1]

إن ميثاق الحكم الراشد موجه بصفة خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لمكانة هذا النوع من المؤسسات ومساهمتها في الناتج المحلي الخام المحروقات ووزنها في توفير عدد مناصب الشغل في الاقتصاد الجزائري. إذ جاء هذا الميثاق لمعالجة مجموعة من المشاكل الخاصة بالحوكمة التي تعاني منها هذه الشركات لاسيما:[2]

- تزعزع الثقة بين الشركات والمؤسسات المصرفية الموردة لرأس المال الشركة؛
- الطابع العائلي للشركات وأثر ذلك على الإقدام على فتح رأس المال الشركات أمام المستثمرين؛
- تضارب المصالح بين المساهمين والإخلال بالواجبات والحقوق الخاصة بمهامهم إضافة إلى العمل على حماية حقوق الأقلية من المساهمين؛
- مشكل تركز السلطة مما يستدعي توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي بوضع تنظيم هيكلي لضبط الصلاحيات والتقسيم الدقيق للوظائف؛
- العلاقة العدائية إذا أمكن القول بين الشركات والمصالح الجبائية؛

كما ينص ميثاق حوكمة الشركات في الجزائر على أربعة قواعد أساسية تتمثل فيما يلي:[3]

- **الإنصاف:** أي الحقوق والواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة، وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بهم ينبغي أن توزع بصورة منصفة؛
- **الشفافية:** الحقوق والوجبات، وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك، ينبغي أن تكون واضحة وصريحة للجميع؛
- **المساءلة:** مسؤولية كل طرف محددة بواسطة أهداف محددة وغير متقاسمة؛
- **المحاسبة:** كل طرف شريك يكون محاسبا أمام طرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.

من أجل الحكم على الحوكمة يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر الأربعة التالية:

- **القيم:** القيم المشتركة بين الافراد؛

---

[1] حوحو فطوم، عيساوي سهام، **الفعالية الاقتصادية للحوكمة على المؤسسات الجزائرية – دراسة حالة بعض المؤسسات**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ، ميلة، الجزائر،2018، ص 171، بتصوف.

[2] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، 2009، ص ص 24-25.

[3] تقرارت يزيد، بن عيشي بشير، **حوكمة الشركات دراسة محاسبية ومالية**، مرجع سبق ذكره، ص ص 112-113.

- **الهياكل:** المتمثلة في هياكل الدولة، الوزرات، مؤسسات الدولة، التي تتمثل مهامها في خدمة الشعب؛

- **إطار الإدارة:** طريقة الإدارة، كيفية إدارة التجهيزات، إدارة الموارد الأولية وإدارة المعلومات، إدارة الموارد البشرية؛

- **الوسائل أو الطرق:** المتمثلة في السياسات الدولة، مشاريع الدولة.

عدم التناسق بين العناصر الأربعة السابقة يولد مجموعة من الصراعات متمثلة في صراع تنظيمي وصراع تسييري وصراع الوسائل.

كما أطلقت الجزائر مركز الحوكمة بناءا على الدوافع خلقها ميثاق حوكمة الشركات، حيث قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في سنة 2010 بالجزائر العاصمة تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة أداة لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الميثاق واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات بالنظر للتجارب الدولية.

كما تعاونت الجزائر مع الاتحاد الأوروبي في مجال الحوكمة حيث تبنى الاتحاد الأوروبي برنامجا تكلفته حوالي عشرة ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل ويهدف هذا البرنامج إلى مكافحة الفساد المالي والإداري.[1] و تظهر جليا جهود في الإصلاحات المتخذة في سبيل الارتقاء بمرتبة الجزائر التي كانت تحلت مراتب متأخر ضمن مؤشرات الفساد من بين هذه الإصلاحات:[2]

- إقدام السلطات العمومية على تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية وهذا بمراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها؛

- تبسيط النظام الضريبي وتنشيط عمل السوق المالي بتشجيع دخول الشركات إليه؛

- انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي فرض جملة من القيود الذي يفرضها المحيط الدولي ممثلا في المنظومات الدولية التي تسعى إلى تعزيز الشفافية والتنافسية في الاقتصاد كان حافزا للجزائر لمراجعة آليات إدارة الاقتصاد وزيادة الانفتاح على المحيط الخارجي لا سيمة في الاتجاه نحو الخوصصة؛

- إصلاح الإطار المحاسبي الجزائري باعتماد النظام المحاسبي المالي طبق ابتداء من 01 جانفي 2010 على مختلف الشركات؛

[1] تقرارت يزيد، بن عيشي بشير، **حوكمة الشركات دراسة محاسبية ومالية**، مرجع سبق ذكره، ص ص111-112.

[2] سفير محمد، بوبكر مصطفى، **حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص137.

- سعيا لتعزيز الشفافية تم إلزام كذلك الشركات ذات المسؤولية المحدودة الذي يتجاوز رقم أعمالها 10 ملايين دج، بالمصادقة على حساباتها السنوية من قبل محافظ حسابات.

ثانيا: تحديات الجزائر في تطبيق حوكمة المؤسسات

لم يكن تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر بالطريق الممهد، فهناك عدة تحديات أبرزها فيما يلي:[1]

1. انتشار الفساد المالي و الإداري: تظهر جليا تضمين الجزائر لمبادئ الحوكمة في الإصلاحات المتخذة في سبيل الارتقاء بمرتبة الجزائر التي تحتل مراتب متأخرة ضمن مؤشرات الفساد والعمل على استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة .[2]

2. تدهور العلاقة بين المؤسسات والبنوك: حين ترى البنوك ضعف رأسمال هذه المؤسسات الذي لا يكفي لتقديم ضمانات مقابل هذه القروض.

3. غياب الثقة مع الإدارة الجبائية: اقنع الكثير من رؤساء المؤسسات بضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع هذه الإدارة وعليه يعد الجهد المبذول من أجل شفافية ونزاهة الحسابات، عنصرا أساسيا يسمح للمؤسسة من بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء مقابل إجراءات الدعم التي تتخذها السلطات العمومية في هذا الشأن.

4. عدم توضيح العلاقة بين المساهمين: تعرف الكثير من المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي حركة (الجمعية) مفهوما سلبيا، على الرغم من أن الجمعية فكرة حضارية وهي ممر لابد منه للمقاول الراغب في توسيع مؤسسته، وهي عصب حيوي لنمو المؤسسة وكذا تحديد قواعد تصرف المساهمين.

5. الوضعية الصحية للمؤسسة: خاصة ما تعلق بضعف قواعد التسيير التي لا تسمح بضبط دقيق لنتائج المؤسسة في مختلف المجلات.

6. غياب التنسيق بين الاستراتيجيات و مصالح المؤسسة: لأن المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لأن اهتمامها يقتصر على الطريقة التي تمكنها من ضمان بقائها خاصة في ظل المنافسة العالية.[3]

7. الممارسة العملية والديمقراطية: في محاولت الدول ذات الاقتصاديات النامية والصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بالطريقة السليمة وفعالة، فلهذا عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية والتي تنعكس بالإيجاب ب:

---

[1] زعرور نعيمة، السبتي وسيلة، وئام حمداوي، **تطبيق حوكمة في الجزائر**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الونشريس، تسمسيلت، الجزائر، 2017، ص212، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/67900

[2] سفير محمد، بوبكر مصطفى، **حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص137.

[3] الأمير عبد القادر حفوظة بن عامر، البشير زبيدي بن طاهر، **حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية عرض تجارب لدول أجنبية وعربية**، مرجع سبق ذكره، ص ص 177-178.

– تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حائلا أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية للانفراد بالسلطة، وذلك يعمل على تضييق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه.

– تتيح الديمقراطية لمجلس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة، ودون أية ضغوط.

5. احترام سلطة القانون: لإلزام تطبيق حوكمة المؤسسات يجب أن يكون هناك قوانين تدعمها وتحميها وتأتي أهمية سلطة القانون كونها احدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية ومن هذه العناصر الوضوح التحديد، الالتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب.... إلخ.

6. انشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح: ان عملية التواطؤ والفساد التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المدرين التنفيذيين لا تضر بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالشركة ومستقبلها من الضروري أن هناك حزمة من الإجراءات والسياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالشكة.[1] سواء كانت محتويات الميثاق من معايير ومبادئ إلزامية أو تطوعية، فإن سر نجاحها يمكن في فهم القائمين على الشركات بأنها تساعدهم على جمع منافع أكبر من المعتاد حتى مع التقدم التدريجي تجاه تلك المبادئ. ويعزز أخلاقيات العمل لصالح القطاع العام والخاص والمصلحة العامة.

7. تأطير القوى العاملة: تعتبر الموارد البشرية العقل المفكر الذي تعتمد عليه الشركات لاسيما إذا أطر بمواثيق أخلاقية، بحيث شكلت مكان عمل مفضل في جذب قوى عاملة تمتاز بمهارات أفضل وإنتاجية أعلى فترسيخ القيم والإحساس بالالتزام اتجاه الشركة والتعامل بنزاهة داخل الأوساط العمالية باعتبارهم جزء من أصحاب المصلحة لا يأتي إلا بوجود نظام حوكمة فعال مدعم ينظم الاتصالات الداخلية و الخارجية التي تتمتع بالشفافية و سياسات معاملات الأطراف ذات الصلة و خطط التوفيق الداخلي و مكافحة الفساد.[2]

الفرع الثاني: معايير حكم الراشد في الجزائر والإطار القانوني لإرساء حوكمة المؤسسات فيها

نصت مدونة الحكم الراشد على مجموعة من معايير (المبادئ)، ووضع الحكم الراشد في إطار قانوني يدعم الالتزام بهذه المبادئ.

[1] زعرور نعيمة وآخرون، **تطبيق حوكمة في الجزائر**، مرجع سبق ذكره، ص 212.

[2] سفير محمد، بوبكر مصطفى، **حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص140.

أولا: معايير حكم الراشد في الجزائر:

تهدف معايير الحكم الراشد للمؤسسة إلى تحسين احترام قواعد الإنصاف وذلك بتوزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بها والشفافية بحيث الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات الناجعة ينبغي أن تكون واضحة وجلية للجميع والمسؤولية أي فرد محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة والتبعية أي كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلاله المسؤوليات المنوطة به.

1. الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة:[1] تعمل الأطراف الفاعلة الداخليين، في إطار الهيئات التنظيمية المكرسة لهم في هذا السياق فقط. وبواسطة الهيئات العضوية، يتم مد الجسور ويمكن تداخل وتبادل الوظائف المسموح بها والمقررة.

1.1 الجمعية العامة للمساهمين:

مساهمة قواعد الحكم الراشد للحقوق الأولية للمساهمين:

- تقاسم الأرباح ينبغي أن يكون نزيها وشفافا؛
- أساليب تسجيل السندات ينبغي أن تكون فعالة؛
- يجب ألا تتم إجراءات التنازل ونقل السندات بشكل غير عقلاني مما يؤثر على التفاوض حول السندات؛
- المعلومات المتعلقة بجداول الأعمال والقرارات التي يتعين اتخاذها في الجمعية العامة يجب أن تصل في الوقت المناسب وبالشكل الملائم. إجراءات سير الجمعية العامة يجب أن تكون في متناول المساهمين ولا ينبغي أن تعيق بشكل غير معقول الممارسة الفعلية للحقوق؛
- يجب أن تصل المعلومات الضرورية لممارسة حقوقهم ومهامهم في الوقت المناسب والشكل الملائم.

2.1 مجلس الإدارة: يتكون مجلس الادارة من إداريين يعينون من طرف الجمعية العامة كما أن المهام التي يتكلف بها مجلس الإدارة بواسطة القانون الأساسي للمؤسسة، وتتمم وتوضع بواسطة اللوائح التي تتخذها الجمعية العامة، ويتمثل في ضمان توجيه استراتيجية المؤسسة وتنظيمها وكذا مراقبة مدى تنفيذ أنشطتها وبالرغم من هذين الشقين (القانوني والتنظيمي) فعلى مجلس الإدارة أن يراعي إدماج مبادئ الحكم الراشد.

[1] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-31.

تناول القانون التجاري الجزائري العديد من القضايا ذات الصلة بمجلس الإدارة، ولاسيما فيما يرتبط بهيكل وبتشكيلة مجلس الإدارة والكيفية اختيار أعضاءه والسلطات الممنوحة له، ومداولاته ودوره في الإشراف على الإدارة العليا لشركات المساهمة، بالإضافة إلى المكافآت التي يحصل عليها. [1]

1.1 المديرية: تختار المديرية وتنصب من طرف مجلس الإدارة وتضطلع بمهامها تحت إشرافه. الأجور والأهداف المقررة من طرف المديرية يجب أن تكون متناسقة مع مصلحة المؤسسة، والأهداف المرجو تحقيقها والموارد الواجب توفيرها والقيم الواجب الدفاع عنها والسلطات المفوضة للمديرية. ويقع على مجلس الإدارة مهمة السهر على تناسق كل هذه الأبعاد. والواجبات المنوطة عامة بالمديرية هي:

- إعداد واقتراح استراتيجية المؤسسة وعرضها على مجلس الإدارة؛
- تنفيذ هذه الاستراتيجية بعد اعتمادها في شكل مخططات سنوية وميزانيات معتمدة؛
- ضمان الإشراف والمراقبة على المؤسسة؛
- تقديم تقرير لمجلس الإدارة بالنتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المحددة ضمن الاستراتيجية المعتمدة؛
- تزويد مجلس الإدارة بالمعلومات التي تمكنه من قيادة ومراقبة نشاطات المؤسسة.

2. علاقة المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين:

1.2 السلطات العمومية كشريك: تمر عملية تحسين العلاقة مع الإدارات العمومية بما يقتضيه من المؤسسة من احترام للقانون خاصة في ثلاثة مجالات هي: قانون العمل والضرائب وحماية البيئة. وينبغي على المؤسسة الانتباه لتطورات النصوص القانونية في المجالات الثلاثة وتنفيذ ما جاء فيها.

2.2 البنوك والهيئات المالية الأخرى: ثقة وشفافية على قدرة المؤسسة على إرسال وفي الوقت المناسب المعلومات الشاملة والصحيحة عن الوضع المالي للمؤسسة.

1.2 الموردون: من أجل تعاون دائم، ويشكل الموردون أول حلقة في سلسلة القيم بواسطة المدخولات (الموارد الأولية) التي يقدمونها ويشكلون الدائنين الأوائل من خلال الأجال التي يمنحونها للمؤسسة.

3.2 الزبائن: الملاك الحقيقيين للمؤسسة، يجب على المؤسسة أن تطور وتنمي علاقة صادقة وأخلاقية مع الزبائن وذلك في إطار الاحترام لمبدأ الربح للجميع واحترام القوانين واللوائح حيز التنفيذ.

5.2 العمال: هم أول زبائن المؤسسة، يقع عليهم الاعتماد الكبير لتحقيق أهداف المؤسسة.[2]

---

[1] مفيدة بن عثمان، نورة محمدي، **حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية: بين واقع الممارسة والتنظير**، مجلة الباحث، المجلد 21، العدد 1 الجزائر، 2021، ص308، https://www.researchgate.net/publication/364959088

[2] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-46.

3.2 المنافسين: أخلاق وواجبات بمعنى أن المنافسة لا تقتصر على حصص في السوق وعدد من الزبائن ولكنها تبرز على أرض الواقع حين التموين لدى الموردين وتشغيل الكفاءات المطلوبة التقنية منها والتنفيذية وبصفة أكثر عموم، في مجال تمثيل علامة المنتج أمام الغير، غير أن العلاقة مع المنافسين مقيدة باحتمالات وواجبات التعاون بوصفهم مهنيين وأشقاء في المهنة.

3. النوعية ونشر المعلومات:

- الالتزامات القانونية والخطوات التطوعية: ينص القانون على نشر الوضعية المالية السنوية للمؤسسة. أما تلك المساهمة في البورصة فهي مطالبة بنشر حالتها المالية في كل ثلاثي، وملزمة بنشر المعلومات لفائدة الأطراف الفاعلة.

- المعلومات المالية: نشر معلومات المالية كاملة وصحيحة وفي الوقت اللازم.

4. انتقال ملكية المؤسسة:

إن عدد الخيارات الكلاسيكية لانتقال ملكية المؤسسة أربعة:

- الاستخلاف العائلي: على سبيل المثال يمكن لواحد من الأبناء المدمجين سابقا في التسيير أن يضمن الخلافة؛

- البيع للغير: يتم التنازل عن المؤسسة للغير في ظل شروط الإدارة؛

- التسيير العائلي: يتم التسيير من طرف فريق تنفيذي من عائلة المؤسس.

فعلى كل مؤسسة أن تجد الصيغة المناسبة التي تضمن بها عملية نقل الخلافة باستقرار كامل، وتبين التجربة أنجع وسيلة لضمان عملية النقل، هي اتخاذ قرار عقلاني ومدروس.

ثانيا: الإطار القانوني لإرساء حوكمة الشركات في الجزائر

من بين الأسس المهمة في تطبيق حوكمة الشركات هو الجانب القانوني والذي يضفي عليها نوع من الالزام، ويغير نظرة الأطراف المعنيين بها اليها، من بين المواد التي جاء بها المشرع والتي تتوافق مع بعض المبادئ التي جاءت بها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية نذكر منها التالي:

1. حقوق المساهمين:

من بين المواد في القانون الجزائري التي تحمي حقوق المساهمين وهو من المبادئ التي أكدت عليها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية هي:

- حسب القانون التجاري الجزائري فقد نصت المادة 685 على أن القانون الأساسي للشركة هو الذي يحدد عدد الأصوات التي يجوز كل مساهم في الجمعيات.

- كما أكدت المادة 603 من القانون التجاري على أن كل مكتتب عدد معين من الأصوات يعادل عدد الحصص المكتتب بها دون أن تتجاوز 5%.

- و نصت المادة 687 و المادة 680 على ضرورة تزويد المساهمين قبل انعقاد الجمعية العامة بالمعلومات المتعلقة بأسماء القائمين بالإدارة و المديرين العاملين ، و بنص مشاريع القرارات التي قدمها مجلس الإدارة و تقرير مجلس الادارة أو مجلس المديرين ، و جداول الأعمال ، و جدول حسابات النتائج ، و الوثائق التلخيصية و الحصيلة و التقرير الخاص بمندوبي الحسابات و الأجور المدفوعة للأشخاص المتحصلين على أجر ، و ذلك لكي يتسنى للمساهمين مراجعتها و توجيه الأسئلة إلى رئيس و أعضاء مجلس الإدارة و مراقبة الحسابات حول القضايا المشكوك فيه.

- حسب المادة 628 معدلة من القانون التجاري من أجل حماية المساهمين من تضارب المصالح ومن سوء تصرف القائمين بإدارة فإن " لا يجوز تحت طائلة البطلان، عقد أي اتفاق بين الشركة وأحد القائمين بإدارتها سواء كان بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلا بعد الجمعية العامة مسبقا وبعد تقديم تقرير من محافظ الحسابات. و يكون الامر كذلك بخصوص الاتفاقيات التي تعقد بين الشركة و مؤسسة أخرى و ذلك إذا كان أحد القائمين بالإدارة الشركة مالكا شريكا أم لا ، مسيرا أم قائما بالإدارة أو مدير للمؤسسة و على القائم بالإدارة الذي يكون حالة من الحالات المذكورة أن يصرح بذلك إلى مجلس الإدارة".[1]

- نصت المادة 670 من نفس القانون على ضرورة أخذ ترخيص مسبق من مجلس المراقبة قبل عقد أي اتفاق بين الشركة وأحد أعضاء مجلس المديرين أو مجلس المراقبة.

بالإضافة للمواد سابقة الذكر و في اطار حماية المساهمين من تضارب المصالح و سوء تصرف أعضاء مجلس الإدارة و ملكي غالبية الأسهم ، منع المشرع الجزائري في المادة 715 مكرر 6 من تعيين مندوب للحسابات في شركات المساهمة من:[2]

- الأقرباء والأصهار لغاية الدرجة الرابعة، بما في ذلك القائمين بالإدارة وأعضاء مجلس المديرين ومجلس مراقبة الشركة؛

[1] القانون التجاري، المادة 628، معدلة بالمرسوم التشريعي رقم 93-8 المؤرخ في 25\04\1993 (الجريدة 27 مؤرخة في 25\04\1993، على ص 23)، 2007، ص162.

[2] القانون التجاري، المادة 715 مكرر6، المرسوم التشريعي رقم 93-8 المؤرخ في 25\04\1993 (الجريدة 27 مؤرخة في 25\04\1993، على ص 23) ، 2007، ص189.

- القائمون بالإدارة وأعضاء مجلس المدرين أو مجلس المراقبة وأزواجهم الذين يمتلكون عشر رأسمال الشركة أو إذا كانت الشركة نفسها تمتلك عشر رأسمال هذه الشركات؛

- أزواج الأشخاص الذين منحتهم الشركة أجرة بحكم وظائف غير وظائف مندب الحسابات في أجل خمس سنوات ابتداء من تاريخ إنهاء وظائفهم؛

- الأشخاص الذين كانوا قائمين بالإدارة أو أعضاء في مجلس المديرين أو مجلس المراقبة في أجل 5 سنوات.

2. المعاملة المتساوية للمساهمين:

حرصا على تطبيق هذا المبدأ أوجدت المواد التالية:

- أكدت المادة 715 مكرر 42 من القانون التجاري على أن جميع الأسهم في الشركة تتمتع بنفس الحقوق والواجبات.[1]

- كما انه حسب كل من المادة 691 معدلة و709 جديدة و 712 معدلة على ألا يتخذ قرار زيادة رأس المال أو استهلاكه أو تخفيضه إلا بقرار من الجمعية العامة غير العادية كما يجوز لها تفويض لمجلس المديرين كل الصلاحيات لتحقيق ذلك غير أنه لا يجوز بأي حال من الأحوال أن يمس هذا بمبدأ المسواة بين المساهمين.

- كما يقوم محافظ الحسابات في الشركة المساهمة بالتأكد من احترام مبدأ المساواة بين المساهمين حسب المادة 715 مكرر 4 معدلة.[2]

3. الإفصاح والشفافية:

أكد المشرع الجزائري على ضرورة الإفصاح والشفافية من خلال وضع مجموعة من المواد التي تصب لصالح هذا المبدأ من بين هذه المواد نذكر:

- بالنسبة للشفافية فقد نصت المادة 10 على أنه على المحاسبة أن تستوفي التزامات الانتظام والمصداقية والشفافية المرتبطة بعملية مسك المعلومات التي تعالجها ورقابتها وعرضها وتبليغها.

- فيما يخص بالإفصاح عن المعلومات المحاسبية نصت المادة 25 من نفس القانون على أنه يجب على شركات المساهمة أن تقوم بإعداد كشوف مالية سنوية على الأقل والتي تتضمن الميزانية، جدول حسابات

[1] القانون التجاري، المادة 715 مكرر 42، المرسوم التشريعي رقم 93-8 المؤرخ في 25\04\1993 (الجريدة 27 مؤرخة في 25\04\1993، على ص 23) ،2007، ص171.

[2] مفيدة بن عثمان، نورة محمدي، **حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية: بين واقع الممارسة والتنظير**، مرجع سبق ذكره، ص308.

النتائج، جدول تغير الأموال الخاصة، وملحقا يبين القواعد والطرق المحاسبية المستعملة ويوفر معلومات مكملة للميزانية.

- نصت المادة 26 على وجوب عرض الكشوف المالية بصفة وفيه للوضعية المالية للشركة وفعاليتها وكل تغير يطرأ على حالتها المالية.[1]

- كما أكد القانون التجاري على اهمية محافظ الحسابات في إبداء رأيه بشأن عدالة وصحة التقارير المالية.

4. مجلس الإدارة:

تطرق القانون الجزائري لعدة جوانب تخص مجلس الإدارة على سبيل المثال فإن استقلالية أعضاء مجلس المراقبة عن مجلس المديرين أحد أهم الآليات المستخدمة في حوكمة الشركات، والتي نص عليها القانون التجاري الجزائري في المادة 661 " لا يمكن لأي عضو من مجلس المراقبة الانتماء إلى مجلس المديرين" لضمان نزاهة مجلس المراقبة. وعلى الرغم من ذلك نعتقد هناك جوانب لها علاقة بمجلس الإدارة في إطار فعالية حوكمة الشركات لم يتطرق لها القانون التجاري من حيث أن المشرع الجزائري لم يحدد نسبة الاعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين في تشكيل مجلس الإدارة إلى جانب عدم تطرقه لموضوع الاستقلالية أعضاء مجلس الإدارة أو البعض، ما عدا ما أشارت له المادة 616 من القانون التجاري بعدم شغل عضو مجلس الإدارة لمنصب عمل في الشركة بعد تعينه كعضو.[2]و بمأن المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي التي تسيطر على ساحة القطاع الخاص .وفي إطار هذا الهيكل تميل الأدوار والعلاقة بين العائلة والمجلس والمساهمين والإدارة إلى التداخل وعدم الوضوح .ولهذا فإن الخطوة الأولى للشركات الملتزمة بتنفيذ ممارسات حوكمة رشيدة للمؤسسات هي أن تحدد الفروق المناسبة بين تلك الكيانات والأفضل أن تبدأ بمجلس فعال.[3]

لم يتطرق لموضوع الفصل بين المهمة الإشرافية ومهمة الإدارة وخاصة الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام حيث عادة ما توكل لنفس الشخص منصب مدير العام ومنصب رئيس مجلس الإدارة، في ظل هذه الازدواجية كيف يتم ضمان مراقبة المجلس للمدير العام.

[1] القانون رقم 07-11، المؤرخ في 2007/11/25، المتضمن النظام المحاسبي المالي، الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 44، العدد 74، المادة 25 ص5.

[2] مفيدة بن عثمان، نورة محمدي، **حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية: بين واقع الممارسة والتنظير**، مرجع سبق ذكره، ص308.

[3] مؤسسة التمويل الدولي، مركز المشروعات الدولية الخاصة، **تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول**، مرجع سبق ذكره، ص57.

- **لجنة التعيينات والمكافآت:** تعتبر من بين أهم آليات حكومة الشركات ، لكن لم ينوه المشرع الجزائري لضرورة تشكيل أي لجنة من اللجان التي أكدت عليها مبادئ الحوكمة كلجنة المراجعة ولجنة التعيينات ولجنة المكافآت.[1]

- **لجنة التدقيق:** كما أسلفن الذكر لم ينوه المشرع الجزائري لتشكيل اللجان و في نفس الوقت لا يوجد نصوص تمنع تشكيلها و إذ كان هناك عدم اهتمام من طرف المؤسسات بإنشاء لجان التدقيق فهذا راجع لعدة أسباب مثل ضعف السوق المالي الجزائري (بورصة الجزائر) كآلية رقابية خارجية مما يبرر عدم اهتمام بلجان التدقيق و إجبار المؤسسات المدرجة بها على ذلك، رغم تضمن ذلك في ميثاق الحكم الراشد إضافة إلى عدم وجود فصل ما بين رئيس مجلس الإدارة و المدير العام (الإدارة التنفيذية) و هذا الأمر يحد من استقلالية أعضاء لجنة التدقيق ، كما أن المؤسسات الاقتصادية تحرص على تنفيذ الإصلاحات التي ينص القانون على ضرورة تنفيذها فقط.[2]

[1] مفيدة بن عثمان، نورة محمدي، **حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية: بين واقع الممارسة والتنظير**، مرجع سبق ذكره، ص308.

[2] خلف الله بن يوسف، فراحات عايدة، **واقع لجان التدقيق لتدعيم قواعد حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، ملتقى وطني افتراضي حول: واقع لجان التدقيق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وسبل تفعيلها على ضوء الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات، جامعة سطيف، 27 أكتوبر، الجزائر، 2022، ص ص16-17، https://www.researchgate.net/publication/370933951

خلاصة الفصل:

خلاصة القول و بناءا على كل ما جاء في هذا الفصل فإن حوكمة المؤسسات تمخضت عن جملة من الدوافع و الأزمات التي مرت بها اقتصاديات العالم ، لتصبح اليوم من الضروريات المبنية على مجموعة من الأسس و المبادئ التي قدمتها عدد من المنظمات من بينها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية و التي تعتبر الأبرز ، و لنجاح تطبيق حوكمة المؤسسات الجيدة يجب توفر متطلبات قد ذكرنها سابق مع ذكر تجارب لبعض الدول و على غرار الدول التي ذكرت تم التركيز على الجزائر ، حيث في إطار سعيها للاتجاه نحو اقتصاد السوق والانفتاح على الاقتصاد العالمي والعمل على جذب الاستثمارات الأجنبية والبحث عن بدائل أخرى غير المحروقات وتنشيط القطاع الخاص والاهتمام بالخصخصة كلها قادت الجزائر نحو بذل جهود لتطبيق حوكمة المؤسسات، والتي كان لها انعكاسات إيجابية خاصة على المؤسسات الاقتصادية حيث من خلال هذه الدراسة نسعى لإبراز جانب مهم لهذه الانعكاسات بالخصوص على الابداع والتميز الإداري، وسنفصل في هذين المفهومين من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثاني

تمهيد:

إن التغييرات المتلاحقة و المتسارعة و التطور التكنولوجي المستمر و المتميز خاصة في مجال الاتصالات إلى جانب زيادة ضراوة المنافسة في ظل العولمة وعدم استقرار الظروف الاقتصادية و الأسواق العالمية من جهة و من جهة أخر تحول الاقتصاد العالمي من الاعتماد على الصناعة إلى الاعتماد الكامل على المعرفة و المعلومات و زيادة تعقيد بيئة العمل كل هذا يفرض على المؤسسة العمل بجهد على تحقيق التميز، الذي ألزم المؤسسات الاقتصادية التعامل مع ما يدار حولها بفكر جديد وأساليب مختلفة ومتنوعة و إطلاق العنان لأفكار و طاقات الإبداعية على مختلف المستويات على رأسها المستوى الإداري و توفير البيئة المحابية و المشجعة على اطلاق القدرات الإبداعية الكامنة لديهم ، ولا يقتصر الإبداع على منتج أو خدمة بل في إيجاد حلول إبداعية أيضا تلائم المشكال التي قد تكون غير متوقعة و مفاجأة التي تواجه المؤسسة. ومن خلال هذا الفصل الذي أدرجنا فيه ثلاثة مباحث حاولنا عرض الإطار النظير لكل من الابداع وتميز الإداري، وتبيان أهميتهما في المؤسسة الاقتصادية، بحيث خصص كل مبحث لـ:

المبحث الأول: مسح أدبي حول الإبداع الإداري

المبحث الثاني: تأصيل نظري للتميز الإداري

المبحث الثالث: ضرورة الإبداع والتميز الإداري في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: مسح أدبي حول الإبداع الإداري

انطلاقا من فكرة "الاقتصاد الجديد هو إبداع زائد الكترونيات" .[1] فإن عملية الإبداع ضرورة ملحة في المؤسسة، ونتيجة لذلك يجب على المؤسسة البحث عن طرق مختلفة لتحسين الابداع بما فيها الإبداع الإداري من خلال تهيئة الظروف المناسبة، وتعزيز وتوسيع العمل في المؤسسات، والتركيز على الموارد البشرية التي هي المحور الأساسي لعمل المؤسسات. الابداع الاداري عملية ديناميكية تنطوي على تفكير متعدد الاستخدامات وغير جامد يساهم في النمو والقدرة على التفكير الإبداعي وفقا لتصورات جديدة بهدف إيجاد طرق لتحسين الكفاءة التنظيمية.[2] و كما قال الكاتب الاعلانات "إد ماك كاب" :" الابداع إحدى آخر الطرق المشروعة المتبقية التي تسمح بالحصول على ميزة غير عادلة في المنافسة".[3]

المطلب الأول: مفهوم الابداع الإداري والنظريات المفسرة له

كون الإبداع أرقى أشكال النشاط والفعل الإنساني، فقد أصبح منذ خمسينات القرن العشرين معضلة مهمة في البحث العلمي للعديد من الدول والمنظمات العالمية، انطلاقا من كون الضرورة قد دعت إلى إبراز دور الطاقة المفكرة الخلاقة، وبالتالي ازداد الطلب أكثر على النشاط الإبداعي،[4] ليصبح الابداع يحقق ميزة تنافسية و الحاجة إليه أصبحت ملحة و الطلب عليه يتزايد بلا حدود. [5]

الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري

تحتاج الإدارة أن تهتم بعملية الابداع لسببين ، أولا كونه عملية انساني مهمة تصدر عن فرد ما لحل المشاكل الجديدة والغريبة و ثانيا نظرا لأن الابداع أصبح في العصر الحديث شيء ذا قيمة مادية عالية يمكن ان ينتج ويباع ويستثمر.[6] و تظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المؤسسة مثل التغيرات التكنولوجية و تغير أذواق المستهلكين أو نتيجة التفاوت في أداء المنظمة الفعلي

---

[1] جون هوكنز، **اقتصاد الابداع كيف يحول المبدعون الأفكار إلى مال**، ط 1، الدار العربية لعلوم الناشرون، بيروت، لبنان ،2010، ص 293.

[2] Yasser A. Abu Mostaf and all, Abedallh Aqel, **The Role of Strategic Leadership in Activating Time Management Strategies to Enhance Administrative Creativity Skills "Case Study: Al-Azhar University"** International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR), Vol 5, Issue 3, 2021, P 40 http://ijeais.org/wp-content/uploads/2021/3/IJAMSR210305.pdf

[3] جون هوكنز، نفس المرجع السابق، ص143.

[4] سعد علي العنزي، **إبداع الأعمال قراءة في التميز الإداري والتفوق التنظيمي**، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص43.

[5] Porter Michael, **Changing Patterns of International Competition**, California Management Review, Vol xxvl, No 2, 1993 ,P73, ww.searchepnet.com

[6] سعاد نائف برنوطي، **الإدارة – أساسيات إدارة الأعمال**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص395.

و الأداء المرغوب فيه أو توفر أسلوب أفضل للعمل ، لذلك تحاول المؤسسة سد أو تقليص الفجوة من خلال الإبداع.[1]

أولا: لمحة عامة عن الإبداع

من الصعب على المرء أن يحدد الفترة التاريخية لظهور الإبداع أو يحصره بفترة تاريخية معينة ،و ذلك لأن الإبداع ظاهرة قديمة قدم هذه الحياة و حديث حداثة هذا العصر في آن واحد ، إذ يمكن أن نستدل على قدمه من خلال خلق الله سبحانه و تعالى لهذا الكون بما فيه من أحداث و أشياء[2]،و خير الأدلة هو قوله تعالى: ﴿ الله بديع السماوات و الأرض و إذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون﴾[3]،أي أن الله هو مبدع وصانع الكون على غير مثال سبق.

كما أن "Boar"لم يحدد فترة معينة للإبداع بل هناك خمسة عصور تاريخية لتطور الإبداع من خلال الإنسان ألا و هي (العصر البدائي، العصر الزراعي، العصر التجاري، العصر الصناعي، العصر المعلوماتي و هو عصر المعلومات و المعرفة).[4]

وخلال هذه العصور تنمى الاهتمام بالإبداع وتشكلت له صور أخر وأنواع، ومن بين التفسيرات المبكرة للإبداع هي النظريات القديمة التالية التي لا يمكن اعتبارها نظريات شاملة في تفسيرها لظاهرة الإبداع، لأن هؤلاء العلماء تناولوا الابداع على أساس منطقي والمعروف أن المنطق لا ينسجم دائما مع الإبداع بل هو تفكير تلقائي حر. و هذه النظريات هي:[5]

- نظرية الإلهام لأفلاطون "Plato": الذي يرى أن الإبداع ناتج عن وجود قوة خارجية إلهية تسمى الإلهام.
- نظرية أرسطو "Aristotle" للإبداع: الذي يركز على دور الطبيعة في إنتاج الأعمال الإبداعية، التي قد تحدث تلقائيا أو بالصدفة.
- نظرية كانت "Kant" : يؤكد علاقة الإبداع بالموهبة والعبقرية، وعنده تميزا طبيعيا، نابعا من مخيلة الفرد الحرة.
- نظرية" Galton" : سنة 1869 من النظريات البيولوجية، تبحث في علاقة الإبداع بالاستعداد الوراثي وعرف الابداع بأنه قدرات طبيعية تستمد من الوراثة.

---

[1] بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص 17.

[2] عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 43.

[3] القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 117، ص18.

[4] عاكف لطفي خصاونة، نفس المرجع السابق، ص ص 43-44.

[5] أسامة خيري، **إدارة الإبداع والابتكار**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 40-41.

- نظرية "Freud" : تعد من نظريات تحليل النفسي أتت بما تحدث عنه أفلاطون لكن تحت تسمية أخرى يحدث الابداع عند الفرد نتيجة لأحلام اليقظة والتناقض في اللاشعور من الأنا والنا الأعلى.

و قد تتالت الأبحاث فهناك نظريات عديدة تناولت موضوع الابداع ،فعلى صعيد الاقتصادي ينسب مصطلح الإبداع إلى الاقتصادي النمساوي "Joseph Schumpeter " منذ 1912 [1]،ثم تزايد الاهتمام بالإبداع في نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينيات من القرن العشرين، فلقد ألمح " Ludngton" بالقول من أن بداية الاهتمام بالإبداع في إدارة الأعمال تعود إلى مؤتمر المنعقد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1958، حيث نوقش فيه الإبداع وتأثيره في إدارة الأعمال بالمنظمة ،وفي نفس العام ظهرت نظرية الابداع الأولى التي قدمها " Marchو Simon" .[2] لتتوالى نظريات و تفسيرات أخرى كل منها يقدم منظورا فريدا حول كيفية توليد الأفكار الجديدة و من بين النظريات الكثيرة هي:

- نظرية الارتباط: تشير هذه النظرية، التي اقترحها علماء النفس مثل"Edward Thorndike"، إلى أن الإبداع ينشأ من ارتباط الأفكار الموجودة مسبقا. ووفقا لهذا منظور، يتم تشكيل الأفكار الجديدة من خلال الجمع بين الأفكار القديمة بطرق جديدة. كما تؤكد على أهمية الروابط العقلية ويقترح أنه يمكن تحفيز الإبداع من خلال التعرض لمجموعة متنوعة من الخبرات والمعرفة.

- نظرية الاستكشاف التوليدي: طورتها "Margaret Boden"، حيث ترى أن الإبداع ينتج عن ثلاثة أنواع من العمليات: الجمع والاستكشاف والتحول. يتضمن الجمع تجميع العناصر الموجودة بطرق جديدة. ويشير الاستكشاف إلى الفحص التفصيلي للهياكل المفاهيمي. ويتضمن التحول تعديل الهياكل الحالية لإنشاء شيء جديد. تؤكد هذه النظرية على المرونة العقلية والقدرة على التلاعب بالمفاهيم المجردة.

- نظرية الاستثمار: اقترحها كل من "Robert Sternberg"و"Todd Lubart"، تطرح النظرية أن الأفراد المبدعين يشترون بسعر منخفض ويبيعون بسعر مرتفع عندما يتعلق الأمر بالأفكار. أي أنهم يبحثون عن أفكار غير عادية أو خارجة عن المألوف (شراء بسعر منخفض) ويطورونها حتى تصبح ذات قيمة (بيع مرتفع). تسلط هذه النظرية الضوء على أهمية المخاطر والمثابرة في الإبداع، مما يشير إلى أن الاستعداد لاستثمار الوقت والجهد في الأفكار غير التقليدية أمر بالغ الأهمية للنجاح الإبداعي. [3]

[1]Jean Lachman, **Le Financement des Stratégies de L'innovation**, Economica, Français ,1993, P 22.

[2] سعد علي العنزي، **إبداع الأعمال قراءة في التميز الإداري والتفوق التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص43.

[3]Runco, M. A., Pritzker, **Encyclopedia of creativity**, Academic press, United States of America, 2020, P 44-54.

قبل الخوض في أي مصطلح يجب معرفة مكنونه اللغوي لفهم أكثر، كما أنه من ضروري بداية التمييز بين مصطلح الابداع ومصطلحات أخرى كالابتكار والاختراع التي تؤخذ هي والابداع على أساس معنى واحد وبناءا على هذا سنتطرق أولا لمفهوم كل من الابتكار والاختراع، التحديث، التجديد، ثم الابداع لتوضيح الفرق بينهم:

←**الابتكار Innovation:** بالنسبة لـ"Lueck Katy" الابتكار هو "يفهم عموما كمقدمة شيء جديد أو مقدمة جديدة، أو تأليف المعرفة في المنتجات الجديدة".[1] و هناك من يعبر عن العلاقة بين الابداع و الابتكار بالعلاقة التالية:[2]

الابتكار= الابداع+ التطبيق

←**التحديث Modernization:** السعي إلى جعل الشيء صالحا للاستخدام، أي أن الشيء قد تقادم ولم يعد صالحا للاستخدام فيحتاج إلى التحديث.

←**التجديد Renewal:** إعادة القيمة الجمالية والاستخدامية للشيء إلى ما كانت عليه أو على الأقل الاقتراب منها، وقد يصاحبه التجديد بإدخال إضافة على الشيء يعيد القيمة الجمالية أو الاستخدامية.

←**الاختراعInvention:** هو وقوع أول فكرة لعملية أو منتج جديد، أي أنه استنباط أفكار جديدة.[3]

أما الإبداع لغة واصطلاحا فهو الآتي:

الابداع لغة: كما جاء في لسان العرب بدع، وبدع الشيء أو ابتدعه يعني أنشأه وبدأه، أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرفه على أنه القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد، لنخلص إلى أن الإبداع إنشاء شيء على غير ما سبق واستحداث اساليب جديدة بدل الأساليب القديمة المتعارف عليها، فهو خروج من المألوف ونقيض للتقليد والمحاكات.[4]

الابداع اصطلاحا: عرف الإبداع (Creativity) من قبل الكثير من المفكرين من بين هذه التعاريف نذكر:

[1] رادي نور الدين، **الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة– دراسة تجارب عالمية**، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 1، العدد 1، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، ص 130، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/28333

[2] الكر محمد، طليبي خيرة، **الابتكار والابداع في ظل جدلية العلاقة بين الجامعة والصناعة**، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد7، العدد1 2016، ص389.

[3] علاء محمد سيد قنديل، **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، ط 1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010، ص124.

[4] عيشوش خيرة، **الإبداع التنظيمي: مدخل حديث للتبني والاستدامة**، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2023، ص ص 15-16.

- عرفه "Aair " بأنه :" الإتيان بشيء لم يكن موجودا من قبل، فهو تحقيق لأفكار و الإتيان بها إلى حيز الوجود، بحيث تمتاز بالقيمة المضافة و قابلية الاستخدام ، و الجمال بالنسبة لسابقتها".[1]
- عرفه "Joseph Schumpeter" منذ 1912 باعتباره المنظر الأول للإبداع بأنه : "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج ، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتوج أو كيفية تصميمه".[2]
- عرف " Koestler " سنة 1964الإبداع بأنه : "انفجار مفاجئ لفكرة جديدة ، ثم توجيهها نحو إحداث شيء أو الإتيان بشيء جديد إلى حيز الوجود، فتكون النتيجة على شكل منتجات أو خدمات جديدة، أو طرق جديدة ملائمة لاحتياجات العمل المتنامية".[3]
- عرف " Amabile " سنة 1988الإبداع على أنه إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل فرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معا. يمكن تعريف الإبداع على أنه القدرة على إنتاج عمل جديد (أي أصلي وغير متوقع) وقيم أو مناسب إلى حد ما[4].
- عرفه " Chouteau وVievard " سنة 2007 بانه: " مجموعة الوسائل المستخدمة من أجل اكتساب ميزة تنافسية حيث يعمل على تلبية احتياجات السوق من خلال إنتاج منتوجات جديدة أو تطوير وتحسين المنتوجات الموجودة، كما يسمح بتحسين أنظمة الإنتاج أو الاعتماد تكنولوجيات جديدة".[5]

فالإبداع هو تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد، ووصف الإبداع على :[6]

- أن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة؛
- أن ترى مالا يراه الآخرون؛
- كل عمل خرج بصورة متقنة ومميزة وغير مألوفة.
- تأسيس كل من الابتكار والإبداع على أنهما جزء لا يتجزأ من نفس عملية خلق القيمة، حيث يركز الإبداع على مرحلة توليد الأفكار، بينما يشير مصطلح الابتكار إلى مرحلة تنفيذ الفكرة
- لوحظ بشكل عام على ثلاثة مستويات: الأفراد أو الفرق أو القسم أو التنظيمي

[1] Jhon Aair, **The Art of Creative Thinking: How to Be Innovative and Develop Great Ideas**, 2 nd edition Kogan Page, London, Britain UK, 2007, PP 8-9.
[2] Jean Lachman, **Le Financement des Stratégies de L'innovation**, Economica, Paris, France,1993, P 22.
[3] Clegg Brian, **Creativity and Innovation for Managers**, 1st edition, Butterworth, Heinemann LTD, London Britain UK, 1999, P2.
[4] Mats Sundgren, Alexander Styhre, **Managing organizational creativity**, Sage, Sweden, P3 https://www.researchgate.net/publication/258217714
[5] عيشوش خيرة، **الإبداع التنظيمي: مدخل حديث للتبني والاستدامة**، مرجع سبق ذكره، ص 17.
[6] جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، ط 1، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن،2009، ص9.

وعليه فالإبداع Creativityهو إيجاد فكرة جديدة من أجل إنتاج شيء جديد أو إدخال تحسين معتبر على شيء موجود في ميدان الاقتصاد والصناعة والإدارة وغيرها، فهو ظاهرة متعددة الأبعاد معقدة وأهم ما يميزها التغيير المستمر. أي الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين إن الابتكار Innovation هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج .[1] الابتكار والإبداع جزء لا يتجزأ من نفس عملية خلق القيمة[2]، كما أن هناك من يعرف العلاقة بين الابداع و الابتكار بأن الابداع هو قاعدة الابتكار، و في هذا الاطار نجد أن "Amabile" عرف العلاقة بين الابداع و الابتكار بأن كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة الإبداع عن طريق الأفراد و الفرق، و الذي هو نقطة بداية الابتكار.[3] أما الاختراع يهتم بالمعرف العلمية و النظرية و قد لا توجد للاستغلال ، أي لا يتجسد في شكل سلع و خدمات جديدة في السوق.[4]

وفي تسعينيات القرن العشرين، تم تطوير نموذج لقياس مستويات الإبداع في المنظمة من الإبداع الفني والإبداع الإداري عبر الأدوار التي تلعبها الموارد البشرية. ينقسم الإبداع إلى ثلاثة أنواع حسب مدخلاتها[5]:

1. مدخل النظم الاجتماعية التقنية: ينقسم الإبداع فيها إلى قسمين رئيسيين: الإبداع الإداري والإبداع الفني.
2. التعريف بخصائص الإبداع: وهي خاصة بالأفراد وتشمل: الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج.
3. بوابة المصادر الإبداعية: وتشمل الإبداعات الطارئة، والإبداعات المعتمدة، والإبداعات المفروضة.

كما يتخذ الإبداع أربع اشكال رئيسية:[6]

1. **الإبداع في المنتج:** يظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة، أو تطوير في منتجات أو خدمات قديمة؛

2. **الإبداع في العملية:** يظهر في صورة عمليات مطورة داخل المنشأة، مثل عمليات التشغيل، وفي إدارة الموارد البشرية، أو المالية. ويركز هذا الإبداع على تحسين الكفاءة والفعالية؛

3. **الإبداع والتسويق:** يرتبط بوظائف التسويق، الترويج والتسعير والتوزيع بالإضافة إلى وظائف المنتج باستثناء تطوير المنتج (مثل التغليف والإعلان)؛

---

[1] رادي نور الدين، **الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة – دراسة تجارب عالمية**، مرجع سبق ذكره، 133-134.

[2] Alexander Brem and all, **The Role of creativity in The Management of Innovation**, Word scientific publishing Europe, Volume27, New Jersey, United States of America, 2017, P13 https://www.google.dz/books/edition/Role_Of_Creativity_In_The_Management_Of/RwCuDgAAQBAJ?hl

[3] الكر محمد، طليبي خيرة، **الابتكار والابداع في ظل جدلية العلاقة بين الجامعة والصناعة**، مرجع سبق ذكره، ص389.

[4] رادي نور الدين، نفس المرجع السابق، ص135.

[5] Yasser A. Abu Mostafa and all, **The Role of Strategic Leadership in Activating Time Management Strategies to Enhance Administrative Creativity Skills "Case Study: Al-Azhar University"**, Op.cit, P 40.

[6] جيمس هينجنز، **100 طريقة إبداعية لحل المشاكل الإدارية**، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، مصر، 2001، ص ص 29-30.

4. **الإبداع في الإدارة:** يظهر في صورة التحسين في طريقة إدارة المؤسسة.

ثانيا: تعريف الإبداع الإداري

عملية استخدام مصطلح الابداع في المنظمة تعطي لنا مضامين وتفسيرا متعددة، فمنهم من يرى أن الإبداع الغير تكنولوجي للعمليات هو الإبداع التنظيمي، ومنهم من يسميه الإبداع التسيير، وقد اعادت أعمال " Birkinshaw " وآخرون النظر في مكانة هذا المصطلح باقتراح الإبداع الإداري في مجال إدارة الأعمال. ويعتبر "Evan " سنة 1966 هو السباق من خلال تمييزه عن الإبداع التكنولوجي (التقني) و اعتباره سياسة جديدة للتوظيف، طرق التخصيص الموارد، تنظيم المهام و المسؤوليات و نظام الحوافز و المكافآت .[1] من بين أهم التعاريف التي اقترنت بالإبداع الإداري هي:

- عرفه كل من "Schemerhorn" و "Hunt" بأنه: القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة و استغلال الفرص المتاحة.[2]
- عرفه "Evan " سنة 1933" ينشأ في النظام الاجتماعي للمنظمة ويتعلق بإيجاد أو خلق أفكار جديدة تخص طرق التوظيف، تخصيص الموارد، تقسيم المهارات والمسؤوليات".
- عرفه "Damanpour " سنة 1984 "أفكار إدارية جديدة ناتجة عن النظام الاجتماعي للمنظمة كالعلاقات التي تنشأ بين الافراد أثناء تأدية المهام وتحقيق اهداف معينة."
- عرفه "Hamel " سنة 2006 "قدرة المنظمة على إدخال تحسينات في آليات وتطبيقات وأساليب مبادئ الإدارة والأشكال التنظيمية."
- عرفه "Tanninejant unen et Saksa " سنة 2008 "يتضمن عناصر إدارية ويؤثر على النظام الاجتماعي للمؤسسة."
- عرفه "Damanpour et Aravind " سنة 2012 "مقاربة جديدة في مجال المعارف من أجل تنفيذ الأعمال الإدارية وآليات جديدة تحدث تغييرات في الاستراتيجية، البنية التنظيمية، الإجراءات والأنظمة الإدارية."
- عرفه " Valberda " و اخرون سنة 2013 "إدخال تطبيقات جديدة، هياكل و تقنيات ، آليات عمل جديدة لتحسين كفاءة و فعالية العمليات الداخلية للمنظمة."[3]

بأخذنا بكل التعاريف السابقة إضافة للتعاريف التالية الذي ينظر للإبداع فيها على انه:

[1] عيشوش خيرة، **الإبداع التنظيمي: مدخل حديث للتبني والاستدامة**، مرجع سبق ذكره، ص ص 51-55.

[2] بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 17.

[3] عيشوش خيرة، نفس المرجع السابق، ص ص 53-54.

- القدرة على توليد أفكار جديدة وذات قيمة تحل المشاكل وتساهم في تحسين الأداء داخل المنظمات.[1]
- القدرة على تطبيق التفكير المبدع في سياقات إدارية، وتطوير استراتيجيات لإدارة الابتكار في بيئات العمل.[2]
- القدرة على إيجاد حلول لتحسين العمليات التنظيمية والتفاعل مع التحديات بطريقة جديدة[3].
- هو القدرة على إحداث تغييرات إيجابية داخل المنظمة من خلال تبني أساليب جديدة في التفكير والتنظيم وهو عنصر رئيسي في تحفيز الابتكار والتطور.[4]
- على غرار أن الابداع الإداري هو العملية الخاصة بإعادة التصميم للعمليات الإدارية بالمؤسسة لتحقيق تحسينات جديدة في الأداء فالإبداع أيضا عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة بما يجعله مصدرا لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.[5]

يمكن القول إن الابداع الإداري هو القدرة على توليد أفكار جديدة سوآءا في إطار إيجاد الحلول للمشاكل أو تطوير وتحسين أساليب العمل وطرق التوظيف، تخصيص الموارد، تقسيم المسؤوليات، تغييرات في الاستراتيجية، البنية التنظيمية، الإجراءات والأنظمة الإدارية مما يؤدي لاستغلال الفرص وتحسين أداء المؤسسة.

الفرع الثاني: نظريات الإبداع الإداري وأنواعه

المبدعون هم أمل و القوة الدافعة في مؤسساتهم، بدأ بحل المشكلات إلى غاية إيجاد سبل بقائها و نجاحها.[6] و نظرا لأهمية الابداع بما فيه الابداع الاداري تشكلت حوله عدة نظريات. التي تمثل إطارا فكريا لفهم كيفية تحسين الأداء.

[1] Cropley David. H, **Creativity in Organizations: Structuring and Enhancing the Creative Process**, Routledge United States of America, 2011, P13.

[2] Edward de Bono. E, **The Creative Manager: Leading the Creative Organizations**, Harper Collins, United States of America, 2000, P 42.

[3] Michel Bouvier, **La Créativité et l'Innovation en Entreprise**, Editions d'Organisation, France, 2007, P 98.

[4] Jean-Michel Tixier, **Management de la Créativité : Pour une Gestion Innovante**, Dunod, France, 2008, P 56.

[5] صدوقي غريسي، بوشيخي محمد رضا، **تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية لتنمية القدرة على الإبداع – دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات**، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد7، العدد1، 2021، ص ص 371-378، https://asjp.cerist.dz/en/article/151181

[6] سعال سومية، **الابداع الإداري: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**، مجلة التراث، المجلد1، العدد29، الجزائر، 2018، ص 379 https://asjp.cerist.dz/en/article/76334

أولا: نظريات الإبداع الإداري

لقد قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسماء أصحابها، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي[1]:

1. نظرية " March و Simon " سنة 1958: فسرت هذه النظرية الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسة إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به و ما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث و وعي بدائل ثم إبداع ،حيث تحدث الفجوة الادائية بسب عوامل خارجية طارئة ، كالمتغيرات في البيئة الخارجية الاقتصادية ، و السياسية ، و التكنولوجيا ، التسويق ، أو بسبب عوامل داخلية مثل تعيين موظفين جدد أو و جود معايير أداء عالية.[2]

2. نظرية " Burnsو Stalker" سنة 1961: وكان أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3. نظرية " Wilson " سنة 1966: بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المؤسسة ، و هي إدراك التغير ، اقتراح التغيير ، و تبنت التغيير و تطبيقه ، و يكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم المقترحات و تطبيقها فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد ففي المهام (البيروقراطية) و تنوع نظام الحفظ و كلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع ، بصورة جماعية و عدم ظهور صراعات ، كما أن الحوافز لها تأثير لتوليد الاقتراحات و تزود من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.[3]

4. نظرية حصاد القمح (Harvey of Mill) تحديدا في عام 1970، و التي استفاد أصحابها من أفكار كل من " March و Simon " و " Burnsو Stalker "، لقد تناولت دراسة حصاد القمح العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية و الروتينية مثل (حجم المؤسسة و عمرها، درجة المنافسة ، طبيعة التغيير التكنولوجي

[1] عبد الله حسن مسلم، **الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق**، ط 1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 16.

[2] عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص51.

[3] عبد الله حسن مسلم، نقس المرجع السابق، ص 17.

و مجالات الرسمية في الاتصال). فكلما زاد مثل هذه الضغوط تطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها) كما انصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الانظمة للحلول الروتينية الإبداعية، والتي تعرف ب (القضية والمعالجات). وقد وصفوا طبيعة المشكلات التي تواجهها المؤسسات، وأنواع المعالجات التي تطبقها من خلال:[1]

- إدراك وفهم المشكلة عن طريق ما تحتاجه من تصرف في مجابهتها (أي كيفية استجابة المؤسسة)؛
- البحث بهدف التقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة؛
- اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل)؛
- إعادة التحديد بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب؛
- سعي المؤسسة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات جرى التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة)؛
- السعي لاستحضار الحلول الإبداعية التي لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو غير العادية بتيني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية؛

5. نظرية " Hangو Aiken " : التي جاءت عام 1970 تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، و فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة تتمثل في اضافة خدمات جديدة ، و توجد عوامل كثيرة تؤثر فيه من بينها زيادة التخصصات المهنية و تنوعها ، المركزية و اللامركزية، الرسمية و اللارسمية الإنتاجية ، الكفاءة و الرضا الوظيفي . و حددت مراحل الإبداع كالآتي:[2]

- مرحلة تقييم النظام، ومدى تحقيقية لأهدافه.
- مرحلة الإعداد في الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق بالبدء في إتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة اتجاهه.
- مرحلة البرمجة وهيكلة السلوكيات والمعتقدات التنظيمية التي تنسجم مع حالة الإبداع.

6. نظرية " Zaltman" و زملائه: سنة 1973 تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء، و مرحلة التطبيق و لهما مراحل جزئية و يعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني و وصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية و ليست فردية، و اعتمدوا على نظرية " Hangو Aiken " إلا

[1] سعد علي العنزي، **إبداع الأعمال قراءة في التميز الإداري والتفوق التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص45.

[2] نفس المرجع السابق، ص46.

أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية ، وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية، و أسلوب التعامل مع الصراع.[1]و ينظر للعملية الإبداعية بأنها فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، كما اعتبر رواد هذه النظرية بأن العملية الإبداعية هي ليست عملية فردية بل عملية جماعية.[2]

7. نظرية " Curri ": لقد أشار " **Curri**" سنة 1999 إلى إدارة الجودة الشاملة التي ركزت على الجودة وتحسين المنتج المستمر والتجهيز في الوقت الطلب، وأكدت بنوعية الإنتاج، التحسين المستر، الإبداع تخفيض الكلف المعتمدة على النشاط، وإعادة هندسة عمليات الاعمال التي يرتكز على الأتم وضغوطات المنافسة. فلقد أكدت هذه النظرية على الكيفية التي تبتكر فيها المنظمات منتجاتها الإبداعية.

8. نظرية التركيز على الإبداع العملية (Process Innovation) : جاءت هذه النظرية سنة 1994 لرائدها الأول "Davenport " والتي ركزت على العملية وتحسينها، ثم تكاملت هذه بعد ذلك مع عمليات التعلم التنظيمي و صناع المعرفة في المؤسسة.

9. نظرية " Knight و Cabe ": سنة 1998 رأى ان الإبداع التنظيمي، وان كان يتناول حلقات الجودة في الثمانينات من القرن العشرين، ألا أنه تناقض مع برامج تكثيف الموارد حول إعادة هندسة العمليات، وإدارة الجودة الشاملة في التسعينات منه. ولقد حدث فيما بعد تطورا كبيرا في الإبداع من خلال مبادرة شكره تويوتا التي أطلقت عليها التحميل الأمامي إذ كان هدفها تعجيل دورة حياة المنتج.

10. نظرية " Thomke " سنة 2001: جاءت بعد ذلك عند منتصف التسعينات مبادرة أخرى، أطلق عليها تصميم ثلاثي الابعاد بمساعدة الحاسوب، والتي ساعدت في حل المشكلات المبكرة، ثم تبعتها مرحلة أخرى هي استعمال الشركة الهندسية بمساعدة الحاسوب لتحديد المشكلات الوظيفية في عملية التطور المبكر.

11. نظرية "**Drucker** " سنة 2001: تناول الإبداع بوصفه الطريقة التي يعتمد عليها رجل الأعمال أو المنظم لخلق الثروة مستقبلا، وصولا لتطوير العلاقة بين رجل الأعمال هذا، والإبداع والميزة التنافسية في بيئة التنافسية الديناميكية.

12. "**Hitt** " و **أخرون**: فالإبداع هنا سيكون قفزة من فوق المألوف نحو أرض جديدة ، و أفق جديدة للحقيقة غير العادية.[3]

---

[1] عبد الله حسن مسلم، **الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق**، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[2] عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[3] سعد علي العنزي، **إبداع الأعمال قراءة في التميز الإداري والتفوق التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص46.

يمكن الاستنتاج مما سبق بأن نماذج أو النظريات الإبداع الإداري أجمعت على عدة جوانب مثل العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري و المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية إضافة إلى ضرورة و ضع المعالجات و الحلول اللازمة للمشكلات التي تواجه أو تعيق تحقيق الإبداع.[1]

ثانيا: أنواع الإبداع الإداري

هناك من الباحثين من يصنف الابداع الإداري إلى خمسة أنواع:[2]

1. الإبداع التعبيري: يعني الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاولة مهنة أو ممارسة فن من الفنون.

2. الإبداع الفني: يتمثل من الناحية الجمالية تضاف إلى السلع والخدمات كالمظهر العام للسلعة أو الديكور الذي يتميز به مكان تقديم الخدمة.

3. الاختراع: يعني استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره والأجزاء المكونة له موجودة من قبل ولكن يتم إدخال تعديلات عليها بحيث تأخذ مسارا جديدا وتؤدي مهمة مميزة كاختراع الحاسب الآلي.

4. الإبداع المركب: يتمثل تجميع غير عادي بين الأشياء فمثلا يتم أخذ أفكار مختلفة حيث توضع في أنموذج واحد للوصول على معلومة جديدة.

5. الاستحداثات: تتمثل باستخدام شيء موجود فعلا، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جيدة (أي يتم فهم المبادئ الأساسية التي وضعها السابقون، وإعادة تطويرها والبناء عليها من جديد).

المطلب الثاني: منطلقات الابداع في الإدارة المعاصر ومستوياته ومصادره

الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غدا والعكس، و هناك من يرى أن الإبداع يوجد عند كل الناس بدرجات متفاوتة و مجالات مختلفة ، فقد أودع الله سبحانه و تعالى القدرة على الإبداع في البشر و ترك لهم أمر تنميتها و صقلها.[3]

الفرع الأول: منطلقات الإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازها والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغيرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية ولهذا من مهم دعم الأفراد العاملين فيها

[1] عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[2] بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 50.

[3] جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص18.

وتشجيع السلوك و التفكير الإبداعي لديهم، بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى.[1] و الابداع بمختلف مستوياته سوآءا على مستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى المؤسسة ككل و الحرص على الاستفادة من مختلف المصادر المتاحة لإنتاج أفكار إبداعية جديدة ترجع بالفائدة على المؤسسة.

أولا: عملية التفكير الإبداعي

التفكير الإبداعي نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل الى نواتج اصلية لم تكن معروفة سابقا. ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد، لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة. [2] وتعتمد عملية التفكير الإبداعي على الآتي:

1. قدرات التفكير الإبداعي:

ان مراجعة لأكثر اختبارات التفكير الإبداعي شيوعا وهي اختبارات "Torrance " سنة 1966و اختبار "Guilford " سنة 1967تشير الى مهارات التفكير الإبداعي او قدراته التي حاول الباحثون قياسها وهي[3]:

- **الطلاقة Fluency:** وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار والمقترحات، إذ كلما زاد عدد الأفكار زاد احتمال ظهور أفكار مبدعة من بينها. [4]وقد تم التوصل الى عدة أنواع للطلاقة (الطلاقة اللفظية او طلاقة الكلمات، طلاقة المعاني او الطلاقة الفكرية طلاقة الاشكال).

- **المرونة Flexibility** : هي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة وتوجيه أو تحويل مسار التفكير أو متطلبات الموقف. والمرونة هي عكس الجمود الذهني، الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفا وغير قابلة للتغير حسب ما تستدعي الحاجة. ومن اشكالها المرونة التلقائية والمرونة التكيفية ومرونة إعادة التعريف او التخلي عن مفهوم او علاقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة.

- **الاصالة Originality:** هي أكثر الخائص ارتباطا بالإبداع والتفكير الإبداعي، والاصالة هنا بمعنى الجد والتفرد، وهي العمل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية كمحك للحكم على مستوى الابداع، وسؤال المطروح كيف لنا ان نعرف ان فكرة او حلا لمشكلة ما يحقق شرط الاصالة، وماذا

[1] مشاعل موسى حمود النويصر، **الإبداع الإداري وأثره في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة الملك سعود**، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد2، العدد3، السعودية، 2022، ص 2
https://meijournals.com/ara/index.php/mejhcs/article/view/262

[2] طارق عبد الحميد السامرائي، **معايير إدارة وتنظيم المهارات الإبداعية والتفوق العقلي**، ط 1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014، ص102.

[3] نفس المرجع ، ص102.

[4] جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، ط 1، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن،2009، ص211.

لو توصل اثنان في بلدين متباعدين على حل ابداعي لمشكلة ما في أوقات متقاربة الا يستحق الثاني وصف المبدع لأنه جاء متأخرا في إنجازه. الاصالة ليست صفة مزلقة ولكنها محددة في إطار الخبرة الذاتية للفرد.

- **الإضافة Elaboration:**تعني القدرة على إضافة تفاصيل جديد ومتنوعة لفكرة، او حل لمشكلة او لوحة من شانها ان تساعد على تطويرها واغنائها وتنفيذها. و أيضا القدرة على التفصيل و التوضيح للأفكار المطروحة لحل المشكلات و التعامل مع المواقف الطارئة التي تواجهه في حياته العملية.[1]

- **الإقناع Persuasion:** هو التأثير على القناعات لتغييرها كليا أو جزئيا من خلال عرض الحقائق بأدلة مقبولة و واضحة، و يعتمد الاقناع في القدرة على مقل الأفكار بإتقان.[2]

- **الحساسية للمشاكلSenitivity to Problems :** يقصد بها الوعي بوجود مشكلات او حاجات او عناصر ضعف في البيئة او الموقف ويعني ذلك ان بعض الافراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف. ولا شك ان اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ومن ثم إضافة معرفة جديدة أو ادخال تحسينات وتعديلات على معارف أو منتجات موجودة. ويرتبط بهذه القدرة على ملاحظة الأشياء واثارة تساؤلات حولها.[3]

- **تركيز الانتباه Focus attention:** إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها وتعني الاسرار على الهدف والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه.

- **القدرة على التحليل Ability to analyse:** الشخص المبدع يمتاز بقدرته على تنظيم وتسليط الأفكار والتخطيط لها، عند القيام بعمل جديد، فالقدرة على التحليل تعني القدرة على الوصول إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء الجديدة.[4]

- **الاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على مواصلته:** حيث يتميز الفرد المبدع بالتركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه. ويتميز بالمثابرة والنفس الطويل الذي يتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها.[5]

2. العناصر الرئيسية للتفكير الإبداعي:

تتمثل عناصر الرئيسية للتفكير الإبداعي فيما يلي:

[1] سالي زكي محمد، **فن التدريب الإبداعي**، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2013، ص 93.

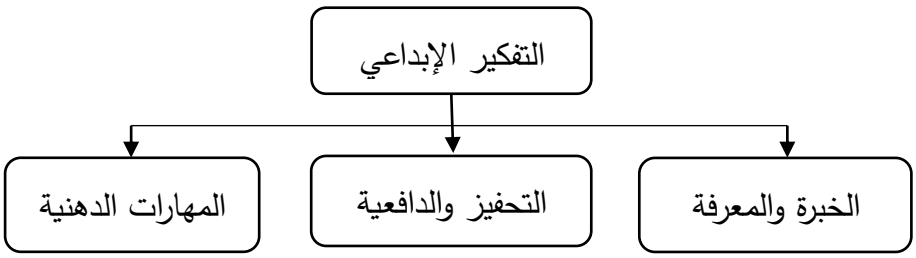
[2] أحمد محمد الشايب، عنان محمد أبو حمور، **مفاهيم إدارة معاصرة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، العراق، دون سنة النشر، ص21.

[3] طارق عبد الحميد السامرائي، **معايير إدارة وتنظيم المهارات الإبداعية والتفوق العقلي**، مرجع سبق ذكره، ص ص103-104.

[4] محمد عيد السريحى، **الإبداع والأداء**، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر ،2017، ص32.

[5] عبد الرحمان توفيق، **التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي**، بميك للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2015، ص40.

الشكل رقم (08): عناصر رئيسية للتفكير الإبداعي



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على طارق عبد الحميد السامرائي، **معايير إدارة وتنظيم المهارات الإبداعية والتفوق العقلي**، مرجع سبق ذكره.

- الخبرة والمعرفة: من المسلم به أن المعرفة والخبرة يلعبان دورا مهما في عملية الإبداع، ولا بد من التمييز بين حقلين أساسيين تكون المهارات فيهما ضرورية. المهرات في مجال الإبداع نفسه (مهارات إبداعية) تكتسب من خلال المثابرة والمهرات في حقل النشاط الذي يجري فيه الإبداع (إدارة، تسويق، إنتاج...). فالمعرفة و الإبداع يلعبان دورا إشرافيا عظيما، و غالبا ما يكون هذا الأخير جمعا أو ربطا للأفكار بطريقة جديدة أ بين أشياء لم تفكر فيها من قبل.[1] و يقودنا هذا العنصر لاثنان من خبراء الأعمال اليابانيين الرائدين "Nonaka Ikujiro"و "Takeuchi Hirotaka" ، هما أول من ربط نجاح الشركات اليابانية بقدرتها على خلق معرفة جديدة واستخدامها لإنتاج منتجات وتقنيات ناجحة. في شركة إنشاء المعرفة، كيف أصبحت الشركات اليابانية رائدة عالميا في صناعات السيارات والإلكترونيات وغيرها؟ ما سر نجاحهم؟ يقدم " Nonaka" و "Takeuchi" نظرة من الداخل على كيفية قيام الشركات اليابانية بإنشاء هذه المعرفة الجديدة تنظيميا. يشير المؤلفون إلى أن هناك نوعين من المعرفة:[2]

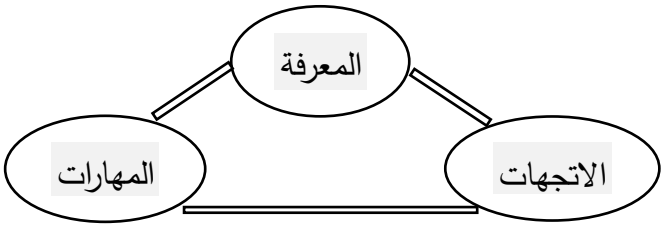
- المعرفة الصريحة، الواردة في الكتيبات والإجراءات؛

- المعرفة الضمنية، التي يتم تعلمها فقط من خلال التجربة، ولا يتم توصيلها إلا بشكل غير مباشر، من خلال الاستعارة والقياس. يركز المديرون الأمريكيون على المعرفة الصريحة. من ناحية أخرى، يركز اليابانيون على المعرفة الضمنية. وهذا هو مفتاح نجاحهم – لقد تعلم اليابانيون كيفية تحويل الضمنية إلى معرفة صريحة.

[1] عيشوش خيرة، **الإبداع التنظيمي: مدخل حديث للتبني والاستدامة**، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-33.

[2] Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka, **The Knowledge-Creating Company,** Oxford University Press, New York, United States of America, 1995, P 284
https://books.google.dz/books/about/The_Knowledge_creating_Company

الشكل رقم (09): جودة التطبيق الإبداعي



جودة الموارد البشرية

المصدر: فريد راغب النجار، **الاقتصاد الإبداعي وإدارة الصناعات الإبداعية: التفرد –الإبداع – التميز** ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2023، ص 150.

- التحفيز والدافعية: حياة الفرد كلها محاولات لإشباع حاجاته المكنونة و من العسير تحيد حاجات الانسان كما و نوعا، لكن يمكن تجميعها لتفهم فاعليتها ، حيث لخصها "والتر" في ثلاثة فئات هي الحجات المادية و الاجتماعية و الذاتية، و عرف كل من "Berelson" و "Steiner" عملية التحفيز بأنها شعور لدى الفرد يولد لديه الرغبة في اتخاذ تصرف او سلوك معين بهدف الوصول إلى تحقيق اهداف معينة، و في مجال العمل تشمل الحوافز مرتبا أعلى و وظيفة مرموقة ، بالإضافة للاحترام و تقدير.[1]

- المهارات الدهنية: هي القدرة العالية على التفكير ، حب التجديد، امتلاك ذاكرة قوية، امتلاك ثقافة، تميز في التفكير، القدرة على التعامل مع الأمور المعقدة، التركيز على النقد البناء، القدرة على الملاحظة و التأمل ، لديه قناعا أساسية، القدرة على التفكير بسرعة و الوصول إلى الحلول.[2]

3. علاقة بين الذكاء و التفكير الإبداعي: أولا الذكاء هو خاصية للعقل تشمل العديد من القدرات مثل القدرة على التفكير و التخطيط و حل المشكلات و التفكير المجرد و قدرة على اكتساب المعرفة و التعلم و فهم [3]. كما يعرفه "Spearman" على "أنه القدرة على إدراك العلاقات واستنباط المتعلقات"، ومن ناحية إجرائية هو ما تقيسه اختبارات الذكاء، وقد أثبتت الدراسات أن اختبارات الذكاء لا تحدد المبدع من غيره لأنها تتطلب القدرة على الاستدلال وليس فيها ما يتطلب الإتيان بالجديد. فالفرد الذكي ربما لا تتكون لديه مهارة القدرة على الإبداع و الابتكار، إلا أنه يشترط في المبدع توفر حد أدنى من الذكاء العام ، فالذكاء في علم النفس قدرة يولد بها الفرد و لا يكتسبها من بيئته ، و من خصائص الفرد الذكي القدرة على الفهم

[1] محمد عبد الغني حسن هلال، **الإدارة من أجل التميز**، دبيك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص ص25-43.

[2] محمد عيد السريحى، **الإبداع والأداء**، مرجع سبق ذكره، ص34.

[3] Shane Legg, Marcus Hutter, **A Collection of Definitions of Intelligence**, Technical Report, Switzerland, 2007 P4, https://www.researchgate.net/publication/1895883

و التعلم كما اسبقن ذكر و أقدر على الإبداع ، إلا أن الإبداع لا يتطلب درجة عالية من الذكاء بل يكفيه أن يتمتع بدرجة أعلى من الذكاء المتوسط حتى يمكنه أن يكون مبدعا.[1]فالابداع هو مزيج من الذكاء و الشخصية، بينما يوفر الذكاء الأدوات الفكرية، فإن الشخصية تدعم القدرة على التفكير بشكل مرن بالإضافة للتفاعل مع التحديات بشكل إبداعي و تمنح الفرد الجرأة للتعبير عن أفكاره الإبداعية و تحمل المخاطر لأن الأفراد الذين يتمتعون بسمات شخصية مثل الانفتاح على التجارب و الفضول و الاستقلالية هم الاكثر عرضة ان يكونوا مبدعين.[2]

4. علاقة الموهبة بالإبداع: أن تكون موهوبا هو امتلاك المهارات أو الميل للقيام بشيء جيد.[3] و يقول "Armstrong" بأن الموهبة أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يحققوا فارقا في أداء المنظمة، و صفها بأنها مقدار الأداء ، و وصول إلى أعلى ما يمكن.[4]

طور "Calvin Taylor"، أحد الباحثين الأوائل في مجال الإبداع، نموذجا يسمى نهج تدريس المواهب الإبداعية المتعددة، 1968، والذي أعيدت تسميته لاحقا بنموذج المواهب غير المحدودة .قام بتسمية تسعة مجالات، وتم تطويرها إلى وحدات تعليمية تم استخدامها في سبعينيات القرن العشرين. تم تقسيم المجالات التسعة إلى مهارات التفكير المسماة "المواهب" – المواهب الأكاديمية، ومواهب التفكير الإنتاجي، والمواهب في التخطيط والتواصل والتنبؤ واتخاذ القرار والتنفيذ والعلاقات الإنسانية والتمييز.

أي أن الابداع هو عملية عقلية يمكن أن نعرفها من محصلتها أو نتيجتها و باعتبارها عملية التوصل إلى حل لم يكن كامنا و واردا ضمن المشكلة الاصلية.[5]

5. علاقة الإبداع بالإحباط : يكون الإحباط و افتقاد التوازن دافعين للإبداع لمن توافرت لديه شروط القدرة الإبداعية ، نتيجة إدراكه لتغير الظروف و المواقف و نشأة المشكلات التي تعرفه عن تحقيق رغباته ، يجعل لديه حالة من افتقاد التوازن و من تم يكون البحث عن الحل لاستعادة التوازن أي لزيادة الاشباع و الوصول إلى مستوى الرغبات.[6]

---

[1] جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص237.

[2] Frank Barron, David M. Harrington, **Creativity, Intelligence, and Personality**, Annual Review of Psychology Vol 32, United States of America, 1981, P8-14, https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/33595_book_item_33595.pdf

[3] Jane Piirto, **Talent and Creativity**, Encyclopedia of Creativity, Ashland University, 2nd edition, vol 2, CA: Academic Press, San Diego, United States of America**,** 2011, p6 https://www.researchgate.net/publication/273683758_Talent_and_Creativity

[4] Armstrong Michael, **A Handbook of Human Resource Management Practice**, 4th Edition, Kogan, Cambridge University Press, Britain UK, 2006, P168.

[5] سعاد نائف برنوطي، **الإدارة – أساسيات إدارة الأعمال**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص391.

[6] جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص213.

ثانيا: خصائص الموظف المبدع

يتميز الشخص المبدع بخصائص عدة تميزه عن الشخص العادي، وهي خصائص تتدرج على ميزان درجات فلا يتساوى كل الأشخاص المبدعين، وقد توصلت الدراسات والأبحاث إلى مجموعة من الخصائص التي يتميز بها المبدعون، وتتمثل فيما يلي:[1]

- يتميز الشخص المبدع بأصالة الفكر وعدم التقليد الجامع أو غير الواعي وإذا نقلوا عن الاخرين شيئا فهم يطبقون عليه بعدا جديدا؛

- تتوفر عند المبدعين القدرة على التعبير عن عواطفهم وأفكارهم وآرائهم ولديهم إحساس بما يدور حولهم من أشياء تثير اهتمامهم وتنشط تفكيرهم؛

- يهتم المبدعون بطبيعة المشكلة ويحاولون تعريفها جيدا ويتوفر لديهم قدر من التحدي يحركهم نحو علاجها؛

- يفكر الأشخاص المبدعون قبل الإجابة عن المشكلة، ويحللون الحقائق والمعلومات؛

- يؤجلون حكمهم على الأشياء حتى يختمر الموضوع في أذهانهم وبعدها يكون تفكيرهم خلاقا تأمليا؛

- يتوفر لديهم خيال واسع وفكر خلاق؛

- يتميز المبدعون بالمرونة ويخرجوا بأفكارهم عن الأنماط أو القوالب التقليدية؛

- يتميز المبدعون بالإصرار ومقاومة العقبات التي تعترض طريقهم وعدم الانسحاب والاستسلام وكذلك تجاهل النقد المحبط للهمم والمواجهة للمواقف التي تقف عائق في سبل أهدافهم؛

- يحرص المبدعون على تسجيل أفكارهم وتحليلها وعدم التعجيل في الحكم أو النتائج؛

- يتميز المبدعون بالاستقلالية وعدم التبعية للأخرين وعدم توافقهم مع القيود التي يحاول أن يفرضها عليهم الأخرون

- لديهم القدرة على العمل الجاد؛

- الحماس تجاه أفكارهم وأعمالهم والأشياء التي يدور حولها اهتماماتهم وأفكارهم كما يتميزون بالاجتهاد والمثابرة لتحقيق أهدافهم التي يسعون إليها، فالابداع هو دالة لمتغيرين ، الحماس اما الحماس يزود المبدع بالكثير من البطاقة الدافعة لمواصلة الجهد و لكن الحماس و حده لن ينتج عنه أي شيء اكثر من العمل

[1] علاء محمد سيد قنديل، **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن،2010، ص ص144-146.

الأصيل و الخبرة فهي تمنح المبدع القدرة علي تمييز الغث من الثمين من الأفكار كما تساعده على صياغة الأفكار الاصلية بكفاءة عالية .لكن الخبرة دون حماس تؤدي الى العمل الروتيني المتكرر.[1]

- القدرة على الاتصال، وحب الاستطلاع والبحث عن الجديد؛
- يتميز بالخيال الواسع حيث انه في بحث دائم ومستمر ومحاولة إيجاد الحلول لكل مشكلة، ولا يستسلم لها؛
- يتميز الشخص المبدع بالقدرة على التفكير في الأمور بطريقة إيجابية مختلفة ومتطورة لم يسبق لها مثيل؛
- لدديه القدرة على قيادة الاخرين والتأثير بهم؛
- يميل إلى انتهاز الفرص والتمتع بالقدرة على التنبؤ بالنتائج والميل إلى المنافس؛
- يمتلك المبدع قدرة على التفكير الغير مألوف وهو يحب التجديد باستمرار، ويمتلك ذاكرة قوية في الكثير من الأمور، وهو قادر على الالمام بالتفاصيل المهمة، وهو مثقف ولديه المعرفة الواسعة ويحتاج إلى فترات طويلة للتفكير ليخرج بفكرة، يفضل المبدع التعامل مع الأشياء المعقدة، ويركز على النقد، ولديه القدرة العالية في تلخيص الآراء، يحب البحث والتفكير والتأمل؛
- متعدد الميول والاهتمام، يتمتع بالاستقلالية في التفكير، تعتبر أفكاره أحياننا غير منطقية؛
- القدرة على التكيف بسرعة مع المتغيرات من حوله، يحب التميز ولا يحب التقليد، لا ينهزم ولا يهرب من المشكلة بسرعة يتحمس لأفكار ومشاريعه الشخصية ويبقى وراءها الى ان ينفذها، يمتلك ثقة كبيرة بالنفس يمتلك قدرة كبيرة ويتحمل المسؤولية
- لا يحب القيام بالأعمال الروتينية؛
- لا يحب العمل في مواقف تحكمها قواعد صارمة.؛[2]
- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل من اجل الوصول إليه؛
- القدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات المقنعة أو الخطط البديعة؛
- التلقائية والمرونة في التعامل والثقة في النفس في العلاقة مع الافراد والتعاطي مع الازمات؛
- تشجيع تبادل الراي والمشاركة والنقد الذاتي؛

[1] عبد الرحمان توفيق، **التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي**، بميك للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2010، ص 61.

[2] رانيا شهاب، **الإبداع**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 101-102.

- الاستقلالية إذ أن المبدعين يتميزون في الغالب بالتحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة ليس حبا بالخروج عن المألوف دائما بل لتطلعهم الدائم وطموحهم العالي في التفكير ورسم الأهداف ومن الواضح أن لبعض التقاليد والنمطية أهميتها وحكمتها التي تستدعي احترامه وفي نفس الوقت قد تتحكم بعض النفطيات الجامدة في علاقات العمل فتشكل مانعا قويا أمام الطاقات الإبداعية؛

- وضوح الراية وصلابة الموقف، إن الشخصيات المبدعة تنظر إلى الزمن كمورد يجب استثماره في تحقيق المزيد من الانتصارات وتنظر دائما للأمام للسبق والتقدم ولا تجعل للماضي أو الحاضر قيودا عليها.[1]

الفرع الثاني: مستويات الإبداع الإداري ومصادره

الابداع الإداري أسلوب تنظيمي جديد من حيث الممارسة العملية ، و تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية حيث جاء هذا الأخير نتيجة للعديد من التغيرات الخارجية التي تستند على الأساليب التنظيمية الحديثة ،كما يمكن القول أنه السعي لتلبية حاجات المستهلكين و تحقيق الميزة التنافسية.[2] الذي ينتج بفضل مصادر مختلفة من مستويات معينة.

أولا: مستويات الإبداع الإداري

هناك شبه إجماع من طرف الباحثين أن للإبداع ثلاثة مستويات وهي كالتالي:

1. الابداع على المستوى الفرد: هو الابداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الافراد الذين يمتلكون قدرات و سمات إبداعية ، و قد اقترح "Woodman" و آخرون المعادلة التالية للسلوك الإبداعي الفردي: [3]

" السلوك الإبداعي الفردي= دالة العوامل الفردية * تأثير البيئة الاجتماعية * التأثيرات التنظيمية"[4]

حيث يمكن لإدارة المؤسسة اتباع العديد من الطرق لتطوير القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة، ويمكن تلخيصها فيما يلي: [5]

- التركيز على الكمية وليس النوعية؛
- التأخر في الحكم على الأفكار؛
- احرص على كتابة كل الأفكار؛

[1] جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص121-125.

[2] سعال سومية، **الابداع الإداري: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**، مرجع سبق ذكره، ص 378.

[3] عيشوش خيرة، **الإبداع التنظيمي: مدخل حديث للتبني والاستدامة**، مرجع سبق ذكره، ص ص 31.

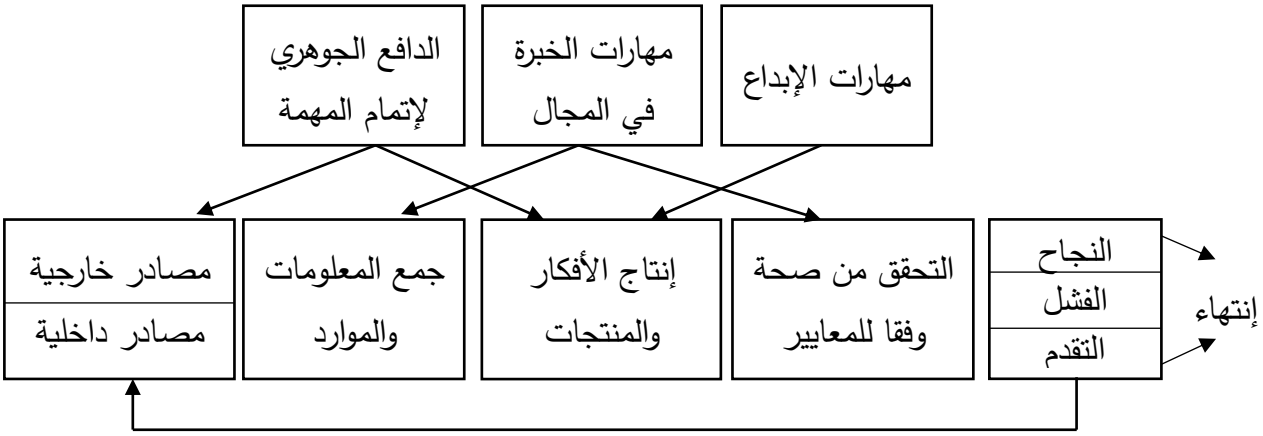
[4] Woodman Richard and all, **Toward a Theory of Organizational**, Academy of Management, Vol 18, No2 1993, P293, https://www.researchgate.net/publication/234022043

[5] Abdalqader Msallamand other, **The Level of Creativity of Jawwal from Its Employees Point of View** International Journal of Academic Information Systems Research (IJAISR), Vol. 2, Issue 10, 2018, P24 https://www.researchgate.net/publication/328614569

- التركيز على المشكلة من زاوية غير تقليدية؛
- التخلي عن المفاهيم المسبقة؛
- تصوير الدماغ للأفكار.

يحلل" Amabile" في مقالته عام 1988 "نموذج للإبداع والابتكار في المنظمات"، مكونات الإبداع الفردي ويحدد الظروف التي تفضي إليه. المكونات الثلاثة اللازمة للإبداع هي المهارات ذات الصلة بالمجال المهارات ذات الصلة بالإبداع، دافع المهمة الجوهري.[1]

الشكل رقم (10): الإبداع في المؤسسة



المصدر : Veronique Bouchard, Celine Bos, **Dispositifs entrepreneuriaux et Créativité Organisationnelle**

Ibid, P98.

2. الإبداع على مستوى الجماعة: هو الابداع الذي يتم التوصل إليه من طرف جماعة، والدارسات التي أجريت فيما يتعلق بهذا المستوى توصلت إلى:[2]

- أن الجماعة شديدة التنوع، تنتج حلولا أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة؛
- الجماعة المتماسكة، أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا؛
- الجماعة التي يكون فيها الأفراد منسجمين يكنون أكثرا ميلا للإبداع؛
- الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

[1] Veronique Bouchard, Celine Bos, **Dispositifs entrepreneuriaux et Créativité Organisationnelle**, Revue Française de Gestion, No 161, P97,https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-2-page-95?lang=fr

[2] رانيا شهاب، **الإبداع**، مرجع سبق ذكره، ص 45.

3. الابداع على مستوى المؤسسة:

لابد من التأكيد على أن الابداع في المؤسسات المعصرة، على اختلاف أنواعها ، لم يعد مسالة ترف أو شيئا كماليا، و إنما بات أمرا ضروريا و ملحا، و لا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء و الازدهار و عليها أن تجعل الابداع أسلوب عملها و ممارساتها اليومية ، و يمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية اقترحها الكاتب "Harold Leavitt" :[1]

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ولديهم رغبة الاستطلاع والاستقصاء ولهذا على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدرب؛

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، والخروج من قيود بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية؛

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيز ما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصي أبعاد اية مشكلة مما هو غير مألوف؛

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو تناء المشكلات من العدم والعمل على حلها فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الابداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الابداع في المطالب السابقة.

في دراسة تعتبر من أشهر الدراسات حول فعالية المنظمات قام الكاتبان" Waterman و"Tom Peters" بدراسة 40 شركة من شركات الامريكية المتميزة والمبدعة وتبين أن تلك الشركات تتصف بالخصائص المشتركة التالية:

- الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة؛

- الصلة الوثيقة والقرب من المستهلكين لكي تستطيع الشركة تفهم حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم بشأن تطوير السلع والخدمات

- السماح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية، وتعزيز روح الريادة والابداع؛

- السعي لزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين واسهامهم الفعال؛

- تطوير قيم ومثالية وافتراضات واعتقادات (التوجيه القيمي) في العمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها؛

[1] حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الاعمال**، مرجع سبق ذكره، ص ص 360-361.

- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات التنظيمية؛
- استمرار التركيز على مجال العمل الذي تفهمه الشركة وعد الانتقال الى مجلات أخرى؛
- الجميع بين الحزم واللين في آن واحد، فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم وأهداف الشركة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض السلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والابداع.

بالنسبة إلى "Woodman" و"Sawyer and Griffin" (1993) ، يعد الإبداع جزءا من سياق اجتماعي محدد ويتأثر به. ينتج هذا السياق الاجتماعي عن التفاعلات بين المستويات المختلفة للمنظمة.[1]

الشكل رقم (11): العوامل المؤثرة على الإبداع



المصدر: Veronique Bouchard, Celine Bos, **Dispositifs entrepreneuriaux et Créativité Organisationnelle** Op . cite, P98.

ثانيا: مصادر الابداع الاداري

أكد أغلب الباحثين على تنوع مصادر الإبداع منها الداخلية والخارجية:[2]

1. المصادر الداخلية:

- المنظمة وأقسامها المختلفة: خاصة اقسام البحث والتطوير، الدراسات البحوث. التسويق والتصميم والجودة وغيرها.

[1] Veronique Bouchard, Celine Bos, Idem, P98.

[2] عيشوش خيرة، **الإبداع التنظيمي: مدخل حديث للتبني والاستدامة**، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-29.

- الإدارة العليا وما ينجم عنها من ممارسات إدارية تساعد على خلق وتوليد الأفكار الإبداعية لدى المستويات الإدارية الأخرى مثل استخدام المشاركة والتمكين والتدريب والتفويض والإدماج الوظيفي وفرق العمل والحوافز وأسلوب التحاور والعصف الذهني وغيرها.

2. المصادر الخارجية:

- المستهلكين: يعتبر المستهلك من أهم وأكثر المصادر إنتاج للمفاهيم والأفكار الإبداعية، والتي غالبا ما تكون لتطوير الحاجات والمتطلبات، وتقديم ما هو جديد.

- قنوات التوزيع: تعتبر من المصادر المهمة التي يتزود منها بالأفكار الإبداعية الجديدة نظرا لما لها من معرفة واسعة بأحوال السوق واحتياجاته وجوانب القوة والضعف فيه.

- المنافسين: من خلال البحوث والدارسات التي تقوم باكتشاف ما هو جديد لدى المنافسين والعمل على اختراق أفكارهم من خلال الحداثة والتطوير والتحسين والإتيان بأفكار جديدة تفوق أفكارهم.

- الحكومات: من خلال تقديم المساعدات والاستشارات وكذلك بناء قاعدة معرفية متكاملة للإبداعات الجديدة وتقديم الدعم اللازم من خلال الحوافز والقوانين والأنظمة التشريعية وإنشاء حاضنات إبداعية.

- مراكز البحث والتطوير: تعتبر مصدر مهم للدارسات التي لها علاقة بالمبدعين والنشطات الإبداعية من خلال دارسات ميدانية ونظرية التي توفر معلومات مختلفة عن السوق والمنافسين والمنتجات والمستهلكين ومتطلباتهم الجديدة.

المطلب الثالث: مراحل وعقبات الإبداع الإداري

على الرغم بأن الفكرة السائدة أن هناك شرطا متعلقا بحجم المؤسسة، أي أن المؤسسات الكبيرة تبدع أكثر من الصغيرة لإمكانية الاستثمار في البحث والتطوير وتحمل مخاطر الإبداع. لكن هذا لا يمنع المؤسسات الصغيرة من محاولت تحقيق الابداع وأهم خطوة يجب أن تعمل عليها تقليل عقبات الابداع الذي يمر بمراحل معينة، والتي جاءت بها عدة نظريات وكل نظرية طرحت مراحل معينة.

الفرع الأول: مراحل الإبداع الإداري

قدمت عدة اجتهادات لتحديد مراحل عملية الابداع واختلفت عن بعضها البعض بدرجات متفاوه، وأبرز اتجاهات التي قدمها الباحثين متمثلة في نظريات واضحة بالنسبة للعملية الإبداعية ومراحلها:[1]

[1] عيشوش خيرة، **الإبداع التنظيمي: مدخل حديث للتبني والاستدامة**، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-43.

1. نظرية "Wallas" سنة 1926 تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي تناولت عملية الإبداعية، التي تطرقت لمكوناتها وكيفية تطويرها، وحسب ما جاءت به هذه النظرية فإن عملية الإبداعية تمر بخمسة مراحل هي:

- مرحلة الإعداد: تتطلب هذه المرحلة في معظم الحالات إنجاز خطوتين على درجة كبيرة من الأهمية هما التعرف الواضح والمحدد لمشكلة التي يتطلب حلها اختراقا إبداعيا زائد جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات متوفرة وغير متوفرة حول المشكلة ضمن إطار مرجعي أو معرفي للفرد؛
- مرحلة الاحتضان تحدث محولات كبيرة إدارية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة، وهي مرحلة توالد الحلول؛
- مرحلة الإصدار والمثابرة: فيها تنبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي؛
- مرحلة التحقق والبرهان هي عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، ثم تحديد مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبة لذلك؛

2. نظرية "Rossmana" سنة 1931 توصل الى سبع مراحل أو خطوات في العملية الإبداعية

- الإحساس بوجود حاجة أو مشكلة؛
- تحليل الحاجة أو المشكلة وصياغتها وتعريفها؛
- مسح جميع المعلومات المتوافرة حول المشكلة والتفكير في كيفية استخدامها؛
- تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة؛
- التحليل النقدي والفحص الدقيق لهذه الحلول؛
- بروز وصياغة أفكار جديدة أو حل للمشكل؛
- اختبار الحل الواعد بأكبر احتمالات النجاح، واكتمال التظمينات النهائية للحل.

3. نظرية "Osborn " سنة 1963 يعتبر من أوائل الباحثين الذين عملوا على تطوير منهجية الحل الإبداعي للمشكلات من خلال عدة دراسات اجراها، وقد توصل إل استنتاج مفاده أن الإبداع عملية تتألف من ثلاثة مراحل رئيسية

- إيجاد الحقائق وتضم التعريف بالمشكل بعد التحقق من وجودها وتحديدها، الإعداد والتحضير بجمع البيانات ذات العلاقة وتحليلها؛

- إيجاد الأفكار وتضم توليد الأفكار أو البدائل التي يمكن أن تساعد في حل المشكلة، وتطوير الأفكار باختبار بعضها وإضافة أفكار جديدة وتعديلها ودمجها.

- إيجاد الحل وتضم التقييم ويعني التحقق من الحلول المبدئية بالفحص والاختبارات، واختبار الحل النهائي واتخاذ القرار بتنفيذه

4. نظرية "Stein" سنة 1953 اهتم بتقسيم مراحل العملية الإبداعية و التي قسمها إلى ثالثة مراحل ابتداء من صياغة الفرضيات ثم اختبار الفرضيات ثم عرض النتائج.[1]

رغم تعدد الاتجاهات النظرية التي تناولت العملية الإبداعية بالوصف والتحليل إلا أن الباحثين يتفقون على أن مراحل العملية الإبداعية بطريقة منتظمة وحسب تسلسل جامد بل تتداخل فيما بينها، وقد تبرز في أوقات معينة بعض المظاهر التي تميز بين مرحلة وأخرى خاصة عندما يواجه المبدع عقبات أو معوقات.

5. نظرية "Stein" وصفت نظرية موريس شتاين عملية الابداعية في ثلاث مراحل هي:

- وضع الفرضيات: عبارة عن استنتاج مبدئي او قول غير مثبت ويخضعها الباحثون للفحص والتجريب من اجل التوصل على إجابة او نتيجة معقولة تفسر الغموض الذي يكتنف الموقف او المشكلة؛

- فحص الفرضيات يتم اختبار الفرض لتحديد مدى صلاحية الفكرة وملازمتها؛

- عرض النتائج ونقلها الى الآخرين تبدأ عندما يصل المبدع الى قناعة تامة بان ما توصل الية او انجزه قد اكتمل بوضع اللمسات الأخيرة وان الوقت حان لعرضه.[2]

الفرع الثاني: عقبات الإبداع الإداري

حتى لو كان يمتلك الفرد تفكير إبداعي إلا أن هناك معوقات كثيرة قد تحول دون ظهور هذا الإبداع أو الاستفادة منه ، ونذكر من هذه المعوقات ما يلي:[3]

1. المعوقات النفسية: تطرأ على أذهان بعض الأفراد أفكارا جديدة، ولكنهم سرعان ما يطردونها ولا يتابعون التفكير فيها خوفا من فشلهم في تحقيقها[4]، وذلك راجع لـ:[5]

- عدم الثقة بالنفس: إن عدم الثقة في النفس تجعل الفرد يحجم عن المغامرة والمخاطرة، فيفقد عند ذلك أهم سمة من سمات الإبداع وهي الاقدام والشجاعة في اقتحام المشاكل والصعوبات للوصول إلى الهدف؛

[1] محمد عيد السريحى، **الإبداع والأداء**، مرجع سبق ذكره، ص43.

[2] عيشوش خيرة، **الإبداع التنظيمي: مدخل حديث للتبني والاستدامة**، مرجع سبق ذكره، ص 43.

[3] رانيا شهاب، **الإبداع**، مرجع سبق ذكره، ص 48.

[4] طارق عبد الحميد السامرائي، **معايير إدارة وتنظيم المهارات الإبداعية والتفوق العقلي**، مرجع سبق ذكره، ص108.

[5] رانيا شهاب، نفس المرجع السابق، ص ص 48-85.

- الميل للمسايرة: يعتبر هذا الأمر من معوقات الإبداع حيث أنه يركن للمعايير السائدة والأوضاع المألوفة ومسايرة المجتمع ومجاراة العادات والتقاليد فتحد من الابداع؛

- الافتقار للحساسية بالمشكلات: فالمشكلة هي الأساس في تحفيز الابداع وما دام الإحساس غير موجود فقد أحد أهم دوافع الابداع؛

- التسرع: يدفع التسرع الفرد إلى انتهاز أي فرصة تعرض عليه دون استيعاب للمشكلة وحلولها، واختيار البديل الأمثل؛

- الخوف من الخطأ أو النقد: قال " ونستون تشرشل" يجب أن تفشل مرة و مرتين و عشرة و مئة حتى تصل، فالنجاح لا يعني أن لا تخطأ أو لا تفشل ، كما أن الابداع يرتبط بالمجهود المتواصل؛

- الافتقار للتحدي والحماس: لا يمكن لأحد أن يقدم جهد الأفضل مالم يحفز نفسه ويحمسها لذلك؛

2. الافتقار للخبرة الفنية: قد حدد " فيدلر" في نظرية الموارد المعرفية أن مستويات عالية من الخبرة الفنية والخبرة العامة مع مستويات أقل من الذكاء يساعد في التوصل إلى حلول جديدة للمشكلات ولكن بطرقة تقليدية، وهذه الحلول تكون أقل كفاءة من الحلول المثلى ويمكن أن تعوق عملية التفكير الإبداعي؛

3. مشاكل التقييم: إن مهارات التفكير الخيالي و توليد الأفكار يمكن أن تكون كلها معوقة للإبداع وذلك عندما يعتقد الأفراد أن أفكارهم سوف تقيم، فمثلا نجد أن العمال الذي يقدمون مقترحات لتحسين الجودة و يتحدثون عن هذه المقترحات ، فإنهم ينتجون إبداعا أقل من العمال الذين قدموا الاقتراحات المماثلة لكنهم لم يتحدثوا عنها.[1]

4. مقاومة التغيير: إن إدارة التغيير تعتبر حجر الزاوية لتحفيز الإبداع في بيئات العمل[2]. لكن هناك من يعتقد بأن الخبرة الحديثة تشكل تهديدا لمكتسباته وأوضاعه، ولذلك تجده يستجيب باستخدام العبارات القاتلة لأي فكرة جديدة مثل:[3]

- لن تنجح هذه الطريقة في حل المشكلة؛
- هذه الفكرة سوف تكلف كثيرا جدا؛
- لم يسبق أن فعلنا ذلك من قبل.

[1] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، دار الوفاء للطباعة. والنشر، مصر، 2013، ص 95-96.

[2] Kotter John, **Leading Change: With a New Preface by the Author**, Harvard Business Review Press, United States of America, 2012, P 125.

[3] طارق عبد الحميد السامرائي، **معايير إدارة وتنظيم المهارات الإبداعية والتفوق العقلي**، مرجع سبق ذكره، ص108.

5. المعوقات التنظيمية: قد تكون رسمية في صورة لوائح وتعليمات وقرارات وتوجهات كما قد تكون غير رسمية في شكل إرشادات ونصائح وضغوط، فالمؤسسة قد ترسم حطوطا محددة للأداء وبالتالي فالفرد خوفا من فقده وضيعه فغنه يسير على هذه الخطوط ويضيق أمامه مجال التفكير الإبداعي ويتجمد سلوكه الوظيفي عند حد معين يصبح التطور والتغيير أمر صعبا[1]؛

6. ثقافة المؤسسة :بعض المؤسسات قد تعاني من ثقافة مؤسسية مغلقة لا تشجع على المخاطرة أو التجربة. أظهرت العديد من الشركات أن ثقافة "عدم الإخفاق" يمكن أن تكون واحدة من أكبر العراقيل للإبداع[2].

7. المناخ الاداري السيء: عدم وضوح الصلاحيات وسوء عملية الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة والاهتمام بالمراكز والمناصب وضعف التعاون بين الوحدات الإدارية المختلفة مع بعضها البعض؛

8. التطبيق الإداري: يرتبط بدرجة حرية الفرد للتعبير عن رايه كفقدان حرية التصرف قيام الفرد بتنفيذ أفكاره الإبداعية دائما حيث هناك قيود وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الافراد.

9. اللامبالاة الإدارية: غياب الاهتمام وفقدان الحماس وعدم الثقة بنجاح الاعمال.

10. التقويم والضبط النفسي: زيادة الضغط على العاملين واجراء التقويم غير المناسب والإصرار على تقويم التغذية المرتدة دوما.[3]

11. الهيكل التنظيمي التقليدي :البيروقراطية قد تعيق الإبداع الإداري، حيث أن النظام التقليدي الذي يتسم بالإجراءات الطويلة والمعقدة يحد من قدرة المديرين والموظفين على الابداع وتحقيق التميز، و الشركات التي تتمتع بهياكل مرنة وأكثر انفتاحًا تميل إلى تحقيق مستويات أعلى من الإبداع والتميز.[4]

12. القيادة غير الفعّالة :أسلوب القيادة له تأثير كبير على الإبداع الإداري. عندما تكون القيادة تسلطية أو مركزية، فإنها تحد من قدرة الفرق على التفكير بحرية واقتراح حلول جديدة. دراسة في كتابها " تشير إلى أن القيادة التي تشجع على الاستقلالية والاستكشاف توفر بيئة خصبة للإبداع.[5]

---

[1] طارق عبد الحميد السامرائي، **معايير إدارة وتنظيم المهارات الإبداعية والتفوق العقلي**، مرجع سبق ذكره، ص147.

[2] See: Edgar Schein, **Organizational Culture and Leadership**, 4th Edition, Jossey-Bass, United States of America 2017, P20.

[3] وفاء سلمان إبراهيم، **مهارات الموارد البشرية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي –دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة بولي تكنيك دهوك**، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 11، العدد1، 2021، ص. 6
https://www.researchgate.net/publication/358419126

[4] Davenport Thomas, Lournece Prusak, **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Harvard Business School Press, United States of America,1998, P81.

[5] Amabile Teresa, **Creativity in Context**, Westview Press, United States of America, 1996, P102.

13. نقص الدعم من الإدارة العليا :إذا لم تحصل فرق العمل على الدعم الكامل من الإدارة العليا، فإن محاولات الإبداع الإداري قد تكون بلا فائدة. و الإبداع المؤسسي لا يتحقق إلا إذا كان هناك دعم متواصل من القيادة العليا في المنظمة.[1]

المبحث الثالث: التأصيل النظري للتميز الإداري

إن مفهوم التميز الإداري مفهوم قديم حديث، فمن حيث القدم فإن المؤسسات بمختلف أنواعها و انتمائها تهدف منذ قديم الزمان إلى تحقيق النجاح و البقاء و النمو في عالم الأعمال ، و من حيث الحداثة فنظرا لشدة المنافسة العالمية بين الشركات تحاول كل شركة أن تجد من الاسرار و الكنوز التنظيمية بها ما تتميز به عن غيرها من المنظمات الأخرى، و هذا ما يسمى بالقدرات المحورية ، لهذا يمكن القول بأن مناهج تطبيق إدارة التميز متعددة و متنوعة من مؤسسة لأخرى .[2]

المطلب الأول: مفهوم وأبعاد التميز الإداري والسمات الرئيسية للمدير المتميز

يعتبر التميز الإداري واسع الانتشار في عالم الإدارة المعاصرة، والمنطق الأساسي الذي يقوم عليه حيث يتمثل في أفكار محورية مهمة تتأكد من خلال بذل واستثمار كل الموارد المتاحة لها من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديد ولمواجهة التغيرات المستمرة .[3]حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها ، لدعم المزيد من التفرد في أدائها المؤسسي.[4]

الفرع الأول: مفهوم التميز الإداري

تم تضمين مفهوم التميز الإداري في العديد من الكتب والمراجع من وجهات نظر مختلفة.[5]

أولا: تطور الفكري لإدارة التميز[6]

- في عام 1980: قدم " Watermanو Peters " نموذج "Mckinsey"، والذي يتكون من سبعة عناصر مهمة لتحقيق التميز وتم تقسيمه إلى عناصر الأجهزة، والتي تتكون من الأنظمة والهياكل والاستراتيجية وعناصر

[1] Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka, **The Knowledge-Creating Company,** Op.cit, P P125-127.

[2] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مرجع سبق ذكره، ص 123.

[3] لحسن عبد الله باشيوة، **روائع التميز المؤسسي (الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)**، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2018، ص 29.

[4] مشاعل موسى حمود النويصر ، **الإبداع الإداري وأثره في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة الملك سعود**، مرجع سبق ذكره، ص2.

[5] Saal Soumia, **Les conditions de l'excellence administrative dans les organisations des affaires : Etude descriptive et analytique**, Finance and Business Economics Review, Vol 7, Num 1, Algérie, 2023, P319 file:///C:/Users/lenovo/Downloads/18Les+conditions+de+l'excellence+administrative+dans+les.pdf

[6] Saal Soumia, Ibid, P318.

البرامج التي تتكون من الثقافة السائدة والأشخاص والمهارات والقيم المشتركة. هذا النموذج متوافق مع المدرسة الكلاسيكية للإدارة لهذه الفترة.

- في عام 1981: يؤكد " Pascaleو Athos " على أهمية وجود العنصر البشري الذي يساعد في خلق رؤية وقيم المؤسسة.

- في عام 1982: طور " Watermanو Peters " النموذج السابق من خلال كتابهما الشهير "تميز البحث في" حيث أكدا على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة، بالإضافة إلى الاهتمام بالإبداع والقدرة.

- في عام 1985: قدم " Petersو Austin " في كتابهما "شغف التميز" أن المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على البشر في المقام الأول من خلال خدمة العملاء، وهذا يتوافق مع مبادئ المدرسة السلوكية.

- في عام 1988: أضاف" Peters "أن المنظمات المتميزة هي تلك التي تحافظ على التطوير المستمر والتغيير المستمر من خلال القيمة المضافة والجودة والمرونة، وهذا يعتبر في المدرسة الفكرية التقنية الاجتماعية.

- في عام 1990: استفادت "Xerox" من مبادئ "Deming" وحركة الجودة، وطورت نموذجا للتميز يعتمد على ستة معايير: إدارة القيادة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات التجارية، والتركيز على العملاء والسوق، واستخدام معلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال.

- في عام 1992: أكد" Aubert وGaulejac" أن التميز الإداري يأتي من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم والانتماء والالتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع المنافسة والدعم....إلخ. في فكر المدرسة الاجتماعية.

- من عام 1999 إلى 2003: كان هناك جهود من قبل الباحثين "Dahlgaard Park" نتج عنها تطوير نموذج مبسط و متكامل و هو P4 حيث شمل معايير ملموسة و غير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي وهي : القيادة الموارد البشرية ، الشركة و فرق العمل، العمليات، المنتجات ، و ركز على الموارد البشرية بشكل كبير حيث يرى أن التميز يتحقق من خلال القيادة الاستراتيجية للموارد البشرية الداعمة للمشاركة و فرق العمل و التي تدير العمليات لإنتاج المخرجات.[1]

- في عام 2004: مثل نموذج P4، طورت "تويوتا" نموذجا مشابها يتكون من المعايير التالية: الفلسفة والعملية، والشركاء / الأشخاص، وحل المشكلات. انطلاقا من فكرة التميز.

[1] مساك أمينة، سلمى رزق الله، **تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد2، العدد5 جامعة البليدة 2، 2016، ص ص 311-312، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/38314

ثانيا: تعريف التميز الإداري

تعريف مصطلح التميز (Excellence) يقرب ويوضح المعنى أكثر وعليه:

يعرف التميز لغة:

يقال تميز الشيء أي اختلف عن سواه بعلامات فارقة، وتميز الرجل أي انفرد عن غيره بصفة أو عمل عرف به.[1] وكما جاء في قوله تعالى ﷻ: ﴿ليميز الله الخبيث من الطيب﴾[2] ، و يعرف التميز في المعجم الوسيط بأنه من ماز و تعني العزل و الفرز. و امتاز عن غيره أي أن التميز هو أن تكون أفضل من الأفضل.[3]

اصطلاحا:

- عرف "Mirabile" التميز بأنه مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز.
- عرفه " Dingle" أن التميز هو قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة.
- تنظر "Max Well" إلى التميز بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة.
- يعرف التميز أيضا على أنه قدرة الفرد والجماعة أو المنظمة على أداء الاعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة وتحقيق الأهداف الطلوبة منهم بكفاءة وفعالية.
- هناك من عرف التميز من خلال معادلة بسيطة هي:

التميز = الفعالية % * الكفاءة%

حيث أن الفعالية ببساطة بانها عملية تحقيق الأهداف والكفاءة بانها الاستفادة من الموارد.[4]

تتعدد تعاريف التميز الإداري (Administrative Excellence) بتعدد الباحثين الذين اهتموا بهذا الموضوع، ومن بين أهم التعريفات التي قدمت هي:

- التميز الإداري هو تحقيق القيمة المضافة والتي تخدم وتعظم مصالح جميع الأطراف العاملة في المؤسسة أو المتعاملة معها مثل العملاء وأصحاب رأس المال والعاملين والموردين والمجتمع وبما يحقق الوفاء بمسئولية المؤسسة الاقتصادية.

---

[1] Loukas N. anions, The archetype of excellence in universities and TQM, Journal of management History, Vol.13 No.4, 2007, P307-321, https://www.researchgate.net/publication/235253791

[2] القرآن الكريم، سورة الأنفال، الآية 37، ص181.

[3] لحسن عبد الله باشيوة، **روائع التميز المؤسسي (الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)**، مرجع سبق ذكره، ص26.

[4] مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص67.

- التميز الإداري يتضمن تحسين العمليات الإدارية بشكل مستمر من خلال الابداع، توجيه الأداء نحو الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز العلاقات بين جميع مستويات المؤسسة لتحقيق الكفاءة والفعالية العالية.[1]
- التميز الإداري هو القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، توفير القيادة الفعالة، وتحقيق التنسيق الفعّال بين مختلف أقسام المؤسسة لضمان تحسين الأداء العام وتحقيق التفوق في بيئة العمل التنافسية[2].
- يتمثل التميز الإداري في القدرة على تنفيذ السياسات بفعالية من خلال إدارة الموارد بكفاءة، وتشجيع الابتكار، والعمل الجماعي لضمان جودة الخدمة وتحقيق الرؤية التنظيمية[3].
- التميز الإداري يعني البحث عن كل الفرص المتاحة و التي من شأنها أن تؤدي إلى نجاح العظيم للمؤسسة و بما يساهم في جعلها مؤسسة متميزة عن غيرها من المؤسسات المنافسة.[4]
- التميز الإداري هو القدرة على توفيق و تنسيق عناصر الإدارة و تشغيلها في تكامل و ترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية و الوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات و منافع و توقعات المستفيدين المرتبطة بالإدارة.[5]
- القدرة على تحقيق أعلى مستويات الأداء المؤسسي من خلال تطبيق استراتيجيات فعّالة تضمن الابداع المستمر والالتزام بمعايير الجودة.[6]
- القدرة المنظمة على الوصول إلى مستوى من التفوق المستدام، من خلال تطبيق أساليب إدارة تركز على الابداع، القيادة الفعّالة، وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.[7]
- القدرة على التفوق في الإدارة عن طريق تبني أساليب إدارية إبداعية، تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي المستدام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية.[8]

فالتميز الإداري هو مفهوم يتعامل مع القدرة على إدارة الموارد البشرية، المالية، والتقنية بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعّالة ومستدامة. يركز هذا المفهوم على تحسين العمليات الإدارية وتحقيق أقصى استفادة من هذه الموارد.

---

[1] Heskett James. L, **The Excellence Framework**, Pearson Education, United States of America, 2013, p 112.
[2] Katz Robert. L, **Management Excellence**, McGraw-Hill, United States of America ,2009, p. 205.
[3] Good David. G, **Excellence in Public Administration**, Routledge, Britain UK, 2015, p 95.
[4] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مرجع سبق ذكره، ص 115.
[5] لحسن عبد الله باشيوة، **روائع التميز المؤسسي (الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)**، مرجع سبق ذكره، ص 29.
[6] Michel Albouy, **Le Management de la Performance : Vers un Management Par la Valeur**, Eyrolles France,2005, P58.
[7] Christian Monnier, **Le Management de l'Excellence : Stratégies et Pratiques**, Dunod, France, 2009, P112.
[8] Bernard Lietaer, **Le Management de l'Innovation : Entre Stratégie et Créativité**, Eyrolles, France, 2011, P95.

الفرع الثاني: أبعاد التميز الإداري والسمات الرئيسية للمدير المتميز

يعد التميز الإداري من أهم الموضوعات وأكثرها حداثة، بمأنه أصبح في طليعة ما تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه، وهو ما تطلب من القيادات الإدارية وضع نجاح نصب أعينهم، المبني على أساس السرعة، المرونة والابداع.[1]

أولا: أبعاد التميز الإداري

إن مفهوم التميز على مستوى المؤسسة فإنه يشير إلى بعدين هامين في الإدارة الحديثة وهي كالتالي:[2]

- البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

- البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية تنفذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما من أول مرة.

والبعدين متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون تحقيق الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتمادا كليا وتاما على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتسيير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع. وامتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسة واستمرارها في عالم القائم على الحركة السريعة والتطور المستمر.

ثانيا: السمات الرئيسية للمدير المتميز[3]

التي يجب ان يعرفها المدير المتميز ويكون ملما بها وهي:

1. الحقائق الرئيسية عن المؤسسة التي يعمل بها وتتضمن:

- أهداف المؤسسة وخططها (طويلة الاجل وقصيرة الاجل)؛
- معلومات عن الإنتاج الخاص بالمؤسسة؛
- أدوار المديرين الرئيسين في المؤسسة؛
- العلاقة التنظيمية بين الإدارات المختلفة؛

[1] See : Saal Soumia, **Les conditions de l'excellence administrative dans les organisations des affaires : Etude descriptive et analytique**, Op.cit, P318.

[2] مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، مرجع سبق ذكره، ص68.

[3] رضا السيد، **عادات التميز لدى الأفراد دوي المهارات الإدارية العليا**، ط 1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، مصر، 2007ص9.

2. المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة: وتشمل كل من المعلومات الفنية، مثل تكنولوجيا الإنتاج، فن التسويق، معلومات هندسية، معلومات قانونية لها علاقة بالوظيفة، مصادر التمويل، معلومات عن مبادئ الإدارة ونظرياتها (التخطيط، التنظيم، المراقبة، والتوجيه).

- تحقيق التوازن بين معدلات التوظيف والتدريب والترقية العاملين وبين معدلات النمو في المبيعات؛
- إذا اقتنع المدير بأن الاستغناء عن العاملين غير المؤهلين هو في صالحهم؛
- الاستفادة من خبرات السابقين وترك التجربة والخطأ للخصوم أو المنافسين؛
- التركيز على جودة التسويق مثل التركيز على جودة الإنتاج؛
- صنع الجودة أولا، ليس المهم أي طريق إلى الجودة تسلك ولكن المهم أن تواصل السير نحو الجودة؛
- الاعتراف بالأخطاء، فمن يظن أنه إنسان كامل فهو إنسان فاشل؛
- لا يمكن النجاح بخبرات الاخرين و لا بتقليدهم.[1]

المطلب الثاني: مبادئ التميز الإداري ومتطلباته

تم تضمين مفهوم التميز الإداري في العديد من الكتب والمراجع من وجهات نظر مختلفة، وهذا التعدد يعكس بشكل أساسي أهميته[2]، ومن بين اجتهادات الباحثين هو تحديد بعض المبادئ للتميز الإداري التي إذا ما ركزت عليها المؤسسات الاقتصادية إلى جانب متطلبات أخرى سترقى إدارتها لمستوى التميز.

الفرع الأول: مبادئ الأساسية للتميز الإداري

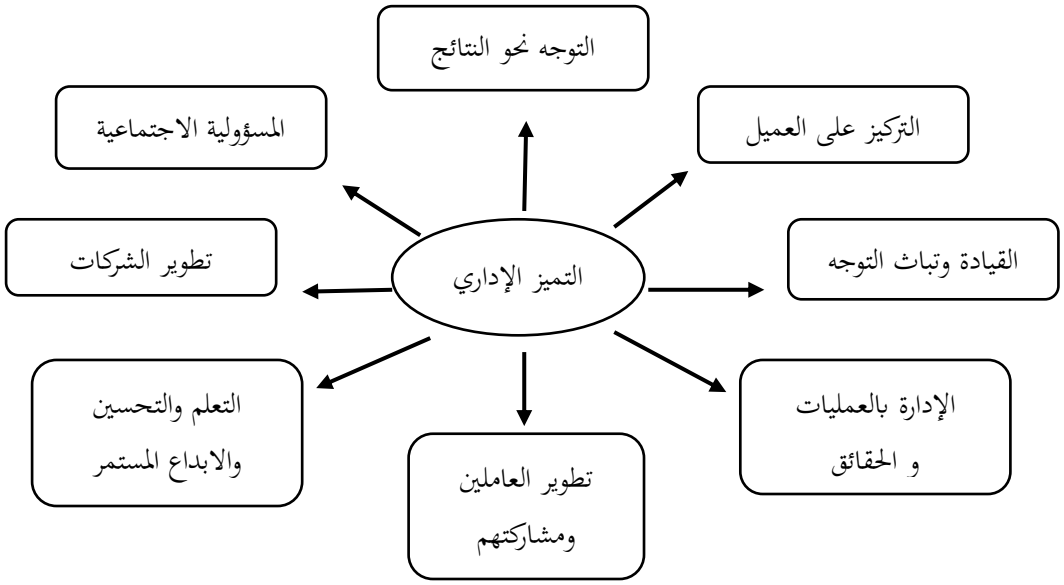
تساهم المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي بتقديم أسلوب للقياس و التقييم مبني على المبادئ الإدارية للتميز ، فمنه تتضح نقاط القوة و فرص التحسين و منه يتم تشخيص الفجوة المطلوبة تطويرها للوصول لمستوى التميز [3]،يتطلب التميز مجموعة من المبادئ التي تظهر في الشكل التالي:

[1] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مرجع سبق ذكره، ص ص 122-123.

[2] Saal Soumia, **Les conditions de l'excellence administrative dans les organisations des affaires : Etude descriptive et analytique**, Op.cit, P319.

[3] لحسن عبد الله باشيوة، **روائع التميز المؤسسي (الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)**، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الشكل رقم (12): المبادئ الأساسية للتميز



المصدر: أمال الشعر، **التميز في الأداء المؤسسي،** 2022، ص 13، بتصرف ،2023_

https://www.researchgate.net/publication/373237847 ،تم الاطلاع عليه في05-05-2023

- القيادة والثبات على الأهداف: وهي قدرة القائد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة من خلال تحديد المسار المستقبلي للمؤسسة بصياغة الرؤيا والرسالة وقدرته على تحفيز الآخرين وشحذ هممهم لإتباعه نحو رؤيته ورسالته.

- التميز المستمد من العملاء: تؤكد مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء العميل والاحتفاظ به.

- التعلم والتحسين المستمر: يعتبر التحسين والتعليم المستمر عنصرين حاسمين في تحقيق التميز، فالتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

- التركيز على العاملين: نجاح المؤسسة يعتمد اعتمادا كبيرا على تنمية مستوى المعرفة والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة والتمكين في المنظمة؛

- تطوير الشركات: المؤسسة بحاجة إلى وضع استراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردين ومنظمات التعليم، فتقديم قيمة مستديمة للشركاء يحقق نجاح للمؤسسة على المدى الطويل؛

- الإدارة بالحقائق: تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء على أساس التغذية الرجعية من العميل ومن العمليات ذاتها وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.

- توجيه النتائج: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين ويعد ذلك جزءا مهما ومحوريا لوضع الاستراتيجيات الناجحة فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة؛

- المسؤولية الاجتماعية: تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المؤسسة.[1]

الفرع الثاني: متطلبات التميز الإداري

إن الوصول إلى التميز الإداري يتطلب جهد متواصل من جانب أفراد المؤسسة جميعا وعلى كافة المستويات[2]، ويرى بعض الباحثين أن مفاتيح إدارة التميز في تبني وتوفير المتطلبات التالية:

- تحقيق رضا العملاء؛
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية؛
- بناء وتوظيف إدارة المعرفة؛
- تفعيل فرص التعلم التنظيمي؛
- تنمية منهج التفكير المنظومي وإيجاد منهجية علمية لحل المشكلات واتخاذ القرارات؛
- إدماج المؤسسة في البيئة المحيطة بها محليا ودوليا؛
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في المؤسسة والمتعاملين معها؛
- التركيز على العملاء[3]، و تنمية و تفعيل التوجه لإرضاء العملاء؛
- الالتزام بالمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة؛
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية؛
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين؛
- تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات؛

[1] أمال الشعر، **التميز في الأداء المؤسسي**، 2022، نفس المرجع السابق، ص 13-21، بتصرف.

[2] مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، مرجع سبق ذكره، ص 78، بتصرف.

[3] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مرجع سبق ذكره، ص 122.

- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.[1]

ان إدارة التميز تتطلب كل ما يؤدي إلى التفوق و الامتياز و النجاح العظيم و التطور السريع و النمو المتزايد و الربحية الأعلى، أي أنها تتطلب تبني و تطبيق جميع الأفكار المنهاج و الأساليب و الاستراتيجيات الحديثة لتطوير و تحسين الأداء.[2] و من أجل مواكبة متطلبات العصر الذي يتميز بالحاجة إلى التنمية روح الابداع عند التابعين، وتطوير المواهب وفق منهج متكامل لبرامج الجودة الشاملة على أساس من الجدارة والكفاءة، وتحقيق المنافسة العالية والقدرة على الابداع والرقي والتميز المؤسسي، ويتم ذلك وفق طبقات وحلقات متكاملة تكمل بعضها البعض باستمرارية، وباستخدام أدوات تحسينية مختلفة حسب ما يوضحه الشكل التالي[3]:

الشكل رقم (13): مستويات محركات تحسين التميز في الأداء



المصدر: لحسن عبد الله باشيوة، **روائع التميز المؤسسي (الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)**، مرجع سبق ذكره، ص 213.

المطلب الثالث: معايير ومداخل تحقيق التميز الإداري

التميز إطار منهجي للتطوير، وقد تطورت معاييره مع تطور العلوم الإدارية. كما يعد التميز الإداري من أهم وأحدث الموضوعات حيث أصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى

[1] مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، مرجع سبق ذكره، ص ص78-79.

[2] سيد محمد جاد الرب، **استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2009 مرجع سبق ذكره، ص 122.

[3] لحسن عبد الله باشيوة، **روائع التميز المؤسسي (الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)**، مرجع سبق ذكره، ص 212.

تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي[1]، مما تطلب التركيز أكثر على مداخل تحقيق التميز الإداري.

الفرع الأول: معايير التميز الإداري

كان على المؤسسات الاقتصادية أن "تكون دائما في وضع أفضل من المنافسين وأن تأخذ زمام المبادرة في تطوير المنتجات والخدمات وأنظمة الأداء بطريقة تضمن تفوقها في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير مزايا للعملاء لا يمكن للمنافسين مضاهاتها". كما أنها تؤسس لبناء وتطوير العلاقات مع مختلف الطوائف والجهات التي ترتبط بها المنظمة، ومن خصائص التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات من أجل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى أهدافها وغاياتها[2] في ظل مجموعة المعايير التالية:

- القيادة(Leadership) : القادة في المؤسسات يجب أن يكون لديهم القدرة على تحفيز الفرق وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما يجب أن يظهروا التزامًا بالتحسين المستمر وتحقيق التميز.

- الاستراتيجية(Strategy) : يتطلب التميز الإداري وجود استراتيجية واضحة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي إضافة إلى أن تكون الاستراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

- إدارة الموارد البشرية(Human Resource Management) : يتعلق التميز الإداري بكفاءة إدارة الأفراد داخل المنظمة، ويشمل ذلك اختيار وتطوير الموظفين وتوفير بيئة عمل تدعم الإبداع وتحفز الأداء العالي[3].

- الشراكة والموارد (Partnership and Ressources): يقيس كيف تخطط الإدارة وتدير علاقتها الخارجية ومواردها الداخلية من أجل دعم سياستها واستراتيجياتها، ويركز هذا المعيار على كيفية إدارة العمليات الخاصة بالموردين والشركاء لتنفيذ خططها وتحقيق أهدافها ولتحقيق تميز في علاقات العمل وجودة المدخلات المتبادلة التي تعزز من قابلية الأطراف لإيجاد قيمة مضافة وتزيد المرونة والاستجابة السريعة للتغيير، وتؤسس علاقات متوازنة طويلة المدى بين الشركاء.

- إدارة العمليات (Operations Management): يقيس هذا المعيار مدى تصميم وإدارة العمليات من أجل دعم سياسة الإدارة واستراتيجيتها وتلبية احتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح، ويتناول الأساليب

[1] Saal Soumia, **Les conditions de l'excellence administrative dans les organisations des affaires : Etude descriptive et analytique**, Op.cit, P318.

[2] Hijazi Mahmoud Hassan, Tanbour Ramez, **The role of administrative creativity in the organizational excellence of Palestinian ministries in the northern governorates**, Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research, Vol 3, No9,2018, P136.

[3] Kearney Richard S, **The Excellence Model: A Guide for Public Administration**, Gower Publishing, United States of America, 2004, P45.

والمنهجيات المعتمدة لدى الإدارة في إدارة عمليتها وتطويرها بهدف تسهيل عملية تطبيق متطلبات الاستراتيجية وصولا لتحقيق الأهداف.

- التركيز على المستفيدين (Focus on beneficiaries): يقيس ما تحققه الإدارة في علاقتها مع المستفيدين الداخليين و الخارجيين و تحديد عوامل النجاح الأساسية للوصول إلى مستوى متميز من الرضا و الولاء و اكتساب مستفيدين جدد.[1]

- الجودة(Quality) : الجودة تعتبر عنصرا رئيسيًا للتميز، ويجب على المؤسسات ضمان تقديم منتجات أو خدمات تتسم بالجودة العالية التي تلبي احتياجات العملاء.

يقاس التميز بجودة المنتجات والخدمات. يجب على كل مؤسسة أن تسعى جاهدة للتحسين المستمر لتلبية توقعات العملاء وتجاوز معايير الجودة.

- الابداع(Creativity): تشجيع الابداع داخل المؤسسة يعد أساسيًا لتحقيق التميز. يتطلب ذلك تبني أفكار جديدة وأساليب مبتكرة في جميع جوانب العمل المؤسسي.

- النتائج(Results) : يجب قياس وتحليل النتائج بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية و ينبغي أن تكون هناك معايير واضحة لتقييم الأداء ونجاح الاستراتيجيات المتبعة[2]. تعد مواءمة النتائج مع الأهداف طويلة المدى أمرا بالغ الأهمية للحفاظ على التميز.[3]

هذه المعايير تُظهر كيفية تطوير المؤسسات الاقتصادية لتميزها الإداري من خلال القيادة الفعالة الابداع المستمر، وتحقيق نتائج متميزة في الأداء.

الفرع الثاني: مداخل تحقيق التميز الإداري

يتطلب تحقيق التميز تقييما متعمقا للقول والعمل، وحشدا للموارد التي تساعد على تحقيق التميز، فأساس التميز هو وضوح الاستراتيجية وإيجابية ثقافة المنظمة.[4]

1. الابداع كمدخل لتحقيق التميز الاداري في الأداء: إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها المؤسسات لا يتم بطريقة عفوية، و إنما يجب توافر مجموعة من المقومات التي تسهم في خلق بيئة عمل

[1] لحسن عبد الله باشيوة، **روائع التميز المؤسسي (الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-61.

[2] Kearney Richard. S, **The Excellence Model: A Guide for Public Administration**, Op.cit, P45.

[3] Michel Boucher, **La gestion de l'excellence : Stratégies et pratiques pour les organisations publiques et privées**,1rd Édition, Édition Eyrolles, France, 2010, P 87.

[4] لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص26.

تشجع على الابداع.[1] و من خلال دمج الإبداع مع أساليب الإدارة المتميزة، تستطيع المؤسسات الاقتصادية التكيف سريعاً مع التغيرات السوق والمنافسة. الإبداع يُعتبر عنصراً أساسياً في تطوير المنتجات والخدمات بينما يساعد التميز الإداري في تحسين العمليات الداخلية واتخاذ قرارات استراتيجية تحسن الأداء العام للمؤسسة[2].

2. مدخل تحقيق التميز في العلاقة مع العملاء : إن العناية بالعميل تعني ممارسة كافة الأنشطة والتصرفات التي تساعد في تحقيق أقصى درجات الإشباع لاحتياجاته والرضا عما يتم تقديمه له من سلع وخدمات فمثلا البعض يرى أن خدمة العميل هي ابتسامة أو بضعة كلمات أثناء تقديم الخدمة له، إلا أن ذلك خطأ فتقديم أو أداء الخدمة بطريقة مميزة يتطلب ما يلي:[3]

- كسب ثقة العملاء؛
- الاهتمام بملاحظات العملاء من حيث إدخال التحسينات؛
- إدارة فترة انتظار العميل؛
- الحد من شكاوى العملاء.

يمنح دعم العملاء بخدمة ممتازة ميزة تنافسية للبقاء على قيد الحياة في مناخ عمل صعب وغير موثوق به باستمرار. بتطوير وتحسين المنتجات والحلول والخدمات مع الحفاظ على الحوار المستمر مع العملاء حيث أن هذا هو مفتاح التعاون الفعال. يتم مساعدة العملاء من خلال توفير المزيد من الراحة وسهولة الحصول على الخدمة. يستثمر باستمرار في الابداع حتى يتمكن من تطوير حلول متميزة.[4] فتحديد الدقيق لحاجات العملاء ورغباتهم هي نقطة البداية لتحقيق الأداء المتميز، وعلى المؤسسة أن تعي أن الحاجات في تغير دائم وما عليها إلا مقابلة تلك الحاجات باتخاذ كافة السبل والإجراءات التي من شأنها تحديد تلك الحاجات ومقابلتها، ويأتي في مقدمة تلك الإجراءات تدريب موظفيها على طرق وأساليب فهم احتياجات ورغبات عملاءها، ومحاولة تلبيتها بشكل يفوق تلك التوقعات.[5]

[1] مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص193.

[2] Edwin Earl Catmull, Amy Wallace, **Creativity, Inc: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration**, Random House, United States of America,2014, P P120-130.

[3] فيروز زروخي، الأخضر لقليطي، **نماذج عالمية من الأداء المتميز**، مرجع سبق ذكره، ص 173.

[4] Mahmoud Shaban, **The Path to Management Excellence**, BlueRose Publishers, Egypt, 2019, P 154.

[5] فيروز زروخي، الأخضر لقليطي، نفس المرجع السابق، ص 173.

3. مدخل إدارة الجودة الشاملة: بدأت مراحل تطور الجودة والتميز المؤسسي بمراقبة الجودة ثم انتقلت إلى التوكيد الجودة ثم إدارة الجودة الشاملة وصولا إلى إدارة التميز المؤسسي التي تمثل اليوم رأس هرم الجودة والتميز جول العالم من خلال اتباع الأساليب الحديثة في أنظمة وبرامج الأداء المؤسسي والممارسة التطبيقية لها. بحيث تشمل النجاح الدائم على المدى البعيد والقريب، والحصول على حصص أكبر في الأسواق وكسب ولاء المتعاملين وثبات التوجه الاستراتيجي، خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين الخدمة واكتشاف فرص التحسين واستثمارها والتي هي أساس مظاهر الاستدامة في التميز وأهمية التقييم المؤسسي وفوائده ومتطلبات التحسين المستمر.[1]

إن إدارة الجودة الشاملة عرفت على أنها طريقة للتحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية و في كل المجالات الوظيفية بالمؤسسة و ذلك باستخدام كافة الموارد البشرية و المالية المتاحة.[2] و إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات رئيسية لأية مؤسسة، جودة الموارد البشرية (العاملين بالمؤسسة)، جودة التكنولوجيا المستخدمة، جودة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي يمكن القول إن إدارة الجودة الشامل تهدف لتجويد في كل شيء وكل مستوى وفي كل وقت، ومن مميزات الجودة الشاملة:[3]

- تقليل العمليات الإدارية؛
- إتقان العمليات الإدارية؛
- تبسيط النماذج والاجراءات؛
- زيادة الإنتاجية؛
- تقليل شكاوى العملاء؛
- التحسين المستمر داخل المؤسسة؛
- تقليل الفاقد أو الهدر.

4. مدخل الإدارة الاستراتيجية: هي طريقة في التفكير و التصرف تؤدي إلى رسم الاتجاه العام و تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، و تصميم رسالتها و تحديد غاياتها على المدى البعيد، و تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها، و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و التهديدات المحيطة بها، و نقاط الضعف و القوة

[1] لحسن عبد الله باشيوة، **روائع التميز المؤسسي (الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)**، مرجع سبق ذكره، ص 29.

[2] Bruce Brocka, Suzzanne Broocka, **Quality Management: Implementing and Sustaining**, Prentice Hall, United States of America, 2003, P3.

[3] مدحت محمد أبو النصر، **الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**، ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2015، ص35.

المميزة لها، و ذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد و مراجعتها و تقييمها.[1] حيث أن تبني الإدارة الاستراتيجية يساعد في:[2]

- وضوح الرؤية المستقبلية، وبالتالي الاستعداد المسبق للتحديات القادمة؛
- الاستغلال الجيد للإمكانيات والموارد، واستخدامها بأكثر فعالية وكفاءة؛
- تنمية المزايا التنافسية.

5. مدخل إعادة الهندسة (Reengineering): تعتبر إعادة الهندسة طريقة جديدة للتفكير و تغيير جذري أي ليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغيير، بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة و التفكير بصورة جديدة مختلفة في تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات[3]، و يقول "M. Hammer" :(إعادة الهندسة هي تغيير ثوري في طريقة التفكير و إعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة، للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الوقت...الخ).[4] ويضيف أيضا بأنها مدخل شامل لتحقيق التفوق في الأداء.[5]

6. مدخل القياس المقارن بالأفضل (Benchmarking): هي عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات في منظمة معينة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى. ويمس القياس المقارن مختلف عملياتها الداخلية والخارجية، أنشطتها الوظيفة، تنظيمها الداخلي كما يأخذ بالأفضل الأنواع المختلفة، فقد يتم مقارنة مخرجات وعمليات المنظمة مع منظمات أخرى متفوقة سوآءا من نفس القطاع أو قطعات أخرى، ويعتبر القياس المقارن بالأفضل من المداخل الإدارية الرائدة والهادفة للتميز في الأداء.[6] و هذا أثبتته العديد من الدارسات من بينها دراسة المركز الأمريكي "للبنشاماركينغ" حول العالم أظهرت أن 89% من الشركات التي شملتها الدراسة تقوم بعمليات القياس المقارن بالأفضل و على اقتناع تام بأهمية هذا المقياس. و يعتبر اليابان أول من طبق مفهوم القياس المقارن بالأفضل.[7]

---

[1] المغربي عبد الفتاح، **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21**، مجموعة النيل العربي، القاهرة، مصر، 1999، ص71.

[2] مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص19.

[3] قبطان شوقي، **النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية محو التميز التنظيمي**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد1، 2014 ص127.

[4] Hammer Michael, **Le Reengineering**, dunod, Paris, France, 1993, P41.

[5] قبطان شوقي، **النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية محو التميز التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص128.

[6] توفيق محمد عبد المحسن، **التقييم والتميز في الأداء**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر،2006، ص229.

[7] قبطان شوقي، نفس المرجع السابق، ص128.

المبحث الثالث: ضرورة الابداع والتميز الإداري في المؤسسة الاقتصادية

من أهم مميزات الإدارة الحديثة السعي وراء التميز من خلال أدواتها وتلبية متطلباتها. تحتاج المؤسسات الاقتصادية إلى التميز في جميع مراحل دورة حياتها. عندما ينتقلون من مرحلة إلى أخرى، تصبح الحاجة إليها متكاملة بين الأبعاد المادية والجودة حتى تصل إلى موضوع الصورة الذهنية لدى العملاء والسمعة.[1]

المطلب الأول: أهمية الإبداع وتميز الإداري

يشكل الإبداع أهم رهانات المستقبل ، كما يعد الإبداع قوة أي مؤسسة في تميزها عن المؤسسات الأخرى[2]، فالإبداع في الادارة هو القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة و هو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، و التغلب على المشكلات و العقبات بأساليب متطورة.[3]فلا خلاف على أهمية الإبداع و التميز الإداري في الوقت الراهن و في المستقبل.

الفرع الأول: أهمية الإبداع الإداري

تتضح أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة أن هناك تفاوتا بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب تحقيقه، مما يدفع للبحث وتبني طرق وأساليب جديدة، أي أن تبني الأفكار الإبداعية هي أداة للتغيير والتطوير وحل المشكلات التي يعاني منها التنظيم، لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها بفعالية[4]، وتظهر أهمية الإبداع الإداري في:

- يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم؛
- يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين؛
- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة؛[5]
- كما ترتبط أهمية الإبداع في مجال المنظمات. بما يشكله الإبداع من تحديد المسار. وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع. فالثورات والتقدم الهائل وكذلك إيجاد أهداف جديدة وطرق جديدة، يؤكد أن المديرين أمامهم

---

[1] Daradkeh Amjad, **Administrative empowerment and its relationship to organizational excellence among academic leaders at Taif University from the point of view of faculty members**, An-Najah University Journal of Research (Human Sciences), Vol 31, No 8, 2017, P 1267.

[2] سعد علي العنزي، **إبداع الأعمال قراءة في التميز الإداري والتفوق التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص43.

[3] جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص209.

[4] محمد عيد السريحى، **الإبداع والأداء**، مرجع سبق ذكره، ص29.

[5] عبد الله حسن مسلم، **الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق**، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

تحديا كبيرا ليصبحوا مبدعين. و ذلك للتغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال، و قبول التحدي نحو التغيير في اتجاه الأفضل و الصالح العام؛[1]

- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات؛
- اكتساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل العاملين؛
- زيادة مستوى قبول المنظمة لدى الجمهور الداخلي والخارجي؛
- اكتساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية؛
- تحسين الإنتاج والأداء؛
- يزيد من مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي؛
- المساعدة في التقليل من دوران العمل ويحقق الاستقرار الوظيفي والحد من الهجرات؛
- تمنح المؤسسة المزيد من قوة البقاء والكيان والديمومة؛
- تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المبدعة.[2]
- تطوير المنتجات: تعزز الإدارة الإبداعية تطوير منتجات أو خدمات أو نماذج أعمال جديدة. هذا يدفع المؤسسة لاستكشاف فرص جديدة وتلبية متطلبات العملاء والبقاء في صدارة اتجاهات السوق؛
- تحسين الكفاءة: من خلال تطبيق الأساليب الإبداعية للإدارة، يمكن للمؤسسات تحسين عملياتها وتبسيط العمليات وتقليل التكاليف. يؤدي هذا إلى تحسين الإنتاجية وتخصيص الموارد، مما يساهم في تحسين الأداء العام؛[3]
- الميزة التنافسية: المنظمات التي تعزز الإبداع في إدارتها؛
- الرشاقة التنظيمية: يسمح الإبداع في الإدارة للمؤسسات بالتكيف بسرعة أكبر مع ظروف السوق المتغيرة والتقدم التكنولوجي وتفضيلات المستهلكين. تساعد هذه المرونة الشركات على الاستجابة بشكل استباقي للتحديات والاستفادة من الاتجاهات الناشئ؛

[1] عبد الرحمان توفيق، **التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي**، مرجع سبق ذكره، ص 41.

[2] محمد عيد السريحي، **الإبداع والأداء**، مرجع سبق ذكره، ص ص29-43.

[3] Richard P. K. Beere, **Creativity and Innovation in Business and Beyond**, Taylor and Francis Group, Britain UK, 2019, P P 45-60.

- رضا العملاء وولائهم: تساعد الإدارة الإبداعية المؤسسات على تحسين تجارب العملاء من خلال تقديم طرق مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء. ينتج عن هذا زيادة رضا العملاء والولاء والاحتفاظ بهم، وهي أمور ضرورية للنجاح على المدى الطويل؛

- النمو والاستدامة على المدى الطويل: المنظمات التي تدمج الإبداع في إدارتها.[1]

إذا الإبداع أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات الاقتصادية على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق. المؤسسات التي تروج للإبداع داخل فرقها تستطيع تطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يمنحها ميزة تنافسية ويؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية. الإبداع يعد أيضاً من المحفزات الأساسية للابتكار الذي يُمكن المؤسسة من التميز في بيئة العمل المتغيرة[2].

الفرع الثاني: أهمية التميز الإداري

تهتم المؤسسات الاقتصادية التي تحقق التميز بالتطور أي أنها تسعى إلى تخطي العراقيل وتبعد كل المصاعب التقنية التي تعرقل عملية التطور، حيث يعد التميز الإداري بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية ونجاح وتميز المؤسسة، وتحقيق فوائد عالية، وجذب العملاء وتعزيز ولائهم من خلال فهم وإدراك واسع لمفهوم عملياتها الداخلية الإبداعية، والتشغيلية في إطار الجودة واسهام الموظفين في انتاج حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة لذا التميز الإداري يؤدي إلى مجموعة من الأغراض التي تزيد من أهميته وهي:[3]

- يساعد المؤسسة في تحقيق النجاح، باعتبار أن البيئة التي تعمل فيها تتسم بالتغيير المستمر والسريع فلابد على المؤسسة التخطيط للمستقبل من أجل البقاء والمنافسة وهذا لا يكون إلا بالتميز؛

- دعم وتقوية روابط المؤسسة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؛

- توفر القيادة الكفؤة والعاملين الأكفار والثقافة التنظيمية المتميزة مما ينعكس على البيئة التنظيمية ويحقق مستويات عالية من الأداء، ويحقق الإبداع؛

- تتبلور مسؤولية إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص وتهديدات، وتهيئة العناصر والموارد للمؤسسة لاستثمار الفرص والتعامل مع التهديدات؛

---

[1] Richard P. K. Beere, **Creativity and Innovation in Business and Beyond**, Ibid, P P 45-60.

[2] Christensen Clayton M., **The Innovator's Dilemma When New Technologies Cause Great Firms to Fail** Harvard Business Review Press, United States of America, 2011, P P43-45 https://www.google.dz/books/edition/The_Innovator_s_Dilemma/3JnBAgAAQBAJ?hl=fr&gbpv=0

[3] بوبريحة رضا، **أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز غرداية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة غرداية،2021، ص17.

- إلقاء الضوء على المورد البشري أو راس المال الفكري في المؤسسة التي يشكل رقم الصعب في المنافسة ومساهمته الفعالة في وصول لأهداف المؤسسة؛

- إن التميز في الأداء يؤدي إلى الوعي بالقدرات ومصادر القوة التنافسية للمؤسسات، ومن ثم تتضح الرؤية الإدارية لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين؛

- القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق والاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص وتجنب ما تسببه من مهددات؛

- الاستخدام الأمثل للموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، مم يزيد من فرص تقديم الخدمة أو السلعة في الوقت المناسب؛

- زيادة التوجه التسويقي وتوافر النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء، ومن ثم زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؛

- تسعى المؤسسة من خلال التميز في الأداء إلى التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات إذ يتيح التكوير المستمر للمؤسسة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين؛

- من خلال التميز في الأداء تتمكن المؤسسة من بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبك بهم، مما يؤدي إلى استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غايتها وأهدافها.[1]

التميز الإداري هو أساس نجاح أي مؤسسة اقتصادية، إذ يساعد في تحسين الأداء الداخلي، زيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية. القادة المتميزون في المؤسسات الاقتصادية قادرون على اتخاذ قرارات استراتيجية صحيحة، وتحقيق توازن بين الموارد البشرية والمادية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التفوق في السوق. كما أن التميز الإداري يرتبط بتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح من خلال التحسين المستمر للعمليات والموارد[2].

[1] فيروز زروجي، الأخضر لقليطي، **نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية**، المجلد 2، العدد2، جامعة المسيلة https://www.asjp.cerist.dz/en/article/128259#:~:text

[2] Jim Collins, **Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't**, Harper Business United States of America, 2001, P P 25-30.

المطلب الثاني: طرق تنمية الابداع والتميز الإداري

الابداع الإداري هو أسلوب تنظيمي جديد من حيث الممارسة العملية، وتنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية بالمؤسسات، حيث جاء هذا الأخير نتيجة للعديد من التغييرات الخارجية التي تستند على الأساليب التنظيمية الحديثة، فالمبدعون ينتجون المعارف الجديدة، ويطورون القائم منها إلى معرفة ديناميكية مرنة ويعملون على تحويلها من معرفة جامدة نظرية إلى معرفة فاعلة وبالتالي يشكل المبدعون أمل المؤسسات.[1] و هناك من يرى أن الابداع ليس موهبة مقتصرة على قلة من الافراد، بل هو مهارة يمكن تطويرها و تحفيزها في أي شخص.[2]

الفرع الأول: طرق تنمية الإبداع الإداري

لبد أن تحرص المؤسسة الاقتصادية على طرق تنمية الابداع الإداري وأهم هذه الطرق هي:

- الابداع وثيق الصلة بمنح الاستقلالية والاعتمادية والثقة في الأخر؛
- بناء جسور قوية لنقل الأفكار من الشخصيات المبدعة الى الإدارة العليا؛
- يجب مكافأة الفكرة الإبداعية بما يدعم التفكير الإبداعي؛
- الاهتمام بتعيين الخبرات الشابة ذات الاستعداد والقدرات الكامنة على الابداع؛
- الالتزام برسالة و استراتيجية المؤسسة يمثل قوة رئيسية تدفع العاملين لتخصيص و توجيه طاقاتهم الإبداعية لخدمة اهداف و أغراض المؤسسة؛[3]
- العمل الجماعي لأن التعاون مع الاخرين مهم لتحفيز الابداع حيث أن الفرق المبدعة غالبا ما تحقق نتائج استثنائية؛[4]
- وضح "Pink" أن أفضل طريقة لتحفيز الإبداع هي من خلال الدافع الداخلي بدلاً من المكافآت التقليدية. يتمثل هذا في إعطاء الموظفين استقلالية أكبر، وفرص لتطوير مهاراتهم، وربط عملهم بهدف أكبر. كما أكد على كيف يمكن للحرية في العمل أن تحفز الإبداع، حيث يشير إلى أن الأفراد الذين لديهم استقلالية أكبر في قراراتهم يعملون بشكل أكثر إبداعًا.[5]

[1] سعال سومية، **الابداع الإداري: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**، مرجع سبق ذكره، ص ص 378-379.

[2] David Kelley, Tom Kelley, **Creative Confidence**, Crown Business, United States of America,2013, P1.

[3] عبد الرحمان توفيق، **التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي**، بميك للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، ص 56.

[4] See: David Kelley, Tom Kelley, Ibid,2013, P 160.

[5] Daniel Pink, **Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us**, Penguin Publishing Group, New York United States of America, 2011, P P 45-60, https://www.danpink.com/books/drive/

- العصف الذهني تسمى هذه الطريقة أيضا قدح الذهن او التفكير العاصف لان المصطلح الإنجليزي لها brain-storming و هناك من يفضل تسميتها بالانطلاق الفكري.[1] ابتكرها الباحث "Osborn" عام 1953[2] إذ يعتبر العصف الذهني أحد أهم النشطات و الدعائم لخلق الأفكار الإبداعية و تدفقها لأنه يعتمد على أسلوب الإثارة و المحاكاة بين مجموعة من الأفراد عن طريق طرح مشكلة معينة و البدء باستقبال أو استعراض الحلول المقترحة لحل المشكلة .[3]

- الابداع في استثمار راس المال الفكري: في بداية الخمسينات من القرن العشرين، كان نجاح منظمات الأعمال، قد اعتمد على الموارد المادية وقدرات الأنظمة، وبشكل أكثر من اعتمادها على الموارد البشرية. وفي الوقت الحاضر، ونحن ندخل أعتاب القرن الحادي والعشرين، لقد أصبحت القدرة على إدارة الفكر الإنساني، وبسرعة مذهلة قدرة ومهارة تنفيذية حاسمة. وعلى أساس ذلك ظهرت الحاجة الماسة لراس المال الفكري، والابداع، والمعرفة. و ليس كل العاملين في المؤسسة هم راس مال فكري ، إذ هناك مصطلح راس المال البشري الذي يطلق على خبرة الفرد و مهاراته ذات الصلة بتوليد أو تكوين ثروات المنظمة ، و ليس كل مهارات العاملين و خبراتهم تعد رأس مال فكري و لكن يمكن عدها كذلك إذا ما كانت هذه المهارات و المعارف و الخبرات متميزة بحيث لا تملك مثلها الشركات المنافسة، فالعاملون الذين يكونوا راس مال الفكري للمؤسسة هم الذين يطلق عليهم بالنجوم اللامعة[4]، و هذا بـ:

- توفير مستويات عالية من الخبرة الفنية؛
- التركيز على الدوافع الجوهرية في أداء المهام؛
- التخلص من القيود المفروضة على المرؤوسين؛
- تخفيض عملية تقييم والحكم على الحلول المقدمة؛
- إعطاء المرؤوسين نطاق أكبر في عملية صنع القرارات؛
- توفير مناخ العصف الذهني؛
- رؤية الأشياء بطرق جديدة و النظر إلى المشكلات من أوجه عديدة كلما كان ذلك ممكنا؛[5]

[1] عبد الرحمان توفيق، **التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي**، مرجع سبق ذكره، ص 49.

[2] محمد عيد السريحى، **الإبداع والأداء**، مرجع سبق ذكره، ص150.

[3] عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 103.

[4] سعد علي العنزي، **إبداع الأعمال قراءة في التميز الإداري والتفوق التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص ص191-195.

[5] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مرجع سبق ذكره، ص 97.

- إعطاء المكافآت غير الملية أيضا (المعنوية) في الحسبان وبما يدعم مشاعر المرؤوسين بأن لهم قيمة في المؤسسة؛

- تشجيع الإبداع على أساس أنه تطور وليس ثورة، حيث أن الأساس في الإبداع هو استمرار تحسين المنتجات والجودة وتخفيض وقت وتكاليف الإنتاج؛

- لا شك أن مهمة المؤسسة هي مواجهة المعوقات عن طريق التدريب و توفير البيئة المناسبة للإبداع و تشجيع الأفكار و تقدير العمل الإبداعي و إبرازه و الاعتراف بالأفكار الجديدة و تشجيعها و تشجيع روح المخاطرة.[1]

- المصادر والموارد: حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينيا وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام. سمات وصفات مجموعة العمل "جماعة العمل" على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف مما يكسب الافراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي.[2]

الفرع الثاني: الطريق إلى التميز الإداري

من خلال دراسة التي أجراها علماء الاجتماع حول سلوكيات و سمات الأشخاص الذين تميزوا في أعمالهم و جدوا أن هناك خطوات قام بها أولئك المتميزين للوصول لذلك التميز ، و لولا هذه الخطوات ما كانوا في عداد المميزين، و هي كالتالي:[3]

- استطاعوا أن يكونوا في عداد الثقات في مجال العمل، وأن يحصلوا على ذلك الثقة من خلال الإتقان الكامل للعمل، ومعرفة أسراره، ومواطن الضعف والقوة فيه، وبمعنى آخر يمكن القول إنهم أصبحوا متمكنين في معرفة كل ما يحيط بمجال عملهم، وواصلوا التعرف على كل ما يستجد؛

- لهم القدرة على إقامة علاقات عمل ودودة مع رؤسائهم، والتمكن من اكتساب احترام وإعجاب وحب رؤسائهم لهم؛

- يعرفون رؤسائهم بإنجازاتهم، والتي بذلوا فيها كل ما في وسعهم، وقد يخطئ كثير من الموظفين عندما لا يظهرون أعمالهم لرؤسائهم، لأنه قد يكون رئيسك على غير علم بتفوقك وتميزك، لذلك من المهم جدا أن تحيط رؤسائك علما بنجاحاتك الكبرى والصغرى؛

---

[1] علاء محمد سيد قنديل، **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، مرجع سبق ذكره، ص ص103-148.

[2] Jaques Rojot, **Théorie des organisations**, édition ESCA, Paris, France ,2003, P 18.

[3] جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص126.

- لا يترددون في قبول المهام الصعب أو الجسيمة، فأكثر الرؤساء يمنحون فرصا لأولئك المجتهدين في عملهم، ويفوضونهم لأداء المزيد من المسؤوليات والواجبات؛

- لهم لمسة ذهنية في العلاقات الإنسانية، فهم يتكيفون في التعايش مع الاخريين مهما كانت الظروف لأنهم يدركون أن صبرهم على الآخرين وإن كانوا يخالفونهم في مصلحتهم.

- ملتهبون بالحماسة في العمل، فهم يعملون دون ملل أو ضجر، وحماسهم يعني:

- الإصرار على أداء المهام الموكلة إليهم بروح قتالية عالية وفعالة؛

- يعبرون بهدوء ولباقة عن الاعتراضات والمواقف التي لا توافقون عليها، ويسيطرون على مشاعر الغضب والسخط والتذمر، وغالبا ما يدعمون اعتراضاتهم بالمنطق والعقل والحكم الصائب؛

- يمتلكون الشجاعة في اتخاذ القرارات، ولديهم القدرة على تحمل المخاطر المعقولة؛

- حريصون على البحث عن المزيد من المسؤوليات، وقد أشار علماء الاجتماع إلى أن الشخص الذي يتملص من المسؤولية لن يصل إلى القمة أبدا؛

- عمليون غي تعليم وتدريب وتطوير أنفسهم، ويستعدون لمواجهة التغيرات التي تطرأ على واقع العمل فهم في استعداد دائم لمواجهة أي تحدي يعكر صفو طريقهم العملي.

المطلب الثالث: أفضل الممارسات للتميز الإداري والمبدرات الابداعية

تتجسد أفضل الممارسات للتميز الإداري والمبادرات الإبداعية في نماذج الأكثر انتشارا في العالم مثل النموذج الأوربي والياباني مع ذكر في نقس السياق أمثلة لشركات متميزة عالمية.

الفرع الأول: نماذج العالمية في التميز والمبدرات الابداعية

تعتبر مفاهيم ادارة الجودة الشاملة قاعدة الأساسية التي انطلقت منها حركة البحث عن مصادر ومرتكزات الأداء المتميز، حيث تتمحور ادارة الأداء المتميز على كل العناصر والمبادئ التنظيمية التي تجعل تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أمرا ضروريا يتخلل كافة فعاليات المؤسسة نحو تحقيق الرضا لكل الأطراف المتشاركة، من بين نماذج التميز العالمية هي:[1]

1. النموذج الياباني: إن نسبة زيادة الإنتاج في اليابان تعادل 7% وفي أمريكا 1.7 % فاليابان متفوقة من خلال:[2]

[1] مساك أمينة، سلمى رزق الله، **تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص319.

[2] طاهر محمود الكلالده، **الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص ص 105-106.

- العمال والمديرين يجلسون معا لمناقشة زيادة الإنتاج ويبحثون معا كيف ينشطون العمل وأداء العمل والإنتاجية؛

- العمال يشاركون في اتخاذ القرار للعملية الإنتاجية؛

- العمال أنفسهم يشعرون أنهم مسؤولون عن نجاح اقتصاد الشركة وهذا يجعل التفاهم أكبر من مجموعات العمل ويجعلهم يعملون بروح الفريق، والعامل يعمل من أجل مصلحة المجموعة وليس بدوافع أنانية وشخصية أو لمنفعة قشير ومؤقتة؛

- سياسة الشركات اليابانية لا تستبعد أي لا تستثني أي شخص من العقاب أو المكافآت، مع ذلك لا يعاقب غير الكفء بالطرد، وهذا يعكس وهذا ينعكس بالتأكيد على تضامن المجموعة.

إذن الفلسفة التي تقوم عليها سياسة العمل في اليابان هي " النموذج العائلي" وليس الأدائية أو الفردية كما هي في الولايات المتحدة وهذا يوضح لماذا يستمر العمل طويلا في المؤسسة لأنه يعتبر نفسه جزء من المؤسسة وليس مؤقتا أو يخشى الكرد وهو يرى أن الولاء والوفاء لمؤسسته هو مصدر رزقه ورفاهيته. البونس (Bonus) الذي يأخذه العامل الياباني كل ستة أشهر يعادل راتب أربعة أو خمسة أشهر، وكلما زادت مبيعات الشركة وزادت مبيعات الشركة وزادت أرباح الشركة زادت، اما إذا قلت الأرباح فإن المكافآت تقل فالمكافآت تعطى لمجموعات العمل وليس على أساس الافراد.

تعد اليابان ثاني قوة اقتصادية في العالم رغم أنها تستورد 97% من مواردها، ومن بين النماذج البارزة الناجحة هي شركة " تويوتا" التي أصبحت نهاية عام 2008 أكبر مصنع للسيارات في العالم مما يستدعي القاء الضوء على أهم الاستراتيجيات التي كانت من اسباب النجاح التي تدخل ضمن المبدرات الابداعية المتمثلة في: [1]

أ. أسلوب" كايزن" و تتكون من كلمتين هما الكاي (KAI) و تعني المستمر و كلمة (ZEN) و التي تعني التحسين، و تعني كلمة "كايزن" التحسين المستمر و هي عبارة عن استراتيجية سهلة و إبداعية تستطيع أن تخفض الهدر في الوقت و الطاقة و الموارد و المصاريف و المساحات بحيث مهدت الطريق للشركات اليابانية لتحقيق أعلى معدلات صافي أرباح في العالم على الرغم من أنها تبيع عدد منتجات أقل من منافساتها العالية و بجودة أعلى باعتباره أسلوب الإدارة اليابانية المعاصرة للتطوير المستمر و تحسين الإنتاجية للمؤسسات في مواجهة التغيرات و التحديات العالمية ، من خلال:

[1] لحسن عبد الله باشيوة، **روائع التميز المؤسسي (الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 183-185.

- الإدارة من الموقع الحدث؛
- الغاء الهدر ؛
- الإدارة بالمشاركة؛
- التوظيف مدى الحياة؛
- التعليم والتدريب المستمر ؛
- الإدارة الإشرافية\ الإدارة الأبوية؛
- الإدارة المرئية.

ب. تتكون "بوكا بوكي" من كلمتين "بوكا" تعني التجنب، و يوكي تعني الأخطاء المهملة و أصبح المصطلح بجمله يعني منع الأخطاء المهملة، و تكمن الفكرة الجوهرية لمصطلح "بوكا بوكي" في تخطيط و تصميم العملية الإنتاجية بشكل جيد، و تصميم الأدوات و المعدات الصناعية المناسبة، بحيث يصبح حدوث الأخطاء مستحيلا، أو على الأقل يسهل اكتشافه في البداية، و من تم العمل على تصحيحها في الحال قبل أن تتحول لعيوب في المنتج، و قد أوجد هذا الأسلوب للسيطرة على الجودة المهندس صناعي الياباني " شيانجو شينجو" عام 1961 الذي كان يعمل لدى شركة "تويوتا" للسيارات ، وتم تطبيقه في هذه الشركة كجزء من نظام تويوتا الإنتاجي ، إذ كان "شينجو" يعتقد أن عيوب المنتجات ما هي إلا أخطاء للبشر يمكن تفاديها إذا تخلصنا من أسبابها ، حيث يقول " تعود أسباب العيوب إلى أخطاء العامل غير المقصودة و بسب إهمال هذه الأخطاء ، فغنها تتحول إلى عيوب عندما تصل إلى المستهلك ، لذلك يجب العمل على منعها قدر الإمكان أو إدراكها و تصحيحها من البداية قدر الإمكان ، و بذلك يمكن التخلص من العيوب في المنتج، وتحقيق الرضا العملاء.

2. **النموذج الأوربي** : تتبلور فلسفة هذا النموذج في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء ، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين و غيرهم و المجتمع بأسره، إنما يتحقق من خلال القيادة الفعالة و التي تقوم بصياغة و توجيه السياسات و الاستراتيجيات و الموارد البشرية و تستمر العلاقات و تدير العمليات المختلفة بالمؤسسة، و يعرف النموذج الأوربي التميز بأنه الممارسات الباهرة في إدارة المؤسسة و تحقيق النتائج، و يمكن الوصول إلى التميز الاداري إن تم التزام بالأفكار و أنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:[1]

- التركيز على النتائج المستهدفة لجماعات أصحاب المصلحة المختلفين ذوي العلاقة بالمؤسسة ومنهم

[1] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مرجع سبق ذكره، ص 120.

العاملين والعملاء والموردين وغيرهم؛

- التركيز على العملاء حيث العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها، بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى؛

- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المؤسسة المختلفة؛

- الإدارة بالعمليات والحقائق حيث تكون المؤسسة أعلى كفاءة إذا تم تشكيل أمشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة؛

- تنمية ودمج الافراد العاملين بالمؤسسة حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم فيما يعود على المؤسسة بأفضل النتائج، إن المورد البشري هو أثمن ما تمتلكه المؤسسة، وعقول البشر وأفكارهم هو رأس مال الحقيقي للمؤسسة الراعية، من تم تتحقق فرص التميز الإداري إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف؛

- التعلم المستمر والتجديد شرط مهم لتحقيق التميز الإداري حيث يتم استثمار خبرات المؤسسة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي الأخطاء ومنع تكرارها؛

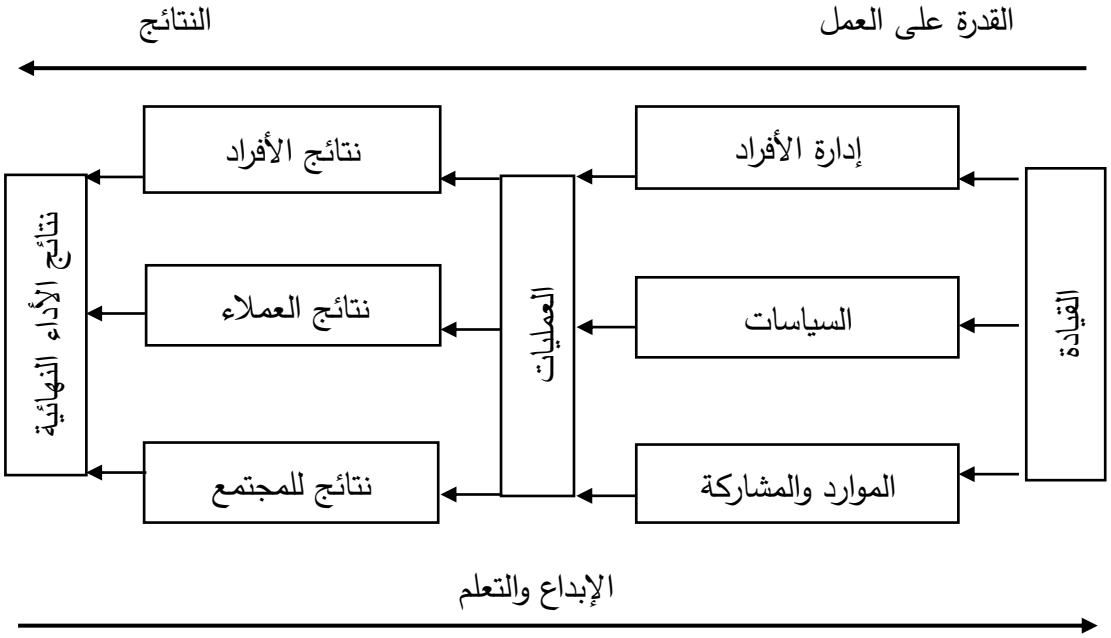
- تنمية علاقات الشراكة والتحالف حيث تتوافر للمؤسسة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات والتكامل مع جميع مؤسسات العمل أي كل من تتعامل معهم المؤسسة وتحصل منهم على منافع؛

- إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهو ما يعني احترام قواعد ونظم المجتمع في المدى الطويل والقصير.

المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM" بفرنسا، تأسست في عام 1988 من قبل رؤساء الشركات الأوروبية الكبرى (Bosch, BT, Ciba-Geiry, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti Philips) بدعم من اللجنة أوروبي. وتمت مراجعة نموذج التميز لـ EFQM في 1999 و2003، 2009، ثم في عام 2013، لكنه احتفظ بهيكلها الأصلي، الموضح في الشكل التالي[1]:

[1] Slaimi Fayrouz ,Hamlaoui Hamid, **L'EFQM Comme Modèle d'Excellence pour la Mesure de la Performance des Entreprises –Etude de Cas de l'Entreprise FERTIAL-Annaba**, Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies, Vol8, Num 1, 2021, P P813-815.

الشكل رقم (14): النموذج الأوروبي للتميز



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، مرجع سبق ذكره، ص 131.

3. النموذج الأمريكي للتميز:

معايير محددة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات في مختلف الجوانب. يوجد سبع فئات أساسية تمثل الأسس الجوهرية للتميز والجودة المؤسسية وهي معايير التي تستند اليها جائزة " مالكوم بالريد" وهي جائزة سنوية تمنح للأفراد والمؤسسات في الولايات الأمريكية المتحدة الذين يحققون التميز في الجودة والأداء وتم تقديم الجائزة لأول مرة سنة 1987. و الفئات التي يتم التركيز عليها تشمل:[1]

- القيادة :(Leadership) كيف تقوم القيادة بتوجيه المؤسسة وتحديد التوجهات الاستراتيجية.
- الاستراتيجية :(Strategy) كيفية تحديد وتنفيذ استراتيجيات تضمن استدامة الأداء والابداع.
- الموظفون :(Workforce) إدارة وتطوير الموظفين لضمان التفاعل الفعّال.
- العملاء :(Customers) ضمان رضا العملاء من خلال الاستماع إلى احتياجاتهم وتلبيتها.
- العمليات :(Processes) تحسين وتنسيق العمليات لتقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية.
- القياسات والتحليل :(Measurement, Analyses, and Knowledge Management) جمع وتحليل البيانات لتوجيه القرارات.
- النتائج :(Results) قياس نتائج الأداء لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

[1] National Institute of Standards and Technology (NIST) , **The Baldrige Criteria for Performance Excellence** United States of America, 2023, P P10-19.

4. النموذج الماليزي للتميز:

نموذج التميز والجودة في ماليزيا يُعتبر من أبرز الأنظمة التي تركز على تحسين الأداء المؤسسي وتشجيع الابتكار والابداع والتطوير في المؤسسات. يُعرف هذا النموذج باسم "نموذج التميز الماليزي" أو "نموذج الأداء المؤسسي الماليزي" .(Malaysien Business Excellence Framework - MBEF) تم تطوير هذا النموذج لدعم الشركات الماليزية في تطبيق أفضل ممارسات الجودة والابتكار والابداع لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية على المستوى الدولي. مكونات نموذج التميز الماليزي[1]:

- القيادة: تركز على القيادة الفعالة التي توجه المنظمات نحو تحقيق التميز في الأداء.
- استراتيجية: تطوير استراتيجيات واضحة تسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتواكب التغيرات في السوق.
- العملاء: تحسين تجربة العملاء وضمان رضاهم.
- الموارد: استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.
- العمليات: تحسين العمليات لضمان الجودة والكفاءة.
- النتائج: قياس النتائج وتحليلها لتحقيق التحسين المستمر.
- التعلم والابداع: تشجيع التعلم المستمر والابداع في مختلف مجالات العمل.

5. جائزةISO الدولية:

هي جائزة تقدمها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) تقديراً للجهود الاستثنائية في تطبيق المعايير الدولية. تهدف هذه الجائزة إلى تكريم الأفراد والمنظمات التي تساهم في تحسين مستوى الجودة، الابداع والاستدامة عبر مختلف الصناعات والمجالات باستخدام المعايير العالمية(ISO). هي منظمة غير حكومية تضم هيئات معايير وطنية من مختلف أنحاء العالم، وتعمل على تطوير معايير دولية تعزز فعالية وأداء الأنظمة في المجالات المختلفة. جميع متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية عامة وتهدف إلى أن تنطبق على أي منظمة ، بغض النظر عن نوعها أو حجمها ، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها.[2]

الدول التي تشارك في جائزة لا تقتصر على دول معينة، بل أي دولة تمتلك هيئة معايير وطنية مثل (BSI) في المملكة المتحدة، أو (ANSI) في الولايات المتحدة يمكنها المشاركة في جوائز (ISO). العديد من الدول الأعضاء في المنظمة الدولية للمعايير تشارك في هذه الجائزة، ويشارك فيها بشكل رئيسي الدول التي

[1] ISO**, Business Excellence Framework and Quality Management in Malaysia**, ISO/IEC 9001:2015 and Malaysian Quality Assurance Agency (MQA),2015, P P 20-15
https://www.uniti.edu.my/download/Kualiti/QMSStandardRequirement2ndRevISO9001-2015.pdf
[2] ISO, Ibid, P1.

تعتمد المعايير الدولية في صناعاتها مثل اليابان، الولايات المتحدة، ألمانيا، الصين، المملكة المتحدة، وكوريا الجنوبية. ومن بين الجوائز:

- جائزة (ISO) لتطبيق المعايير: تكرّم المنظمات التي تظهر التميز في استخدام المعايير الدولية لتحقيق تحسينات كبيرة في كفاءة الإنتاج وجودة المنتجات.

- جائزة (ISO) للاستدامة: تركز على الشركات التي تطبق المعايير البيئية والاجتماعية لتحقيق التنمية المستدامة.

- جائزة (ISO19001): تكريم المؤسسات التي تطبق معايير الجودة الدولية (ISO19001) بنجاح في أنظمتها الإدارية.

- جوائز التميز في الإدارة: بعض الهيئات والمنظمات الوطنية، مثل "جائزة التميز في الأعمال الماليزية " (Malaysien Business Excellence Award)، تشارك مع (ISO) في تكريم المؤسسات التي تلتزم بهذه المعايير.

وحسب نتائج دراسة الاستقصائية من مقابلات أجريت مع 13 من ممثلي القطاعات في الولايات الامريكية المتحدة عن موضوعات مثل المعايير المستخدمة في القطاع (وكيفية استخدامها)، والأهمية الاستراتيجية للمعايير للقطاع والتكاليف والفوائد التي تجلبها. على نطاق واسع، أفاد الأشخاص الذين تمت مقابلتهم في قطاعات متعددة أن المعايير:

- المساهمة في عمليات أكثر كفاءة؛
- ضمان منتجات عالية الجودة (أكثر من ذلك عند إنشائها كشرط في سلاسل التوريد)؛
- تقليل العيوب والنفايات في دورة الإنتاج؛
- تحسين الوصول إلى سلاسل التوريد العالمية والأسواق الجديدة؛
- تحسين سمعة الشركات ونقل معلومات الجودة المهمة للمستهلكين.[1]

ومن بين المؤسسات الاقتصادية البارزة المتميزة في ادارتها وإبداعاتها الواضحة على منتجاتها وخدماتها المتحصلة على عدة شاهدات (ISO):

[1] ISO, **Standards & economic growth: ISO members' research on the impact of standards on their national economies,** Papers**,** Switzerland, 2021, P25-30
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100456.pdf

1. أمازون– (Amazon) القيادة اللامركزية: أمازون تعتمد على هيكل إداري مرن يشجع على اتخاذ القرارات بشكل لامركزي، هذا يسمح للفرق الصغيرة بأن تكون أكثر ابداعا وسرعة في اتخاذ القرارات وتنفيذها. يساهم هذا النموذج في خلق بيئة عمل إبداعية تسهل التوسع والتكيف مع التغيرات في السوق.[1]

2. جوجل – (Google) مبادرة 20% من الوقت: قدمت جوجل لموظفيها فرصة قضاء 20% من وقتهم في العمل على مشاريع شخصية مبتكرة وإبداعية خارج إطار مهامهم الرسمية. العديد من المنتجات المهمة مثل (Gmail) و (Google News) نشأت من هذه المبادرة.[2]

3. تسلا – (Tesla) الإدارة من خلال الرؤية المستقبلية: "إيلون ماسك" يشتهر بتبني نموذج إداري يركز على الابداع والابتكار المستمر والرؤية طويلة الأمد. تسلا تشجع الموظفين على التفكير في المستقبل وإيجاد حلول جديدة للتحديات التكنولوجية.[3]

4. مايكروسوفت – (Microsoft) التعاون متعدد الثقافات والتحول الرقمي: تحت قيادة "ساتيا ناديلا"، نفذت "مايكروسوفت" استراتيجية للتحول الرقمي، حيث تركز على التعاون بين فرق متعددة الخلفيات الثقافية، ما يعزز من الابداع و الابتكار ويحفز على تطوير المنتجات والخدمات التكنولوجية.[4]

الفرع الثاني: النموذج الجزائري للتميز

يعد النموذج الجزائري من النماذج الرائدة في إفريقيا، وقد أنشأ اقتداء بنماذج التميز السباقة من أجل مسايرة التطورات العالمية وتحدياتها. وقد أقترح لأول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني من قبل الحكومة الجزائرية، وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بصفة رسمية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 06 جانفي 2002 حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي، إذ يقدم النموذج الوطني لتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) وهي جائزة سنوية التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 2 مليون دينار جزائري بالإضافة إلى كاس الاستحقاق وشهادة شرفية. ويعنى بالجائزة كل المؤسسات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت مؤسسات صناعية صغيرة أو متوسطة، والمؤسسات الكبيرة، عمومية أو خاصة ذات طابع ربحي أو غير ربحي. كما يكون التقييم هنا على أساس سلم تنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان

[1] Brad Stone, **The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon**, Little Brown and Company, United States of America, 2013, P178.

[2] Laszlo Bock, **Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead** Tweleve Hachette Book Group, United States of America, 2015, P 112.

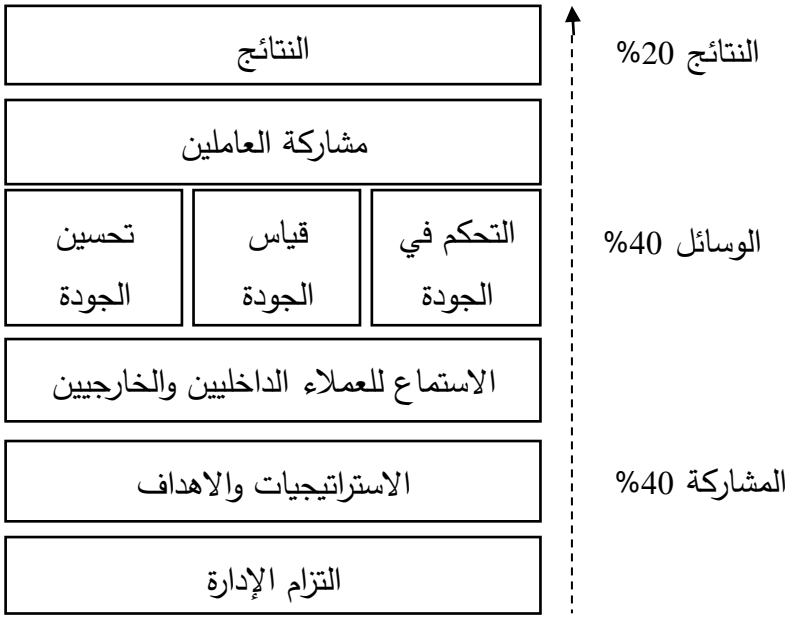
[3] Ashley Vance, **Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future**, 1rd edition EccoHarperCollins, United States of America, 2015, P253.

[4] Satya Nadella, **Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft Soul and Imagine a Better Future for Everyone**, HarperBusiness,1rd edition, United States of America, 2017, P98.

متفاوتة على معايير التقييم الثمانية وهي التزام الإدارة الاستراتيجيات والأهداف، الاستماع للزبائن، التحكم في النوعية، قياس الجودة، تحسين الجودة، مشاركة العمال، النتائج.[1]

لكن نموذج الجودة في الجزائر يقتصر على المؤسسات الصناعية، على اختلاف نماذج الجودة للدول المتقدمة، و حتى المؤسسات الصناعية لم يتم تصنيفها حسب الحجم، الأمر الذين اثر بشكل كبير على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كونها تعتقد أنها غير معنية بالجائزة، و لهذا يوجد غياب كلي في التسجيل لهذه الجائزة، و بالنسبة للمؤسسات ذات الطابع الخدماتي فهذا النموذج لم يوضح إذا ما كان للمؤسسات الخدماتية الحق في الجائزة أم لا، إلى جانب أن الجائزة تسير من طرف وزارة الصناعة، مما يؤكد عدم إمكانية المؤسسات الخدماتية المشاركة للحصول على هذه الجائزة. وماعدا ما يصدر في الجرائد الوطنية عن اسماء المؤسسات الفائزة في 19 ديسمبر من كل سنة، لا يتوجد ولا معلومة حولها على مواقع الانترنت.[2]

الشكل رقم (15): النموذج الجزائري



المصدر: لخضر مداح، نفس المرجع السابق، ص46.

[1] مساك أمينة، سلمى رزق الله، **تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص319.

[2] لخضر مداح، **الركائز التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الجامعية والنماذج الدولية لتفعيلها**، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد2، المجلد5، جامعة الجلفة،2014، ص46، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/51945

خلاصة الفصل:

باعتبار المسح الادبي لمتغيرات الدراسة خطوة مهمة مساعدة في الإجابة على الإشكالية فبعد القراءة النظرية لحوكمة المؤسسات في الفصل الأول خصصنا هذا الفصل لعرض المفاهيم المتعلقة بالإبداع والتميز الإداري بحيث كل منهما جاء في مبحث على حدا انطلاقا من تعريفهما والنظريات المفسر لهما من ثم تطرقنا لمنطلقات الابداع ومستوياته، مصادره، مراحله أيضا مع الوقوف على عقبات الابداع في المبحث الأول بالإضافة لمبادئ التميز الإداري ومتطلباته، كما تم الإشارة لمداخل تحقيق التميز الإداري في المبحث الثاني ،أما المبحث الثالث فكان لتوضيح أكثر ضرورة الابداع و التميز في المؤسسة الاقتصادية من خلال الإضاءة على أهمية كل منهما و الأهم ذكر طرق تنمية الإبداع و الوصول للتميز الإداري بالإضافة لأهم الممارسات للتميز بذكر بعض النماذج من بينها النموذج الجزائري.

باختصار يمكن القول أن العوامل البيئية المتغيرة باستمرار أدت إلى ارتباط أهداف المؤسسة الاقتصادية في البقاء والتميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع وهو العامل الذي يرتكز على اكتساب المعرفة، مع القابلية للتغيير والمجازفة خاصة في تبني الافكار الجديدة الإبداعية والحلول الابداعية أيضا للتعامل مع المشاكل على اختلاف أنواعها، والعمل على تقليل معوقات الابداع أمر لابد منه، والحرص والاهتمام أكثر بطرق تنمية الابداع الذي يعتبر أيضا كمدخل للوصول للتميز الإداري بالإضافة لإدارة الجودة الشاملة و الاهتمام بالعلاقة مع العملاء و غيرها من المداخل التي ذكرناها.

الفصل الثالث

تمهيد:

مما لا شك فيه أن هناك العديد من الدراسات المتباينة من مقالات أو أطروحات ناقشت سواء موضوع حوكمة المؤسسات الاقتصادية أو الإبداع بالإضافة إلى التميز على حد أو حتى الربط بين أحد منهم بالأخر على مستوى قطاع معين أو دولة معينة، وعليه قمنا من خلال دراستنا الربط بين المتغيرات الثلاثة الأنف ذكرهم لمعرفة دور الحوكمة في تحقيق كل من الابداع وتميز الإداري بالخصوص، وخصت هذه الدراسة قطاع الاتصالات بالتحديد، إذ تعد من بين النقاط المميز لهذه الدراسة عما سبقها من دراسات. وذلك لإبراز الدور المهم لحوكمة المؤسسات الاقتصادية في تحقيق الإبداع والتميز الإداري في قطاع الاتصالات بالجزائر.

ارتأينا أن يكون هذا الفصل حلقة وصل بين النظري والتطبيقي بطرح مقاربة نظرية بين حوكمة المؤسسات وكل من الإبداع الإداري وتميز الإداري، من ثم عرض الدراسات السابقة العربية على حدا من الدراسات السابقة الأجنبية مع التعليق عليها بذكر الجوانب المهمة التي القت الضوء عليها وأهم النتائج التي جاءت بها، ثم ذكر مميزات الدراسة الحالية وصياغة نموذج الدراسة، بحيث تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: مقاربة نظرية بين حوكمة المؤسسات الاقتصادية والابداع والتميز الإداري

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة

المبحث الثالث: مميزات الدراسة الحالية وصياغة أنموذج الدراسة

المبحث الأول: مقاربة نظرية بين حوكمة المؤسسات والابداع والتميز الإداري

ليس الحوكمة وليدة الساعة بل حديثة نسبيا وليس الابداع جديدا، لكن الجديد هو طبيعة العلاقة بينهما ومدى هذه العلاقة وكيفية اجتماعهما في المؤسسة بما يحدث قيمة وثروة استثنائية ونقلة فارقة لها، ويحقق التميز على جميع المستويات بما فيها على مستوى الإدارة.

المطلب الأول: أهمية حوكمة المؤسسات

تعتبر حوكمة المؤسسات نتيجة حتمية لفشل سياسات الإصلاح الاقتصادي في الدول النامية، فان البنك الدولي تبنى مفهوم الحوكمة في الثمانينات، و ذلك من اجل إقران الإصلاح الاقتصادي بالنجاح الاخر المرتبط به و الملازم له و هو الإصلاح السياسي المؤسسي.[1] و تحظى حوكمة المؤسسات بأهمية بالغة على المستوى العالمي وفي كلا القطاعين الخاص والعام لأنها كانت ومازالت الوسيلة والأسلوب الفعال لمحاربة الفساد الإداري والمالي.

الفرع الأول: أهمية الحوكمة للمؤسسة الاقتصادية

تتمثل أهمية الحوكمة وانعكاساتها الإيجابية بعد التزام المؤسسات الاقتصادية بتطبيقها فيما يلي:

- تسمح حوكمة المؤسسات بضبط العلاقة بين المستثمرين، مجالس الإدارة، المدرين، المساهمين وغيرهم وتهدف إلى زيادة استثمارات المساهمين إلى حد أقصى على المدى الطويل من خلال تحسين أداء الشركات وهذا ما يستوجب تقديم حوافز وإجراءات تخدم مصالح المساهمين وتحترم بقية أصحاب المصالح داخل الشركة.[2]

- للحوكمة انعكاسات إيجابية متعددة للمؤسسة منها الاستخدامات الأمثل للموارد وتسهيل عملية الرقابة والاشراف والمتابعة للأداء، تشجيع الإنتاجية والحد من عمليات الإنفاق دون الحاجة؛

- تعزيز الشفافية، خاصة في اتخاذ القرارات المالية والإدارية، مما يعزز الثقة بين المستثمرين والجمهور. وتحسن من مستويات المساءلة[3].

- الحد من تكلفة رأس المال، رفع مستوى وكفاءة أداء بعض المؤسسات الاقتصادية ورفع كفاءة المنظومة الرقابية وتحقق الانضباط المؤسسي تحديد مسؤوليات وواجبات المسؤولين في الإدارة العليا والتنفيذية؛[4]

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، **الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**، مرجع سبق ذكره، ص41.

[2] محمد الشريف بن زواري، **حوكمة الشركات والهندسة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص 56.

[3] Bob Tricker, **Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices**,3rd edition, Oxford University Press United States of America ,2015, P101.

[4] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **الحوكمة المفاهيم والممارسات**، مرجع سبق ذكره، ص198.

- في ظل هيمنة نظام العولمة على الأسواق الداخلية والخارجية يمكن أن تأخذ حوكمة المؤسسات دورا صريحا في عملية التسعير المسبق لتكلفة رأس مال المؤسسة، وخاصة في الأسواق التي مازال تمويل المؤسسات فيها محدودا؛

- تساهم في إجاد التوافق بين العملية الإدارية والتمويلية لتشجيع جذب المزيد من الاستثمارات للمؤسسة من خلال توفير الحماية لكبار المقرضين والمساهمين وضمان عوائد؛

- اتباع حوكمة المؤسسات يؤدي لتعظيم القيمة السوقية للمؤسسة[1]، و يوجد مجموعة من الدراسات التي تناولت العلاقة بين حوكمة الشركة وقيمتها. فبعد الدراسات ركزت على حوكمة الشركات والعائدات على التمويل طويل الاجل، وأهمها دراسة "قومبرز"، تم تحليل "ميكانيزم" للحوكمة على عائدات الأصول المالية لـ 1500 مؤسسة أمريكية من سنة 1990 حتى سنة 1999، ودراسة "دروباتز" فقد تم تحليل أثر الحوكمة المالية على عائدات الأوراق المالية للفترة 1998 – 2002 في ألمانيا، من خلال استقصاء ل 253 مؤسسة ألمانية من كافة القطاعات. وتوجد أيضا دراسة "بلاك "لعينة من المؤسسات الروسية. وقد تم إيجاد علاقة إيجابية بين معايير الحوكمة وقيمة المؤسسة في مختلف هذه الدراسات؛[2]

- تحقيق الاستدامة، تساهم الحوكمة الفعّالة في اتخاذ قرارات استراتيجية طويلة المدى تحافظ على استدامة الشركات في ظل التحديات المتغيرة في الأسواق.

- تحسين الأداء المالي: تساعد الحوكمة في تحسين الأداء المالي من خلال تطبيق سياسات جيدة وإجراءات تنظيمية فعالة[3].

- يعتبر نظام الحوكمة الجيد إحدى الدعائم الأساسية لإنعاش أي مؤسسة واستمرار نجاحها على المدى الطويل؛[4]

- التوازن في العلاقات التعاقدية التي تربك بين إدارة المؤسسة والأطراف الأخرى؛

- الوصول لأفضل الممارسات للسلكة في الشركات؛

- توفير الضامنات التي تكفل الحد من الفساد المالي والإداري؛

- تفعيل مسؤولية كل من مجلس الإدارة ومجلس الإدارة التنفيذية؛

---

[1] أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص185.

[2] براق محمد، بن زواي محمد الشريف، **الأداء الاجتماعي للشركة كإشارة لحوكمة الجيدة**، مرجع سبق ذكره، ص 11.

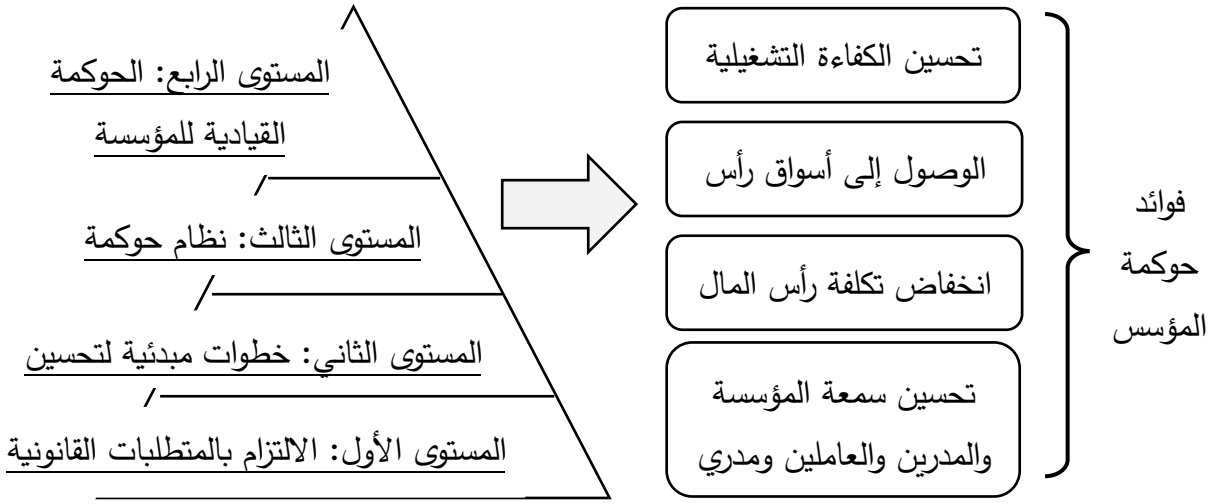
[3] Bob Tricker, **Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices**, Op.cit, P101.

[4] عمار عصام السامرائي، **أهمية حوكمة المؤسسات ودورها في تعزيز فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي**، مرجع سبق ذكره، ص11.

- تجنب مساوئ و عيوب كل من هياكل الملكية المركزة و هياكل الملكية المشتتة.[1]

كما يمكن تلخيص أهمية حوكمة المؤسسات في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): فوائد ومستويات الحوكمة



المصدر:International Finance Corporation (IFC),2004,p13

الفرع الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات للاقتصاد

- حكومة الشركات ترسي القيم الديمقراطية، العدل، المساءلة، المسؤولية والشفافية في الشركات، وتضمن نزاهة المعاملات وبهذا تعزز سيادة القانون ضد الفساد، إذ تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة.

- تقوم حوكمة المؤسسات على الصعيد الاقتصادي بتقديم الضمان للمستثمرين وحملة الأسهم، وتعطيهم قدر من الطمأنينة يضمن حصولهم على عوائد مناسبة لاستثمارهم، والعمل على حماية حقوقهم وخاصة حائزي الأسهم من صغار المساهمين؛

- تعمل على رفع كفاءة استخدام الموارد، وتدعيم تنافسيتها في الأسواق المال العالمية بما يمكنها من جدب مصادر تمويل محلية ودولية للتوسع والنمو ويجعلها قادرة على جذب رؤوس الأموال وإجاد فرص عمل جيدة للأفراد وظهور كيانات اقتصادية وتجارية عملاقة؛

- حوكمة المؤسسات تؤدي لزيادة التنافسية خاصة في ظل العولمة وإزالة الحواجز التجارية وتزايد حركة انتقال رؤوس الأموال؛

[1] المنظمة العربية للتنمية، **الحوكمة والإصلاح المالي والإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 138، بتصرف.

- تدعيم الجهاز المصرفي للدولة لزيادة الاستثمارات وتزيد من وضوح معاملات المؤسسات وشفافيتها خاصة في مجال القروض والتمويل البنكي؛

- كما تظهر أهميتها عند تطبيق نظام الخصخصة لضمان حقوق المستثمرين وتزيد أهميتها في نظام الخصخصة خاصة في قطاع الحكومي، مما يساعد على إزالة الاحتقان بين طوابق المجتمع ومنع حالات الفساد التي يمكن أن تصاحب تطبيق برنامج الخصخصة وذلك باتباع الإفصاح والشفافية خلال طرح وبيع الأصول وحسن توجيه عائداتها لخدمة التنمية؛

- دفع عجلة التنمية للبلد.[1]إذ أن أهمية الحاكمية المؤسسة يكمن في أنها تعد ذات أهمية بالنسبة للاقتصاد كله إذ إن هناك ارتباط وثيقا بين الحاكمية المؤسسية و نظام الاقتصاد في أي بلد ، فالمشاكل الناجمة عن ضعف الحاكمية المؤسسية لا تؤدي فقط إلى فشل الاستثمارات ، و إنما تمتد إلى ابعد من ذلك متمثلة في ضعف مستويات الثقة العامة في الأعمال كلها.[2]

المطلب الثاني: الإبداع كوظيفة إدارية في ظل حوكمة الإدارة

المؤسسة الاقتصادية الناجحة باختلاف أنواعها تحرص كل الحرص على تصميم المزيد من المنتجات وتقديم خدمات جيدة بحلة جديدة ونوعية، مع استخدام الأمثل لمواردها بطرق أكثر كفاءة وفعالية الذي يكون مؤكد بوجود تطبيق جدي وجيد للحوكمة وتسويق منتجاتها وخدماتها بأساليب إبداعية، واستخدام أساليب أكثر فاعلية وابداعية أيضا في الإدارة.

الفرع الأول: الابداع كوظيفة إدارية

يعتبر علم الإدارة حديث نسبيا عمره بحدود مائة سنة فقط، وتعددت الرؤى والتعاريف واختلفت حول هذا العلم باختلاف وتعدد مفكرين والمدارس بدءا بالمدارس العلمية التقليدية مثل مدرسة العمليات الإدارية مرورا بالمدرسة الإدارة العلمية ومدرسة البيروقراطية ومدرسة العلاقات الإنسانية وصولا للمدارس الحديثة مثل المدرسة الموقفية والمدرسة السلوكية. و كل منها ساهمت فعلا في تطوير هذا العلم ،و تغيير النظرة اليه من كون الإدارة عملية بسيطة يمكن أن يمارسها أي إنسان بحكم أنه مارس الإدارة منذ إقامة التنظيمات إلى كونها ظاهرة تتسم بالانتظام الذي يتم اكتشافه بالعقل و الدراسة العلمية.[3]و كما هو معروف أن وظائف

[1] أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص ص185 -188.

[2] عمار عصام السامرائي، **أهمية حوكمة المؤسسات ودورها في تعزيز فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي**، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية بعنوان "حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة"، 17-18 أفريل 2013، جامعة اليرموك، الأردن ص11 https://www.researchgate.net/publication/358712200

[3] سعاد نائف برنوطي، **الإدارة – أساسيات إدارة الأعمال**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص133.

الادارة خمسة حسب ما حددها "هنري فايول" منذ عام 1916 هي التخطيط و التنظيم، و الأمر و التنسيق و الرقابة[1]، و إضافة الى ما أكدة عليه المدرسة العمليات على أن الإداري يجب أن يتفرغ للتخطيط و التنظيم و الرقابة و التوجه ، فقد ركزة المدارس الإنسانية على عنصرين آخرين مهمين:[2]

- اتخاذ القرارات والابداع: بحيث تشمل التأكد من أنه هو ومرؤوسيه يتخذون القرارات بالطريقة المناسبة وهذه عملية مهمة، لأن للإنسان عدة آليات لاتخاذ القرارات، على الإدارة التأكد من استخدام الآلية والطريقة المناسبة لكل مشكلة، وهذا ما أكدت عليه المدرسة الموقفية، على أن تكون مشاركة واسعة في اتخاذ القرارات ومركزية واطئة، أي لامركزية عالية.

- تحفيز العاملين: بحيث تشمل معرفة دوافع العاملين والتأكد من تحفيزهم بالطريقة المناسبة.

بات اليوم ينظر للإبداع كوظيفة من وظائف الإدارة ، بحيث يرى "Peter Drucker " أن الإدارة يجب أن تقوم على الإبداع أكثر منها على التكيف ، حتى تتمكن من الإتيان بمنتجات جديدة و ممارسات و أفكار جديدة و هيكل تنظيمي جديد و تلبية حاجات المستقبل ، و ينطوي الإبداع أيضا على إعداد العاملين و المنظمة لمواجهة التحديات الجديدة ، و إلا فإن المنظمة ستتوقف و تثبت عند نقطة واحدة و بذلك تشيخ و تموت.[3] و الإبداع كوظيفة من وظائف الإدارة يتضمن:

- تشجيع التفكير الإبداعي: يجب على الإدارة خلق بيئة تتيح للأفراد التفكير بحرية وتقديم أفكار جديدة مما يساعد في الابداع المستمر. أي دمج الإبداع في عمليات الإدارة اليومية.[4]

- اتخاذ قرارات استراتيجية إبداعية: من خلال دمج الإبداع في عملية اتخاذ القرار، يمكن للإدارة تطوير استراتيجيات جديدة تدفع الشركة للأمام. [5]

- تحفيز التعاون بين الفرق المختلفة: تشجيع التعاون بين الأقسام المختلفة لتبادل الأفكار وابتكار حلول مشتركة.[6]

يقول العالم "Drucker" إن الإبداع هو عمل حقيقي وليس إلهاما أو ومضة، وأنه يمكن بل ويجب أن يدار مثل وظيفة أو كنشاط آخر في المؤسسة، ولكن الطريقة مختلفة فالابداع بمعنى المعرفة وليس العمل.

---

[1] حسين حريم، **السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجمعات في منظمات الاعمال**، ط 4، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص20.

[2] سعاد نائف برنوطي، **الإدارة – أساسيات إدارة الأعمال**، ص188، بتصرف.

[3] سارة مرزوق، **أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين – رؤية جديدة**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن،2020، ص 133.

[4] Alan Mumford, **Creative Management and Development**,4 th Edition, FT Prentice Hall, Britain UK 2000, P 56.

[5] John Adair, **The Creative Manager's Handbook**, 1st Edition, Kogan Page, Britain UK, 2004, P 112.

[6] Peter F. Drucker, **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**, 1st Edition, Harper and Row, New York, United States of America, 1985, P 39.

كما أشار الكاتبان "Wilson و Roserfeld " إلى أن الابداع ليس مقصور على وحدات أنشطة البحث و التطوير فقط ، بل يمكن أن ينشأ و يبرز من مصادر مختلفة عديدة و عليه سيكون من مهام المدرين تشجيع و رعاية عملية الابداع في المؤسسة.[1] من خلال مراعات النقاط التالية:[2]

- يجب على الشركات أن تشجع موظفيها على تبادل الأفكار و الآراء مع رؤسائهم (دور القيادة في تحفيز على الابداع): إذ أن غالبا ما يمتنع الموظفين عن مشاركة أفكارهم و مع مدراءهم خاصة حول طرق تحسين العمل في المؤسسة على الأرجح أن الموظفين يشعرون بالخوف من ذلك أو يضنون أن أراءهم لا قيمة لها في نظر رؤسائهم و وفقا لهذا الاعتقاد فإن مشاركة الآراء مع الرؤساء قد يظهر بجودة العمل في المؤسسة الموظفون الخبراء الذين يعملون في قاعدة الهرم المؤسسي هم من يعايشون العمل و يراقبونه عن كتب بشكل يومي ، إذا لم تؤخذ أراءهم بعين الاعتبار فإن الكثير من المشاكل ستبقى بلا حل للتغلب على هذه الظاهرة ، فمثلا شركة "PIXAR " للرسوم المتحركة في عام 2013بدأت الشركة مبادرة تسمى بيوم الملاحظات أو قفت الشركة أعمالها و قضى جميع الموظفين يومين في مجموعات لجمع و تقديم الملاحظات الخاصة حول الشركة في المقابل فإن مشاركة الملاحظات فحسب ليست الحل الجدري لهذه المشكلة بل يجب على رؤساء الشركات التأكد من موظفيهم أنهم يمتلكون المهام المسندة إليهم و يدرونها بأنها أعمالهم الخاصة بالتالي تحصل المؤسسة على استطلاع أفضل لآراء الموظفين ، كما أنه في أربعينيات القرن الماضي تمكنت الشركات اليابانية من تحسين نتائجها من خلال فكرة بسيطة و هي بدل من إعطاء المدراء القدرة على إيقاف خط تجميع المصانع كان بوسع جميع العمال إيقاف إنتاج إذا رأوا أن هناك أي مشكلة بالتالي يشعر الموظف بالمسؤولية و بالتالي يحددون المشاكل و يعالجنها بأنفسهم دون انتظار الإدارة. وأدى هذا الحل لتعزيز كفاءة العمل في المصانع اليابانية باختصار الوقت المتطلب لحل المشاكل.

- يميل الموظفون للعمل بشكل أفضل إذا شعروا بأن مساهمتهم وجهودهم ذات قيمة في نجاح المنتج النهائي أو الخدامات المقدمة: من أجل أن تعمل المؤسسة بصورة أفضل يجب أن تكون لها هدف تسعى لتحقيقه، لا يجب أن يكون هذا الهدف محددا بقدر أن يكون مفهوما عاما مثل السعي نحو التميز حيث يسعى كل موظف أن يكون الأفضل بما يقوم به على سبيل المثال كان شعار "PIXAR" هو (الشغف نحو التميز) وكان لهذا المفهوم تأثيرا إيجابيا كبيرا على الموظفين وإنتاج المؤسسة. يعملوا الموظفون بأكثر فعالية للتغلب على المشكلات عندما يعلمون أن عملهم يساهم بجزء من المحصلة النهائية للعمل.

[1] حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الاعمال**، مرجع سبق ذكره، ص361.

[2] Edwin Earl Catmull, Amy Wallace, **Creativity, Inc: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration**, Op.cit, P P 18-150.

- اختيار الفريق المناسب الذي يمتلك عوامل التميز وإبداع أهم بكثير من التركيز على إيجاد أكبر قدر من الأفكار الإبداعية: يعتقد الكثير أن نجاح المؤسسة يعتمد على انتاج أكبر عدد من الأفكار المتفردة و لكن في الحقيقة هناك عنصر اخر أكثر أهمية لتحقيق النجاح و هو توظيف الأشخاص المناسبين ، أن يكون لديك فريق عمل رائع يعد أكثر أهمية من أن تملك أفكار رائعة في النهاية المطاف لا يهم مدى جودة فكرتك او وضوح أهدافك أو سلاسة خطتك دون وجود الفريق المناسب الذي يتمكن من تنفيذها على أرض الواقع أي منتج تم إنتاجه من الهواتف الذكية و السيارات لم تكن فكرة واحدة بل محصلة جهود العديد من الأشخاص و نتاج العديد من العقول المبدعة التي تعاونت لتبادل الأفكار و إخراج المنتجات الناجحة لا يقتصر إنشاء فريق متميز على توظيف الأشخاص الأكثر موهبة فقط و لكن يجب تشكيل التنوع يعد أهم سمات الفريق الناجح بدلا من تشكيل فرق متجانسة ذوي فكر متماثل ذلك لان اختلافات أعضاء الفريق تسمح لهم بتكريس أفكارهم.

- تعزيز الثقة بالموظفين وتمكينهم من أجل اتخاذ القرارات يعزز من كفاءة العمل والإبداع في المؤسسة: يواجه بعض المدراء صعوبة لإعطاء الاستقلالية للموظفين في القيام ببعض المهام فتجدهم عادة يدققون في كل كبيرة وصغيرة، في الحقيقة فإن عدم استقلالية موظفين قد تعرقل إبداعهم ويخفف معنوياتهم، إن أفضل نهج لإدارة الموظف هو منهج الحرية لاتخاذ القرارات فهم في محل أفضل من مدراءهم لحل المشاكل الدقيقة في العمل.

من المهم أن يمتلك الموظفون قدرا من الذكاء والخبرة تمكنهم من اكتساب ثقة مدراءهم كانت لدى "إدمان" قاعدة عند اختيار أعضاء فريقه الجدد حيث كان دائما يختار الأشخاص الذين يشعر انهم يفوقونه في ذكاء والذين لديهم الثقة في قدراتهم ويستطيعون توظيفها دون إشراف من أحد، وفي أرض الواقع نجد بعض المدراء الذين يفوقونهم قد يشكلون تهديدا لبقائهم على رأس عملهم.

الفرع الثاني: حوكمة الإدارة

ولدت فكرة الحوكمة الرشيدة من أكثر من مدرسة فكرية. فلقد جاءت الفكرة من علم الإدارة و علم السياسة و بالنسبة لعلم الإدارة جاءت فكرة الحوكمة الرشيدة من مدرسة علم إدارة الجودة الشاملة[1]، و التي تعتبر مدخل مهم في تحقيق التميز الإداري كما اسلفنا الذكر.

[1] مدحت محمد أبو النصر، **الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**، ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2015، ص29.

إن التزام الإدارة العليا بتطبيق أفضل الممارسات في مجال المؤسسية بداية من تطوير هيكل تنظيمي يدعم الرقابة و التوجيه مرورا بتقييم دوري لممارسات الحوكمة و إنتهاءا بتطوير سياسة و منظومة حوكمة تشكل الأساس الذي يدعم كافة أنشطة المؤسسة و ذلك إدراكا بأهمية و جود منظومة حوكمة واضحة لتحقيق الجودة و التميز في الأداء و صنع القرارات الرشيدة.[1]

يختار مديرو الشركات مزيجا من الآليات القانونية، وحوكمة السوق الأمثل بالنظر إلى الظروف الخاصة للشركة. وتحدد "رابطة العقود" مدى الاعتماد على آليات مختلفة. يستبدل المديرون بين آليات الحوكمة المختلفة حتى تتساوى الإنتاجية الصافية الحدية لكل آلية. وتحل آليات حوكمة المؤسسات، عند دمجها بالطريقة الأنسب للظروف الخاصة لكل مؤسسة، معظم النزاعات بين حملة الأسهم والمديرين. كما يتم حل القلق بشأن الولاء الإداري والجهد من خلال الضغوط التنافسية المشتركة من كل آلية من آليات الحوكمة. وعلى وجه الخصوص، توفر سوق مراقبة الشركات كآلية رصد خارجية تثبط التهرب وتشجع المديرين على اختيار عقود الإدارة المثلى لمؤسساتهم.[2]

و عادة ما يحتاج الابداع الى مراجعات مستمرة و القضاء على الأخطاء و الانحرافات من خلال برامج الحوكمة و الالتزام بقواعد القوانين و تكامل المعنويات و الشفافية و المشاركة و المساءلة و الفعالية التنظيمية و المساءلة.[3]

الحوكمة هي نظام للإدارة سواء كانت إدارة عامة أو خاصة. يشمل مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات الهادفة إلى تحقيق التوفيق والتوازن بين أصحاب المصالح المعارضة، وتوزيع الحقوق والمسؤوليات فيما بينها ضمن إطار عام من الشفافية والإفصاح والمساواة في الفرص فهي تعني وضع الضوابط ووسائل الرقابة التي تضمن حسن إدارة المؤسسة. وتضمن من جهة أخرى أن تحسين الإدارة استغلال موارد الشركة وتسعى إلى تعظيم ربحية وقيمة حقوق الملكية على المدى الطويل. كما تبرز أهمية حوكمة كنظام للإدارة الرشيدة بما يشمل إعادة هيكلة مجالس الإدارة، وحماية حقوق الأقلية، وتعزيز إجراءات الرقابة، وتكريس الشفافية والإفصاح والمساواة بالفرص سوآءا في الشركات المدرجة وغير المدرجة.[4]

---

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **الحوكمة المفاهيم والممارسات**، مرجع سبق ذكره، ص 99.

[2] Henry Butler, **The Contractual Theory of the Corporation**, George Mason University Law Review, Vol 11 No 4, 1989, P120, https://www.researchgate.net/publication/228159173

[3] فريد راغب النجار، **الاقتصاد الإبداعي وإدارة الصناعات الإبداعية: التفرد –الإبداع – التميز**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2023 ص 161.

[4] إبراهيم الخلوف الملكاوي، نفس المرجع السابق، مرجع سبق ذكره، ص 30.

المطلب الثالث: علاقة حوكمة المؤسسات الاقتصادية بالإبداع والتميز الإداري

الحوكمة نظام للإدارة و الرقابة و التوجيه على مستوى المؤسسي وفق المنظومة المعتمدة للحوكمة المؤسسية، و يحدد هذا النظام المسؤوليات و الحقوق و العلاقات مع جميع فئات المعنيين بالمؤسسة و يوضح القواعد و الإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل بالمؤسسة ، و هو نظام يدعم العدالة و الشفافية و المساءلة المؤسسية و يعزز الثقة و المصداقية في بيئة العمل.[1] بحيث تعتبر هذه الأخيرة أي بيئة العمل أو البيئة التنظيمية عامل مهم في التشجيع على الابداع و التميز ، خاصة إذا رافقها التحفيز من خلال المكافآت التي تشرف عليها لجنة المكافآت التي يمكن لمجلس الإدارة الذي يعتبر أحد آليات الحوكمة أن يوجدها داخل المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول: الدافع والتحفيز

يعد مهم في عمل أي إدارة هي التأثير في العاملين ودفعهم أو تحفيزهم للقيام بما تحتاج المؤسسة ان يفعلون. والدوافع والتحفيز ليست مصطلحات عفوية بل تشير إلى التعامل مع ظاهرة إنسانية بالغة الأهمية والتعقيد. يهتم علماء النفس بدراسة هذه الظاهرة تحت عنوان الدافعية، كما يستخدمها علماء الإدارة كعملية تحفيز وتأثير. الدافعية تلك القوة الداخلية التي تحرك الانسان، فتمكنه من اشباع حاجاته للبقاء و النمو و التكيف ، و الإدارة تحتاج ان تفهمها حتى تستطيع التأكد من ان ما يدفع العاملين للانتماء إلى المؤسسة و تنفيذ مهامهم بما ينسجم مع متطلبات بقاء ها.[2] و نظام الحوافز هو محاولة الربط بين الإنجاز و المكافآت في محاولة لزيادة الإنتاج بحيث يعبر عن الإنجاز المحقق بالمعادلة (انجاز= الحفز*قدرات الفرد).[3] فالحوافز تعتبر إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، واستمرار الإبداع الإداري من خلال الحوافز المادية والمعنوية، فالحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع وبذل الجهد وتطوير مستوى الأداء، وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية.[4] و التحفيز يكون بشقيه المعنوي و المادي:

- **الحوافز المادية:** التي تتمثل في العملية النقدية، و تتمثل بالجانب الملموس في الحوافز، و تأخذ صورا مختلفة في طريقة الدفع للعاملين، مثل الزيادة في الأجرة، و يمكن أن تكون بسبب الترقية أو النقل أو التحسين في ظروف العمل المادية، أو تخصيص نسبة من الأرباح للعاملين أو تخصيص نسبة من

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **الحوكمة المفاهيم والممارسات**، مرجع سبق ذكره، ص 99.

[2] حسين حريم، **السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في المنظمات الاعمال**، ط4، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013، ص402.

[3] طاهر محمود الكلالده، **الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية**، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013، ص ص93-107.

[4] محمد عيد السريحى، **الإبداع والأداء**، مرجع سبق ذكره، ص151.

الوفرة الناتجة من تقليل كلفة الإنتاج للعاملين، أو أجور إضافية، أو على شكل مكافآت او زيادات تختلف على أساس معيار فارق الجهد المبذول ، من خلاله يشبع الفرد حاجاته المختلفة.[1]

- **الحوافز المعنوية:** يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا عاملا واحدا ضمن مجموعة كبير من العوامل التي تثير كفاءة العامل الواحد. أن العمال لا يهتمون بالزيادة بالأجور بالدرجة الأولى بل يفضلون عليه نواحي تتمثل بالاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة و التوحد معها ، و بناء على ما برهنت عليه التجارب و الدارسات أخذ المسؤولين في مواقع العمل و الإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث و الدراسات أخذ المسؤولين في مواقع العمل و الإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن الحوافز أخرى تثير قدرات العامل و تربطه بعمله، و هي الحوافز المعنوية و التي تتمثل في المدح و التشجيع و وضع أسماء المجدين في لوحة الشرف ، إعطائهم الأوسمة و المكافآت و سنتناول بعضا من هذه الحوافز كما يلي:[2]

- المدح والتأنيب: حيث يقدم المدح والثناء عند قيامهم بأداء الأعمال على الوجه الصحيح، أما اللوم والتأنيب عندما يقومون بأداء واجباتهم أو أعمالهم بشكل خطئ.

- التسهيل الاجتماعي: يقصد به أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من الزملاء يقومون بنفس العمل حيث يكون لذلك أثر قوي وباعث زيادة الأداء والإنتاج.

- التنافس: يوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد أو في جماعة.

- المكافآت: يقول "باتون" في كتابه (الناس والنقود والدوافع) عام 1921، أن نظام المكافآت ضروري لاجتذاب ودفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح. أما " أوتيس" في بحثه له عن الأهمية النسبية للمرتبات في داخل الشركة عام 1959 فيرى أن المكافآت تخدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية، وهذا يدفع للعمل بطرق شتى وتتعدد صور المكافآت، ففي دراسة أجريت عام 1940 في شركة فلوريدا للكهرباء وجد أن المكافآت كما يلي:

- إتاحة الفرصة للانتقال من قسم إلى آخر؛
- إتاحة الفرصة للترقية؛
- الحق في الحصول على الترقية؛
- عدالة الأجور وتوحيد الأجور للأعمال الواحدة؛

[1] طاهر محمود الكلالده، **الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص93.

[2] هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت**، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص29-31.

- أوقات الفراغ؛
- ضمان الاستمرار في حالة حسن أدائه؛
- حالة الأمن بالقياس للشركات الأخرى.

أما أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية فكانت مبنية على نظريات علم النفس في الدوافع من خلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد، ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار عن ترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور الأفكار بصورة أكثر تحديدا أو وضوحا في صورة نظريات للحوافز. والنظريات قد أرست مبادئ مهمة وأساليب وأفكار ارتكزت على فروض علمي ونتائج قد نجحت حينها ووضعت في مجال التجربة[1]، ومن أهم هذه النظريات هي كالتالي:

←**النظرية الكلاسيكية:** تبعت هذه النظرية أساسا في التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها " فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساسا على أن النقود هي خير دافع للعمل في المؤسسات وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره، لهذا يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجية زاد أجره حيث أثبث "تايلور" أنه يمكن زيادة في الأجور يصاحبها زيادة في الإنتاجية، و كل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها اجر أعلى و هكذا، و لا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجيته إلى المستوى المطلوب فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.[2] وقد أطلق تيلر على هذا التعامل الإداري مصطلح " المبادأة و الحافز" ، فإذا أراد القائد الإداري أن يقدم المرؤوسين مبادرات ، و إن فعلوا ذلك فعلى الإدارة أن تقدم لهم الحوافز و التعويض المناسبين، و أطلق على دراسة تيلر هذه بالإدارة العلمية ذلك أنه شرع يدرس أعمال تحميل الفحم الحجري في عربة النقل وفق أساليب رياضية كمية هندسية.[3]

و قد بنى تيلر نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضيتين أساسيتين هما:[4]

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي على الكثافة في الإنتاج.
- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وأن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

---

[1] محمد عيد السريحى، **الإبداع والأداء**، مرجع سبق ذكره، ص151.

[2] نفس المرجع، ص152.

[3] شوقي ناجي جواد، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص92.

[4] محمد عيد السريحى، نفس المرجع السابق، ص152.

يمكن القول إن من الأمور التي أكد عليها خلال دراسته الآتي:[1]

- تحليل نوع العمل وتحديد مكونته الجزئية؛
- الاهتمام بأعمال اختيار وتدريب العاملين على العمل وكيفية تأديته؛
- نشر روح التعاون بين العمال لضمان تنفيذ العمل والإدارة؛
- اعتبار حالة العمل مسؤولية مشتركة بين العمال والإدارة.

لم تسلم هذه النظرية من الانتقادات منها:[2]

- لقد حدد " تايلور" الأداء النمطي على أساس أكفأ عامل وفرض على باقي العمال وفرض على باقي العمال بأن يصلوا إليه على ما بينهم من فروق في القدرة والقوة، وقد استخدم "تايلور" في سبيل الوصول إلى الأداء النمطي الضغط والرقابة الصارمة مما خلق جوا من التناقض بين العمال وأدى إلى توتر علاقات العمل.
- لم تهتم النظرية بالمتغيرات النفسية الاجتماعية؛
- تجاهل "تايلور" وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل واعتبار أن الحافز الوحيد هو الأجر.

←**نظرية الحاجات الإنسانية:** تعتبر نظرية " إبرهام ماسلو" من أول نظريات محتوى التحفيز[3] ،وضح فيها " Maslow " طبيعة الحاجات الإنسانية الهرمية للفرد ، و الذي يمثل كائن اجتماعي له طلبات و رغبات تعكس احتياجاته و تؤثر على سلوكه ، و هذه الاحتياجات تتربع على عرشها الحاجة إلى الاكتمال الذاتي ضمن وحدته التي ينتمي إليها ، و التي يسعى لتحقيقها من خلال ميله للإنجاز المتميز ، و المساهمة الفاعلة في نمو منظمة عن طريق السلوك المجاز و المثمر كالإبداع و الابتكار و الإتيان بالجديد.[4]

وترتكز هذه النظرية على الافتراضات التالية:[5]

- يملك الانسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات؛
- الحاجة ليست دائما دافعة للسلوك، فهي تكون دافعة فقط عندما تكون غير مشبعة؛

---

[1] شوقي ناجي جواد، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص95.

[2] محمد عيد السريحى، **الإبداع والأداء**، مرجع سبق ذكره، ص153.

[3] خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،1999، ص 242.

[4] سارة مرزوق، **أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين – رؤية جديدة**، مرجع سبق ذكره، ص 122.

[5] سعاد نائف برنوطي، **الإدارة – أساسيات إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص ص412-413.

- متى ما تم اشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع، في حين تبدأ تنشط المجموعة التالية في السلم، فإذا ما شبع مجموعة من الحجات كالحاجة الفيزيولوجية تتوقف فاعليتها في التحفيز والدفع وتنشط المجموعة التالية وهكذا حتى يصل إلى الحاجات الذاتية (التي لاتصل إلى مرحلة الإشباع).

الشكل رقم (17): سلم الحاجات "لماسلو"



المصدر: سارة مرزوق، **أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين – رؤية جديدة**، مرجع سبق ذكره، ص 122.

أما أبعاد النظرية للدافعية للعمل وللإدارة، فأهمها:[1]

- دوافع العمل متعددة وهي ليس الحصول على الاجر فقط، فقد يعمل الانسان ليشبع أيضا حاجاته الاجتماعية المتمثلة بالحصول على الانتماء وغيره.

- حتى يكون التحفيز فعلا دافعا للعمل، لابد وأن نعرف لكل فرد الحاجات النشطة والدافعة لديه، لهذا يجب أن يكون نظام الحوافز مرنا، يترك للفرد الانجذاب نحو ما يشبع حاجاته الدافعة فقد تكون مادية أو حاجات تحقيق الذات.

←**نظرية ثنائية العوامل أو العنصرين لـ"Fredrick Herzberg ":**[2]من اكثر النظريات التي تعرضت للمناقشة منذ أن طرحها " فردريك لهرزبرج" عام 1966، التي اقترح فيها مجموعتين من عوامل الوظيفة هما العوامل الوقائية و العوامل المحفزة التي تؤثر في اتجاهات و سلوك الفرد، و ترتبط العوامل الوقائية بالبيئة التي تؤدي فيها الوظيفة، و هي تعمل على ابعاد الفرد عن حالة عدم الرضى، و من الأمثلة على ذلك سياسة المؤسسة و العلاقات التفاعلية مع الرؤساء ، و الضمان الوظيفي و الراتب ، ظروف العمل المادية

[1] سعاد نائف برنوطي، **الإدارة – أساسيات إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص414.

[2] خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص ص 242-243.

و الغير المادية، المركز و المكانة في الجماعة أو المؤسسة، السياسة المعتمدة من قبل المؤسسة،[1] و إذا ما كانت ظروف العمل مواتية فإنه من غير المحتمل أن يكون غير راضي ، غير أن هذا العامل غير كافي لتحفيز نحو الأداء العالي .حيث يتم الوفاء بالدور التحفيزي من خلال المجموعة الثانية من العوامل ومن الأمثلة عليها الإنجاز، المسؤولية، التقدم، اعتراف الغير ،وهي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة.[2]

←**نظرية الحاجة للإنجاز:** تعد هذه النظرية من النظريات الحديثة نسبيا، وتركز على الحاجة للإنجاز وتتناول النظرية الخصائص الشخصية لبعض الافراد التي تجعلهم ذاتيا، وكأنما يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يمتلكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم ، فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الافراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز و الأداء العالي المتميز و النجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزم بتحقيقها؛ و تبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (أي الأشخاص الذين يملكون دافعا قويا للإنجاز) يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم ، و كذلك التقدم في مجال عملهم. علما بأن أمثال هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية، و يتمتع الأشخاص ذوي حاجة عالية يتمتعون بالخصائص التلية:[3]

- يفضلون ظروف عمل لهم بتحمل المسؤولية الشخصية في حل المشكلات فلا يشعرون بالإنجاز إذا لم يكونوا هم المسؤولين عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل؛
- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة، ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة.

←**نظرية "إي آ جي":** هذه النظرية تشابه نظرية "ماسلو" ولكنها حاولت إعادة تصنيف الاحتياجات إل ثلاثة أنواع وهي:[4]

- احتياجات البقاء: وهي مرادفة للاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمان؛
- احتياجات الارتباط: وهي مرادفة للاحتياجات الاجتماعية؛
- احتياجات النمو: وهي مرادفة لاحتياجات التقدير وتحقيق الذات.

←**نظرية العدالة:** من أبرز روادها "آدمز" ،ركزت على إدراك الأفراد للإنصاف الذين يعاملون به عندما يقارنون بالآخرين، ونظرية العدالة تقترح أن الناس يحفزوا للبحث عن العدالة الاجتماعية في المكافآت التي

[1] شوقي ناجي جواد، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص100.

[2] خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 243.

[3] سعاد نائف برنوطي، **الإدارة – أساسيات إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص418.

[4] محمد عيد السريحى، **الإبداع والأداء**، مرجع سبق ذكره، ص ص 158-159.

يتوقعونها من الأداء.[1] أي أن العمل المماثل له الأجر المماثل كذلك، أما إذا لمس الفرد أنه حقق أقل أو أكثر من الآخرين الذين يماثلوه بالعمل و الجهد. فإنه سوف يحتفظ بحقه في التظلم أو الاستحسان، و لذلك يجب التعامل مع الافراد العاملين في المؤسسة الواحدة بعدالة و مساواة.[2]

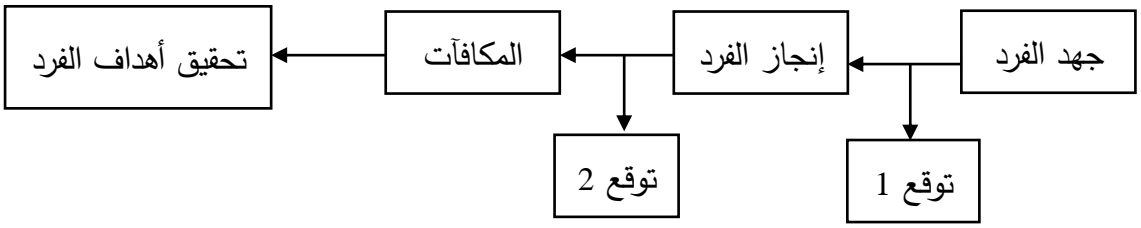
←**نظرية التوقع:** تدخل هذه النظرية تحت طائفة النظريات الإدراكية [3]صاحب النظرية هو " فكتور فروم" وتفترض النظرية بأن قوة الاندفاع والسلوك الذي يصدر عن الفرد هو محصلة:

القيمة * الاحتمالية (التوقع)

- قيمة الهدف /الحافز للفرد: أي كيف يقيم الفرد الشيء المعروض عليه كحافز.
- توقع الفرد لحصوله على الهدف/ الحافز لو بذل الجهد لذلك، أي أنه يجري تقدير لاحتمالات نجاحه في الحصول على هذه العوائد إذا بذل الجهد لتنفيذ ما مطلوب منه.

وعلى أساس هذين العاملين يحدد الفرد استجابته، ومحصلة هذه العملية العقلية تحدد قوة الاندفاع للحصول على الهدف وللاستجابة للحافز. [4]كما أن نظرية التوقع لا تحاول تحديد أنواع الحاجات أو المكافآت ولكنها فقط تبين أن التوقعات تختلف من شخص لآخر والحاجات كذلك تختلف من شخص لآخر، فهناك من يرغب في الترقية وآخر لديه قيمة عالية للعلاقات الجيدة.[5]

الشكل رقم (18): نموذج التوقع



المصدر: طاهر محمود الكلالده، **الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص176.

[1] هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت**، مرجع سبق ذكره، ص 106.

[2] شوقي ناجي جواد، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص105.

[3] طاهر محمود الكلالده، **الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص176.

[4] سعاد نائف برنوطي، **الإدارة – أساسيات إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص ص422-423.

[5] هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت**، مرجع سبق ذكره، ص115.

الشكل يشير إلى أن قوة الدافع عند الفرد هو الجهد اللازم لإنجاز عمل ما ، تعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز و هذا التوقع الأول في النظرية، و أضاف "فروم" بأنه إذا حقق الفرد إنجازه فهل سيكافأ على الإنجاز أم لا و هذا التوقع الثاني عند "فروم" فهناك نوعان من التوقع.[1]

← **نظرية تحديد الأهداف:**[2] (Goal Setting Theory) هي إحدى النظريات الشهيرة في علم النفس التنظيمي، وقد تم تطويرها بواسطة "إدوين لوك" و "غاري لاتهام" في السبعينيات. تهتم هذه النظرية بتأثير الأهداف المحددة بوضوح على التحفيز والأداء داخل المنظمات. كما أن لها تأثيرًا قويًا على الإبداع، حيث أنها تساهم في تحديد التحديات التي تحفز الأفراد على التفكير خارج الصندوق وتطوير حلول مبتكرة.

تتمثل الفكرة الأساسية لنظرية تحديد الأهداف في أن الأهداف المحددة بوضوح تشجع الأفراد على التركيز على المهام وتحقيق أداء عالي. ولكن الأهداف الصعبة والمحددة تحتاج إلى جهود أكبر، مما يؤدي إلى تحفيز الأفراد على التفكير بشكل أكثر إبداعًا من أجل الوصول إلى الحلول المطلوبة، بحيث:

- الأهداف المحددة والواضحة: الأهداف الواضحة تساعد الأفراد على معرفة ما يُتوقع منهم، مما يزيد من الدافع الداخلي للتحقيق. من خلال تحديد الأهداف بدقة، يتم تحفيز الأفراد للعمل بجدية أكبر وتحقيق الابتكار.

- الأهداف الصعبة والمحفزة: الأهداف التي تتطلب جهدًا أكبر وأكثر تحديًا، لكن يمكن تحقيقها، هي الأكثر قدرة على تحفيز الأفراد ودفعهم لتقديم حلول إبداعية. عندما يواجه الأفراد تحديًا حقيقيًا، فإنهم يميلون إلى التفكير خارج الصندوق لتطوير حلول جديدة.

- التحديات والإبداع: الأهداف الصعبة التي تتطلب إبداعًا تكون محفزة جدًا، حيث يتطلب تحقيق هذه الأهداف التفكير المبتكر والبحث عن حلول جديدة. الإبداع يُعزز عندما يشعر الأفراد أن هناك تحديًا حقيقيًا لتحقيق شيء مهم.

←**نظرية التعزيز:** من روادها " سكنر" وهذه النظرية توضح الحفز من خلال النظر في العلاقة بين السلوك ونتائجه لخبرات الفردية وهي تركز على تعديل سلوك الموظفين في العمل من خلال استخدام مكفآت وعقوبات محددة. وتعديل السلوك التنظيمي هو الاسم الذي يطلق على التطبيق العملي لنظرية التعزيز

[1] طاهر محمود الكلالده، **الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص177.

[2] Locke Edwin A, Latham Gary P, **A Theory of Goal Setting & Task Performance**, Prentice Hall, United States of America, 1990, P P 64-80.

لتعديل السلوك الإنساني، والتعزيز يعرف بأنه أي شيء يسبب سلوك محدد من أجل تكراره، وهناك أربعة أدوات لنظرية التعزيز :[1]

- التعزيز الإيجابي: هو إدراك النتائج المرضية للحوافز التي تتبع السلوك المرغوب.
- إلغاء التعلم: هي عملية إزالة النتائج غير المرغوبة والناتجة عن السلوك المرغوب.
- العقوبة: تعتبر ضريبة للنتائج غير المرضية على الموظف.
- الإلغاء: هو إلغاء للمكافآت الإيجابية.

←**نظرية "ماكليلاند"**: على عكس من "ماسلو" فلم يكن "ماكليلاند" مهتما بتحديد العلاقات المتدرجة أو الهرمية بين الحاجات الإنسانية، وبدلا من ذلك فقد اهتم أكثر بالنتائج السلوكية المحددة لهذه الحاجات ولقد استطاع أن يتوصل إلى ثلاث مجموعات من الحاجات التي لها علاقة بالسلوك التنظيمي:[2]

- حاجات الإنجاز: تتضمن حاجات الكفاءة والتفوق، وتوصل " ماكليلاند" وزملائه لبعض الخصائص السلوكية المميزة للأفراد الذين لديهم دوافع عالية للإنجاز ومنها يفضلون الأعمال التي يستطيعون أن يعرفوا نتائج إنجازهم من خلالها.
- حاجات الانتماء: يكون لديهم قدرة على التعلم ونزعة الاتصال مع الاخرين.
- حاجات القوة: الافراد اللذين تتوفر لديهم درجة عالية من هذه الحاجات تتوفر لديهم الرغبة في إحداث التأثير القوي في سلوك الآخرين.

"ماكليلاند" كان حذرا عندما أشار في دراساته أنه ليس هناك علاقة تطابق بين هيكل حاجات الفرد وسلوكه فالحاجات ليست هي المحدد الوحيد للسلوك، إنما هناك مؤثرات أخرى في السلوك مثل قيم الفرد وعاداته ومهاراته والفرص البيئية المحيطة وغيرها من المؤثرات.

لنجاح نظام الحوافز يشترط :[3]

- ان يكون أداء العاملين قابل للقياس الكمي، يجب أن تحوي الإدارة على مقاييس موضوعية دقيقة يتسنى لها من خلالها تحديد من يستحق الحوافز؛
- لابد من ان يكون تقييم أداء الفرد بالنسبة للآخرين تقييما عادلا ومنصفا فالمكافآت يجب أن تصرف على أساس " أداء العمل" للموظف دون تحيز؛

[1] هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت**، مرجع سبق ذكره، ص ص119-121.

[2] محمد عيد السريحي، **الإبداع والأداء**، مرجع سبق ذكره، ص ص 163-164.

[3] طاهر محمود الكلالده، **الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص ص104-105.

- يجب على الموظفين ان يفهموا نظام الحوافز في مؤسستهم، لأن هذا يعطيهم الثقة أكثر في مؤسستهم؛
- يجب ألا تكون الفترة الزمنية للحصول على الحافز طويلة لان طولها يؤثر سلبا على من يؤدون أعمالهم بكفاءة وإبداع؛
- يجب أن يكون الحافز شاملا وذلك بإقامة فرصة لجميع الأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والفنية وتستخدم أكثر من أسلوب علمي في تطبيقه؛
- توزيع أسهم على الموظفين المبدعين أو الذين يؤدون عملا جيدا وهو حافز مهم لهم لأنهم يشعرون أنهم أصبحوا فعلا جزءا من المؤسسة ويثقون بها ويعملون على إنجازها حفاظا على دخلهم ومصالحهم.

الفرع الثاني: دور البيئة التنظيمية

الثقافة التنظيمية ليست مجرد مجموعة من العادات أو الإجراءات، بل هي مجموعة من الافتراضات الأساسية التي تكتسبها المنظمة وتؤثر في سلوك أفرادها.[1] لقد توصل " Peter"و" Waterman" في دراسة لهما أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة و قوية هي المؤسسات الأكثر إبداعا في كل شيء و أن المؤسسات الغير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على قوة و النفوذ داخل المؤسسة بدلا من الاهتمام بالزبائن كما تميل إلى التركيز على حساب الكيف، و تمهل العنصر البشري و تتجنب الإبداع.[2]

الإبداع ليس ومضة أو إشراقا أو إلهاما يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئته، الشركة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دورا حاسما في إبداع الشركات، وأهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الابداع وتشجعه هي:[3]

1. الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجابا على الابداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية التقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الافقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الابداعات.

2. استقرار الإدارة لفترة طويلة: يرتبط بالإبداع حيث أن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية انجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

3. يتزايد الابداع في حال توافر الموارد.

---

[1] Edgar Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Op.cit, P20.

[2] فؤاد عبد المعطي شقوعة، **إدارة الأداء والتميز المؤسسي**، ط1، دار أزمنة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص93.

[3] حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الاعمال**، مرجع سبق ذكره، ص ص 163-164.

4. الاتصالات المكثفة بين الوحدات تكون عالية في الشركات المبدعة، فهذه المنظمات تستخدم العديد من اللجان وفرق العمل وغيرها من الاليات التي تعزز التفاعل عبر حدود الوحدات.

5. ثقافة المؤسسة: المؤسسات المبدعة لديها ثقافة متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة وتكافئ النجاح والفشل على سواء وتنظر للفشل على أنه نتيجة ثانوية ومن بين خصائص ثقافة المؤسسة الإبداعية:

- قبول الغموض: التأكيد الزائد على الموضوعية وتحدي الأمور يقود للإبداع؛
- التسامح مع اللامعقول غير العلمي يمكن أن يقود الى حلول إبداعية؛
- رقابة خارجية منخفضة: يجب إبقاء السياسات والأنظمة والتعليمات وغيرها من أدوات الرقابة التنظيمية اقل ما يمكن؛
- التسامح مع المخاطر: تشجيع العاملين على التجريب والبحث دون خوف من الفشل وتعامل مع الأخطاء على انها فرص للتعلم؛
- تشجيع تنوع وتباين الأفكار والانسجام والتوافق بين الافراد والجماعات ليس دليل على الأداء العالي؛
- التركيز على الغايات بدلا من الوسائل: توضيح الأهداف، وتشجيع الأفراد على النظر في المسارات البديلة لتحقيق هذه الأهداف؛
- التركيز على منظور النظام المفتوح: ومراقبة ورصد البيئة عن كثب والاستجابة لأي تغيرات تحدث؛
- التغذية الرجعية الإيجابية على المدرين: تزويد العاملي بتغذية رجعية إجابيه وتشجيع ومساندتهم لكي يشعروا بأن آرائهم الابداعية تلقى الاهتمام المناسب.

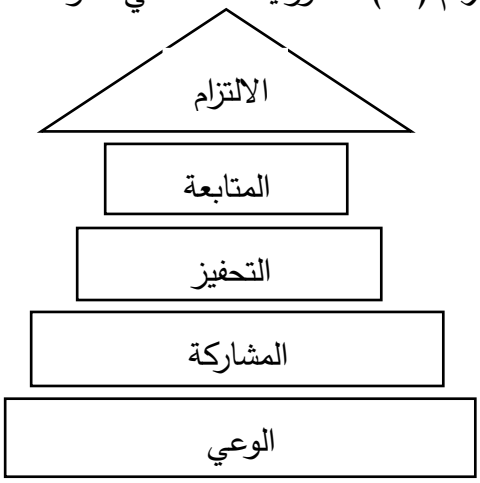
6. طبيعة العمل: العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية وحرية التصرف يحفز الإبداع ويساعد على إدخال وتطبيق الإبداعات في الشركات، كما أن تعرض الفرد لضغوط زمنية معتدلة وليست شديدة يعزز الإبداع.

7. القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتساند وتسامح الأخطاء، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع المستدام.[1] يشرح "Kotter" كيفية قيادة التغيير داخل المؤسسات لتعزيز التفكير الإبداعي من خلال القيادة الرشيدة، ركز على القيادة التكيفية ودورها في تحفيز الإبداع داخل

[1] Schermerhron John and all, **Organizational behavior**, 5th edition, Wiley, United States of America, 2005, P 67.

المؤسسة. من خلال تحسين طرق القيادة ودمج الابداع في العمليات اليومية، الذي يمكن للمؤسسات خلق بيئة خصبة للإبداع. [1]

الشكل رقم (19): مسؤوليات القائد في المؤسسة المبدعة



المصدر: لحسن عبد الله باشوية، **روائع التميز المؤسسي (القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)** مرجع سبق ذكره، ص 69.

بالإضافة للعناصر التي ذكرت في الشكل (الالتزام، المتابعة، التحفيز، المشاركة، الوعي) فإن قيادة المؤسسة تعزز التميز بالتصرف طبقا للقيم الأساسية بشكل روتيني وبشفافية وباستخدام الأركان الثلاثة لممارسات الحكم الصالح كدليل لصنع القرارات. و يجب أن يكون المدراء مدركون لدورهم في تعزيز القيم وأهداف المؤسسة والسعي لفهم أدوار وواجبات مرؤوسيهم، من أجل العمل على توفير بيئة عمل داعمة لمجهوداتهم.[2]

8. خصائص فريق /جماعة العمل: لقد دلت الدارسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع والتماثل والاستقلالية تتصف بها جامعة، فريق العمل يشجع ويعزز الإبداع، والشركات التي تعزز التنوع والتفتح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الافراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني.

كما أثبتت الدراسات أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال و تضر بالإبداع و المنظمات التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتيا بالوضع الراهن و منعزلة عن المعلومات و التحديات الأخرى، و هذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع و الانفتاح

[1] John Kotter, **Leading Change**, Harvard Business Review Press, United States of America ,1996, P P 60-65 https://books.google.dz/books/about/Leading_Change.html?id=xpGX1EWL_EMC&redir_esc=y

[2] فؤاد عبد المعطي شقوعة، **إدارة الأداء والتميز المؤسسي**، مرجع سبق ذكره، ص92.

الداخلي و لو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد المبدعين ، و تشجع الإبداع التعاوني.[1]

9. أنظمة العوائد والحوافز: مما يحفز الإبداع ويساند وضع نظم العوائد والحوافز التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة العوائد والإبداع بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهد والأداء الجيد.[2]

بيئات العمل ليست مهمة فقط للموظفين الذين لديهم مهام إبداعية مثل موظفي البحث والتطوير أو مصممي المنتجات أو المسوقين، يمكن أن يولد الموظفون أفكارا إبداعية في أي وظيفة وعلى أي مستوى من مستويات المنظمة.[3] و الحوكمة عامل مهم في بناء بيئة تنظيمية مناسب تحتضن الموظفين المبدعين و تساعدهم لإطلاق العنان لأفكارهم الذي يصب في مصلحة المؤسسة الاقتصادية التي ينتمون لها.

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة

من أجل معرفة أخر مستجدات المتعلقة بمتغيرات موضوع البحث إضافة للكشف إلى جوانب التي تم دراستها من قبل في الموضوع وتحديد ثغرات التي لم يتم بحثها من قبل، وإبراز أوجه الشبه والاختلاف والأهم معرفة جذور المشكلة البحثية، ومساعدتنا في رسم خطة متميزة عما سبق من أبحاث تم الرجوع لدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول حوكمة المؤسسات

يجب الوقوف على ما جاءت به الدارسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية وخاصة التي لها علاقة بالجزائر لتوسيع رأية حول الموضوع والتماس النقائص لاستدراكها، وهناك عدة دارسات تناولت موضوع حوكمة المؤسسات من عدة جوانب سوآءا الجانب الاقتصادي والقانوني أو جوانب أخرى وجاءت كل دراسة وما طرحته من نتائج حسب خصوصية البلد التي أجرية فيه هذه الدراسة.

الفرع الأول: الدراسات السابقة حول حوكمة المؤسسات

من الدراسات السابقة العديدة التي كانت عصارة البحث الذي قمنا به اخترنا مجموعة منها بعد تمحيصها وهي كالتلى:

---

[1] Foot Margaret, Hook Caroline, **Introducing Human Resource Management**,5th Edition, Person, 2008. P 1985.

[2] حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الاعمال**، مرجع سبق ذكره، ص ص 163-164.

[3] Shalley Christina E., Zhou Jing, **The effects of personal and contextual elements on creativity: Where should we go from here?**, Journal of Management, Vol 30,No6, P934 https://www.researchgate.net/publication/234021892

1. بن عيسى ريم، **تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء – حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية**، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012:

عملت هذه الدراسة على دراسة جملة من آليات الحوكمة التي تعمل على تعزيز كفاءة وأداء المؤسسات وأتت الدارسة التطبيقية لاختبار تأثير آليات الحوكمة الداخلية منها والخارجية على أداء المؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة، وعلى إثرها أظهرت نتائج تطابق إلى حد كبير مع التوقعات النظرية لهذه الدراسة من حيث ارتباط آليات حوكمة المؤسسات بعلاقة معنوية موجبة بأداء المؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة.

2. يرقي حسين، علي عبد الصمد عمر، **إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر – واقع وآفاق – دراسة ميداني**، مجلة دراسات، المجلد 3، العدد 2، سبتمبر 2012.:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم بناء مؤشر الحوكمة يتكون من خمسة أبعاد تمثل مبادئ الحوكمة. وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تلتزم بمبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة وأوصت بضرورة إصدار دليل إلزامي لحوكمة المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر مع دراسة مدى انسجام العملية القانونية والمؤسساتية مع مبادئ الحوكمة.

3. محمد صالح فروم، **أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها –دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، 2016:

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بولاية سكيكدة وقدرتها التنافسية. ولتحقيق هذا الهدف أجرى الباحث دراسة ميدانية لعينة شملت الفئات المتمثلة في عضو مجلس إدارة، مدير تنفيذي، رئيس دائرة المحاسبة والمالية، ومدقق داخلي لستة مؤسسات عمومية اقتصادية بولاية بسكرة، تنشط في قطاعات مختلفة. بناءا على استمارة مهيكلة. إذ بينت النتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات معنوية إحصائية بين أبعاد مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية والتدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وتنافسية المؤسسات محل الدراسة، في حين توجد علاقة ارتباط متوسط ذات معنوية إحصائية بين بعد أصحاب المصالح وتنافسية المؤسسات محل الدراسة.

4. سعود وسيلة، **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016:

سعت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة الحوكمة المؤسسية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. وقد تم فيه تحليل نتائج 150 استبيانا موزعا على عينة من مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في مختلف المجالات وفي كافة مناطق الجزائر، بالتركيز على أصحاب هذه المؤسسات والإطارات العاملين بها. إذ توصلت الدراسة إلى أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤكد على أن تطبيق الحوكمة المؤسسية فيها يعمل على تحسين الأداء بها على كافة المستويات سواء الفردية أو الكلي للمؤسسة مع وجود تقبل واضح لتبني هذا النظام، لكن يشترط توفير البيئة الملائمة لذلك وعلى راسها التكوين والتوعية بأهمية فوائد الحوكمة المؤسسية وانعكاساتها المثمرة البعيدة الأمد.

5. أحمد بن يوسف، **الحوكمة في قطاع الاتصالات في الجزائر**، مجلة الإدارة والاستراتيجية، المجلد 7 العدد3، 2016:

هدفت الدراسة إلى تحليل ممارسات الحوكمة في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات في الجزائر ودراسة تأثير هذه الممارسات على الأداء المؤسسي. وفهم التحديات التي يواجهها القطاع في تطبيق الحوكمة وكيفية تحسين هذه الممارسات بما يتماشى مع المعايير الدولية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وشملت العينة الشركات الرئيسية في قطاع الاتصالات في الجزائر، مثل: "موبيليس"، "أوريدو" "جايزي"، بحيث أظهرت نتائجها أن ممارسات الحوكمة المؤسسية في قطاع الاتصالات في الجزائر لا تزال ضعيفة نسبياً حيث تعاني من قلة الشفافية في عمليات اتخاذ القرارات وتحديد المسؤوليات. كما أظهرت أن تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي في الشركات، ولكنه لم يكن بالشكل الكافي بسبب قلة الالتزام بالممارسات العالمية.

6. Mohamed Benamar, Rachid Dada, **Corporate Governance in the Telecommunications Sector: Case Study of Algeria**, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol 4, Num 1, 2016:

بحثت هذه الدراسة في حالة حوكمة الشركات بقطاع الاتصالات في الجزائر، بدراسة تأثيرها على الأداء المؤسسي، كما سعت إلى فهم مدى توافق هذه الممارسات مع المعايير العالمية للحوكمة، والعينة التي تم تحليلها تشملت الشركات الكبرى العاملة في قطاع الاتصالات في الجزائر مثل "موبيليس" و"أوريدو" و"جيزي". وبإتباع المنهج الوصفي التحليلي وإجراء المقابلات مع المسؤولين التنفيذيين توصل الباحث لمجمعة من النتائج أهمها:

- ضعف تطبيق الحوكمة حيث أن تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية في قطاع الاتصالات في الجزائر يعاني من بعض النواقص مثل غياب الشفافية في اتخاذ القرارات وعدم تطبيق الآليات الكافية لمتابعة تنفيذ استراتيجيات الحوكمة.

- أثر الحوكمة على الأداء :تم رصد أن الحوكمة المؤسسية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي للشركات في هذا القطاع، لكن التحسينات في مستوى الحوكمة كانت مرتبطة بشكل غير مباشر مع الأداء الفعلي.

- التحديات القانونية والتشريعية :أبرزت الدراسة بعض التحديات القانونية والتشريعية التي قد تؤثر على تنفيذ ممارسات الحوكمة بشكل فعال، مثل قلة الرقابة والتشريعات غير الكافية التي تدعم الحوكمة المؤسسية.

7. دراسة قطاف عقبة، **دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دارسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر،2019:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي مع الاستعانة بالأسلوب التحليلي، واختيرت المؤسسات المدرجة في البورصة الجزائر كعينة للدراسة وهي: مؤسسة التسيير الفندقي الأوراسي، وشركة "أليانس" للتأمينات وشركة "أن سي أ روبية"، و بالنسبة لأهم نتائج هذه الدراسة لم يكن لحوكمة الشركات دور في تحسين أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر بحيث لم يكن لحجم مجلس الإدارة و لا لأبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات التالية (عدد اجتماعات مجلس الإدارة ، ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة و المدير العام ، نسبة تركز الملكية عدد اجتماعات لجنة التدقيق، نسبة عدد الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة ،عدد لجان مجلس الإدارة) دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر باستثناء الأداء مقاسا بـ(العائد على المبيعات ،عائد السهم و مضاعف ربحية السهم، نسبة كيو توبي) .

8. بوزيدي خليل، شنوفي نور الدين، **حوكمة الشركات في بيئة الاعمال الجزائرية**، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد 5، العدد 3، 2019:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور آليات ومبادئ حوكمة الشركات في تخفيض مشاكل الوكالة من خلال إدارة أصحاب المصلحة وفقا لمبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لسنة 2015، وكذا معرفة إن كانت هناك علاقة ارتباط وتكامل ما بين آليات الحوكمة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها، أن هناك التزام

لتطبيق مبادئ الحوكمة الشركات وفق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية 2015 ويعود الأثر الكبير في ذلك لآليات الحوكمة، كما لم يوجد أي فروق ذات دلالة إحصائية بين العلاقة الارتباطية لكل من مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي تبعا للمتغيرات الضابطة ، هذا معناه أن المهنيين لهم نفس الآراء حول أهمية لجنة التدقيق وعلاقتها الارتباطية لكل من مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي في حوكمة الشركات.

9. Lamine Boukrid, Imane Kaci, **The Role of Corporate Governance in the Development of Algeria's Telecommunication Industry**, Journal of Business and Economic Development Vol5, Num2, 2020:

قدمت هذه الورقة لمحة عامة نقدية عن ممارسات الحوكمة في قطاع الاتصالات في الجزائر. العينة في الدراسة شملت شركات الاتصالات الجزائرية والعاملين في القطاع، بالإضافة إلى تحليل الأداء التنظيمي والاقتصادي لشركات الاتصالات الكبرى في الجزائر. وبعد تحليل البيانات بشكل نقدي بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فإن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوجد أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي بحيث تلعب الحوكمة دورًا رئيسيًا في تعزيز الشفافية وتقليل الفساد داخل الشركات، ما يساهم في تحسين الأداء داخل قطاع الاتصالات. والحوكمة كعامل لتحفيز النمو الاقتصادي، فوجود نظام حوكمة قوي يمكن أن يساعد في تعزيز الاستثمارات في قطاع الاتصالات وزيادة كفاءته. وتحديات الحوكمة في الجزائر فرغم الجهود المبذولة لتحسين الحوكمة إلا أن هناك تحديات كبيرة مثل ضعف الشفافية وعدم كفاية تطبيق قوانين الحوكمة في القطاع العام.

10. دراسة يعقوب مروة، **مؤشرات تقييم حوكمة المؤسسات الاقتصادية حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، جامعة مستغانم، الجزائر،2020:

هدفت هذه الدراسة لتعرف على مقومات التطبيق السليم للحوكمة ووقعها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، بالإضافة إلى دراسة منهجيات مختلف وكالات التصنيف وقواعد البيانات في تقييم الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية وتحديد إيجابياتها وسلبيتها وفي الأخير بناء نموذج لمجموعة من المؤشرات لتقييم الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن هناك اختلاف منهجيا لتقييم الحوكمة من طرف و كالات التنقيط الدولية لكنها كلها تقوم على استعمال فقط مجموعة من المؤشرات المفتاحية في عملية التقييم ،كما أظهرت نتائج تحليل المركبات الأساسية وجود ثلاثة معايير مفتاحية لتقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية و المتمثلة في :فعالية مجلس الإدارة ،الشفافية ،حقوق المساهمين، حقوق أصحاب المصلحة و عمليات التدقيق و يتضمن كل مؤشر مفتاحي مجموعة من المؤشرات الفرعية ،و بالنسبة للمؤشر الكلي للحوكمة يقاس بنسبة مئوية تمثل نسبة تطبيق الحوكمة في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من الأقل نسبة مئوية و المتمثلة في أقل من 50 % لغير ملتزم إلى غاية النسبة أكثر من 95% لالتزام كبير جدا.

11. عثماني أحمد، **دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة مؤسسة كوندور**، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر،2020:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة في رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية من حيث الكفاءة والفعالية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاستعانة بأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي واختيار مؤسسة "كوندور" للإلكترونيات كمجتمع للدراسات ممثلة في عينة من 200 عامل لدراسة آرائهم باستعمال الاستبيان، و من النتائج التي خلصت اليها هذه الدراسة أن للحكومة عدة جوانب غير الجانب المالي فهناك الشق التكنولوجي والجانب البشري السلوكي وكل له دور مهم في تحسين الأداء البشري وزيادة ثقافة الالتزام. والاتفاق على تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في مؤسسات الدراسة وتأثير أبعادها بدرجات متفاوتة على أداء الموارد البشرية.

12. مفيدة بن عثمان، نورة محمدي، **حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية: بين واقع الممارسة والتنظير**، مجلة الباحث، المجلد 21، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،2021:

هدفت هذه الورقة البحثية للبحث في واقع تطبيق حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية، حيث تم تحليل الإطار القانوني والرقابي الذي يدعم وينظم أعمال الشركات الناشطة في بيئة الأعمال الجزائرية ومدى مساهمة في إرساء المبادئ العامة لحوكمة الشركات. بالإضافة إلى البحث في مدى نجاعة تلك الأطر في تحسين الممارسة الحوكمية لتلك الشركات من خلال كل من مؤشر الحرية الاقتصادية، مؤشر التنافسية العالمي ومؤشر سهولة ممارسة أنشطة الاعمال الخاصة بها. وخلص البحث إلى تدني ترتيب الجزائر فيما يتعلق بتلك المؤشرات.

13. سفيان خلوفي وآخرون، **تقييم واقع حوكمة الشركات في الجزائر في إطار ميثاق الحكم الراشد – دراسة حالة شركة " آن سي آي" رويبة الجزائر (مارس 2013 – جويلية 2020)**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 4، تبسة، الجزائر، 2021:

هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم واقع حوكمة الشركات في الجزائر بعد صدور ميثاق الحكم الراشد 2009 من خلال عرض دراسة حالة شركة "آي سي آي" رويبة الجزائر. وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات في الجزائر بعيدة عن المستوى المطلوب وذلك لضعف دور البورصة ومحدودية المنظمات المهنية وعدم فعالية النظام الضريبي والقضائي والمحاسبة وغياب إطار مؤسسي صلب وقوانين داعمة له.

الفرع الثاني: دراسات سابقة الأجنبية

تعد حوكمة المؤسسات موضوعًا محوريًا في مجال إدارة الأعمال، حيث تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي، الشفافية، والاستدامة. وقد أظهرت العديد من الدراسات الأجنبية العلاقة الوثيقة بين الحوكمة المؤسسية والتطورات الاقتصادية والتنظيمية. فيما يلي بعض الدراسات الأجنبية البارزة التي تناولت حوكمة المؤسسات:

14. Mohammad Adam, **Good Corporate Governance and Cost of Debt: Listed Companies on Indonesian Institute for Corporate Governance**, Canadian Center of Science and Education Vol 11, No 25, Indonesia, 2015:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة الرشيدة (مجلس المفوضين، التدقيق لجنة الملكية الإدارية والملكية المؤسسية) بشأن تكلفة الدين في الشركات المدرجة في المعهد الإندونيسي لحوكمة الشركات 2010–2013. كانت العينات المستخدمة 10 شركات. استخدم هذا البحث الأسلوب تحليل المسار لمعرفة التأثير المباشر وغير المباشر بين الحوكمة الرشيدة للشركات والتكلفة من الديون من خلال مؤشر إدراك حوكمة الشركات كمتغير متداخل .أظهرت نتائج هذه الدراسة أن متغيرات الحوكمة الرشيدة للشركات (مجلس المفوضين، لجنة التدقيق والملكية الإدارية والملكية المؤسسية) جزئيا وبشكل متزامن لها تأثير كبير على تكلفة الديون في الشركات المدرجة في المعهد الإندونيسي لحوكمة الشركات2010–2013.

15. Pavel Taraba and all, **Knowledge Model of Corporate Governance,** Tomas Bata University, Faculty of Logistics and Crisis management, Czech Republic, Switzerland ,2015:

استنادا إلى هذه الدراسة الاستقصائية التي هدفت إلى تحليل مستوى تطبيق نماذج المعرفة لحوكمة الشركات في الجمهورية التشيكية بالاعتماد على الاستبيان ودراسة مصادر المعلومات المتاحة، اقترح نموذج معرفي ثلاثي المستويات لحوكمة الشركات في الجمهورية التشيكية. تعتبر الخبرة باستخدام مفهوم الإدارة الشاملة ومعرفة اتجاهات الإدارة الحالية مستوى أساسيا من المعرفة في حوكمة الشركات. كما تعتبر المعرفة المجال الاستراتيجي ومعرفة مبادئ حوكمة الشركات بمثابة مستوى أعلى أيضا من التعليم لأعضاء هيئات حوكمة الشركات.

16. Vianny Jeniston Delima, Victoria Roshana Ragel, **Impact of Corporate Governance on Organizational Performance,** International Journal of Engineering Research and General Science, Vol 5, Issue 5, Sri Lanka, 2017:

بحثت هذه الدراسة ما إذا كان لحوكمة الشركات تأثير على الأداء التنظيمي في المؤسسات المالية كمشكلة بحثية. يعتبر حجم مجلس الإدارة وآلية حوكمة الشركات واستراتيجيات الاتصال ومدونة قواعد السلوك من متغيرات القياس لحوكمة الشركات التي تم اشتقاقها من (Changezi and Saeed ,2013) ويعتبر رضا العملاء والتزام الموظفين والسمعة المؤسسية كمتغير قياس للأداء التنظيمي المستمد من (Bayoud

2012و Carton ,2004) استخدمت الاستبيانات لجمع البيانات لهذه الدراسة. 115 مستجيبا إداريا و115 عميلا من المؤسسات المالية بأكملها في منطقة "باتيكالوا". تم تحليل البيانات وتقييمها باستخدام تقنيات أحادية المتغير وثنائي المتغير. في التحليل أحادي المتغير، تم استخدام الإحصاء الوصفي للتحليل. في التحليل ثنائي المتغير، تم استخدام الارتباط والانحدارات المتعددة للتحليل. أظهرت النتائج أن حوكمة الشركات والأداء التنظيمي على مستوى عال. علاوة على ذلك، وجد أيضا أن هناك علاقة إيجابية قوية بين حوكمة الشركات والأداء التنظيمي. تؤثر حوكمة الشركات بشكل كبير على الأداء التنظيمي للمؤسسات المالية.

17. Ratnayake Rajakulanajagam ,**Corporate Governance and Corporate Transparency: A Sri Lankan Case**, Department of Accounting, University of Jaffna International Journal of Accountancy, Vol 2, Issue 2, Sri Lanka, 2022:

كان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو استكشاف تأثير حوكمة الشركات على شفافية الشركة العامة المدرجة في سريلانكا. وتم استخدام المديرين المستقلين، وحجم مجلس الإدارة، المديرات، والقيادة المزدوجة والإدارات المشتركة، وحجم شركة التدقيق، ولجنة مراجعة معاملات الأطراف ذات الصلة، ولجنة المكافآت كمتغير لحوكمة الشركات بحيث غطت هذه الدراسة البحثية 100 شركة عامة مدرجة تم إدراجها في بورصة" كلومبو" في سريلانكا تمثل ثمانية قطاعات، ووفقا لنتائج تحليل الانحدار، تبين أن هناك تأثيرا كبيرا لحجم شركة التدقيق والمناصب الإدارية النسائية على شفافية الشركات والتي يمكن استخدامها كأداة لتحسين الثقة لتعظيم قيمة المنظمة. واستنادا أيضا لنتائج هذه الدراسة، باستثناء الإدارة النسائية، فإن أي عامل آخر متعلق بمجلس الإدارة لا يسهم في مستوى الشفافية. وهذا يعني أنه عندما يتعلق الأمر بالعلاقة بين الوكالة والمدير، فإن المديرين أنفسهم هم وكلاء على المدير في توفير معلومات أكثر شفافية لتحقيق مصلحة المدير.

18. Ranson Sifiso Gwala, Pfano Mashau, **Corporate Governance and Its Impact on Organisational Performance in The Fourth Industrial Revolution: A Systematic Literature Review**, Corporate Governance and Organizational Behavior Review, Vol 6, Issue 1, South Africa, 2022:

تهدف هذه الورقة إلى المراجعة المنهجية للدراسات الحالية لحوكمة الشركات مع الأداء التنظيمي في الثورة الصناعية الرابعة وطرح النظريات وأساليب البحث والموضوعات والمتغيرات التي تنبثق عن المراجعة. تستند مراجعة الأدبيات المنهجية إلى 42 مقالة أكاديمية تمت مراجعتها حول الموضوع التي تركز على حوكمة الشركات وخصائص مجلس الإدارة وهيكل الملكية. يعتمد الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة على نظرية الوكالة، وهي الأكثر استخداما لتحليل حوكمة الشركات، تظهر غالبية النتائج وجود علاقة إيجابية بين حوكمة الشركات والأداء التنظيمي.

المطلب الثاني: الدراسات السابق حول الابداع والتميز الإداري

فيما يخص الابداع وتميز الإداري فهناك العديد من الدارسات التي خاضت فيهما باعتبارهما عاملين مهمين في نجاح واستمرار المؤسسات الاقتصادية، على غرار أنهما من مواضيع الساعة التي تجلب اهتمام الباحث.

الفرع الأول: الدراسات السابق حول الابداع الإداري

بالنسبة لموضوع الابداع الإداري هو الاخر حضيه بحصة من الاهتمام من طرف الباحثين، بحيث حاولوا دراسة تأثيره وبما يتأثر من عدة عوامل، ومن بين الدارسات نذكر ما يلي:

أولا: دراسات سابق محلية وعربية

19. بن عنتر عبد الرحمان، **واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية** مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد1، 2008:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية الابداع و مكانته في مواجهة التحديات و الصعوبات التي تعترض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، و إظهار الأساليب و الطرائق التي يمكن أن تعتمدها هذه المؤسسات لتطبيق الإبداع، وقد خلصت لجملة من النتائج تم التوصل اليها عن طريق الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات بالجزائر، هي أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تواجه صعوبات تحول دون تفعيل العمل الإبداعي فيها مثل صعوبة الحصول على التمويل الخارجي بحيث تمول الابداعات 90% ذاتيا من طرف المؤسسات أو عن طريق قروض البنكية إضافة لمقاومة التغيير داخليا، و نقص المعلومات و كفاءات الموارد البشرية .

20. نجمة عباس، **واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر القائمين عليها– دراسة تطبيقية**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 27، 2012:

هدفت هذه الدراسة لتعرف على تأثير العوامل الداعمة للإبداع المتمثلة في (خصائص المسير، مصدر التمويل، البحث والتطوير، اليقظة) على مستوى مخرجات الابداع (منتج وعملية إنتاجية) في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة، بتوزيع 88 استبيان على افراد العينة المتمثلة في المدراء ومساعدين ورأساء الأقسام، ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة وجود أثر هام لأبعاد العوامل الداعمة للإبداع (الخصائص الشخصية للمسير، البحث والتطوير، مصدر التمويل، اليقظة) على أنواع الإبداع (منتج، عملية إنتاجية).

21. خراز الأخضر، كرزابي عبد اللطيف، **تنمية الابداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري**، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر،2018:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الابداع في المؤسسات الجزائرية وعلاقته بالتحسين المستمر من خلال تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل بأبعاده الممثلة بمراحل العملية الإبداعية ومقومات الابداع في المؤسسة على المتغير التابع ممثلا بالتحسين المستمر. بحيث تم توزيع 180 استمارة في 14 مؤسسة اقتصادية تنشط بالغرب الجزائر، وقد بينت النتائج أن تنمية الابداع له تأثير على تحسين المستمر. بالاعتماد على جهود بحثية، وتحصيل المعلومات حول الأسواق والمنافسين واشراك الموظفين في جلسات توليد الأفكار أو من خلال استعمال أدوات التحسين المستمر، والعمل على بناء قنوات اتصال قوية لنقل الأفكار الإبداعية من المبدعين إلى الإدارة العليا.

22. حليلو نبيل، معمري محمد، **مساهمة ادارة المعرفة في تنمية الابداع الاداري – دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك– بسكرة**، مجلة قضايا معرفية، العدد 2، 2018:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة كيف تساهم إدارة المعرفة في تنمية عملية الابداع الاداري ،بحيث أجريت دراسة ميدانية في مديرية صيانة الأنابيب الناقلة للغاز والبترول بمؤسسة سوناطراك على مستوى ولاية بسكرة حيث شملت العينة 35 من عمالها ، كما اعتمد على المنهج الوصفي، إذ تم استنتاج بأن إدارة المعرفة تساهم في تنمية الإبداع الإداري للموظفين الإداريين. إذ أن 100 بالمئة أجابوا بأن إدارة المؤسسة تعتمد في توليد المعرفة على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار، كما تعتمد المؤسسة الأسلوب الفرق في العمل هذا ما يمكنها من زيادة فرص الإبداع لديها، شريطة أن تضم الفرق أفراد بخلفيات ومعرفة متباينة، وتشجع المؤسسة العاملين ذوي المبادرات الإبداعية الذين يضيفون لأفكار جديدة للمعرفة من خلال منحهم تحفيزات مادية ومعنوية ، حيث أن نسبة 100 بالمئة من المبحوثين أقروا بأن الإدارة تحرص على تشجيع العاملين الذين يثرون المعرفة بإضافات ملموسة.

23. قتال عبد العزيز، راهم فريد، **هيكل التنظيمي وأثره في الابداع الاداري دراسة تطبيقية على المركب المعجمي للفوسفات بجبل العنق**، جملة اقتصاديات مشال إفريقيا، المجلد 16، العدد 24 ،2020:

هذه الدراسة مساهمة إضافية هدفت إلى التعرف على نوع الهيكل التنظيمي وتأثيره في الابداع الاداري في المؤسسة الجزائرية من خلال المركب المعجمي للفوسفات بجبل العنق، تم فيها استخدام المنهج الوصفي مستعينا في ذلك بالاستبانة، حيث كانت العينة المستجوبة متمثلة في 200 عامل، مستعينا في تحليلها بأدوات الإحصاء الوصفي والاستبدالي وأظهرت الدراسة أن الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

جامد، كما بينت أن مستوى الابداع الاداري للعينة المستجوبة متوسط، واوضحت ايضا أنه توجد علاقة قوية بين الابداع الاداري للعاملين والهيكل التنظيمي في المركب المنجمي.

24. بن حمو نجاة، **علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين– دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس بشار**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد8، العدد1، 2022:

سعت هذه الدراسة لتوضيح أهمية بيئة العمل وتأثيرها على الإبداع الاداري في المديرية الجهوية موبيليس بشار فرع 24 لهذا حاول البحث الاجابة على الإشكالية الأتية ما أثر بيئة العمل على الإبداع الاداري للموظفين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لتبيان أثر بيئة العمل بأبعادها وهي: الاتصال، ظروف العمل، التكنولوجيا المستخدمة، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار على الإبداع الاداري في المديرية الجهوية موبيليس بشار فرع 24 .وابتثت نتائج الدراسة الميدانية التي شملت عينة مقدرة بـ63 مفردة من عمال المديرية أن بيئة العمل لها تأثير إجابي على الإبداع الإداري.

25. إسماعيل شويخي، **أثر مشاركة المعرفة على الإبداع الإداري في المشاريع المشتركة–دراسة حالة: مؤسسة جنرال كابل الكتريك بسكرة**، جملة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد11، العدد2 :2022

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر مشاركة المعرفة بين الشركاء (نقل المعرفة، اكتساب المعرفة) على الابداع الإداري (بأبعاده الاصالة، الطلاقة، المرونة، الانفتاح على التغيير، تقبل المخاطرة، القدرة على التحليل والربط، الدوافع الداخلية للعمل، الحساسية للمشاكل) في المشاريع المشتركة بين المؤسسات الجزائرية والأجنبية من وجهة نطر عمال المشروع المشترك. واستعان الباحث بالاستبيان لجمع المعلومات والذي وزع على 75 إداريا بمؤسسة "جنرال كابل الكتريك" ببسكرة، واظهرت النتائج وجود أثر معنوي لنقل واكتساب المعرفة على الابداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

26. فارس يونس شمس الدين، **أثر مستويات الابداع في ابعاد الإنتاج الرشيق – دراسة تحليلية لآراء الكوادر الوظيفية في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في أربيل**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد1، العراق، 2022:

هدفت هذه الدراسة الى وصف وتشخيص مستويات الابداع وابعاد الانتاج الرشيق وتحديد اثر مستويات الابداع في ابعاد الانتاج الرشيق في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في اربيل، بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الذي وزع على 57 من الكوادر الوظيفية وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مستويات الابداع وابعاد الانتاج الرشيق وان اعلى

علاقة ارتباط معنوية وموجبة عند الابداع على مستوى الجماعي ثم الابداع على مستوى المنظمة واخيرا الابداع على المستوى الفردي .وان هنالك تأثير معنوي لمستويات الابداع في ابعاد الانتاج الرشيق، واعلى تأثير بين مستويات الابداع وابعاد الانتاج الرشيق كانت مع الابداع على المستوى الجماعي.

27. أبوبكر علي خضر بخيت، **أثر القوة التنظيمية على الإبداع الإداري- دراسة تطبيقية على عدد من المصارف محاية سنار- 2023**، مجلة اقتصادية الاعمال والتجارة، المجلد 09، العدد 01، السودان، 2024:

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين القوة التنظيمية بمحاورها (قوة التهديد والعقاب، القوة الرسمية، قوة المكافأة) والإبداع الإداري بمحاوره (الطلاقة الفكرية، الأصالة)، تكونت عينة الدراسة من110 من موظفي المصارف العاملة في ولاية سنار بالسودان، كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات وبعد التحليل الاحصائي كشفت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محوري القوة التنظيمية (القوة الرسمية وقوة التهديد والعقاب) ومحوري الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة الفكرية). وليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور القوة التنظيمية (قوة المكافأة) ومحوري الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة الفكرية).

28. Majd Sakor, Eman Rateb Alnisafi, **strategic leadership and its role in stimulating the administrative creativity from a point of view of Administrative leaderships in Syrian Petroleum Company**, 2024:

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالقيادة الاستراتيجية بأبعادها الخمسة (الرؤية الاستراتيجية – تنمية رأس المال البشري – دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية – تعزيز الممارسات الأخلاقية – تنفيذ الرقابة التنظيمية) والوقوف على مستوى الاهتمام بتنفيذ القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة البترول السورية وعلاقتها بالإبداع الإداري وأثرها عليها. وقد تم الاعتماد على النهج الكمي، حيث تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 150عاملا في القيادات الإدارية. وانتهت الدراسة بعدد من النتائج، أهمها أن مستوى الإبداع الإداري ضعيف. وهناك علاقة إيجابية ضعيفة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإدارة. كما هناك تأثير للقيادة الاستراتيجية على الإبداع الإداري.

ثانيا: دراسات سابق أجنبية

توجد العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الإبداع الإداري. من أبرز هذه الدراسات التي يمكن أن تقدم رؤى حول كيفية تعزيز الإبداع في بيئات العمل والمؤسسات، نذكر منها التالي:

29. Amabile Teresa. M, **Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do**, California Management Review, No 40, 1997:

ركزت هذه دراسة على العوامل التي تحفز الأفراد في بيئات العمل وتؤثر في أدائهم، حيث هدفت لفهم كيفية تأثير الدوافع الداخلية (حب العمل والشغف به) مقابل الدوافع الخارجية (المكافآت المالية والتقدير)

على تحفيز الأفراد في بيئات العمل الإبداعية. الدراسة شملت العاملين بالشركات التي تعتمد على البحث والتطوير، وتمت إجراء الدراسة بالاعتماد على مقابلات واستبيانات وزعت على أفراد داخل بيئات عمل إبداعية مثل الباحثين، العلماء، والمبدعين في مختلف الصناعات. وأهم ما أشارت إليه الدراسة هو أن المؤسسات يمكن أن ترفع مستويات تحفيز الموظفين من خلال تعزيز العمل الذي يحبونه وتوفير بيئة تسمح لهم بالاستمتاع بما يفعلونه. أيضًا، من المهم أن تتجنب المؤسسات الإفراط في المكافآت المادية أو السيطرة على العاملين، لأن ذلك قد يؤثر سلبًا على التحفيز الداخلي والابداع.

30. Samuel T. Hunter and all, **Climate for Creativity: A Quantitative Review,** Creativity Research Journal, Vol 19, No1, 2007:

في هذه الدراسة تم استخدام (traditional meta analytic procedures) لفحص 42 دراسة سابقة تم فيها تقييم العلاقات بين أبعاد المناخ، مثل الدعم والاستقلالية، ومؤشرات الأداء الإبداعي المختلفة. تم العثور على هذه الأبعاد المناخية لتكون تنبؤات فعالة للأداء الإبداعي عبر المعايير والعينات والإعدادات، وجد أنه كانت لهذه الأبعاد تنبؤات فعالة بشكل خاص للأداء الإبداعي في البيئات المضطربة وعالية الضغط والتنافسية.

31. Imran Shafique and all, **How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms**, European Journal of Innovation Mana Vol23, No1, 2019:

كان الغرض من هذه الدراسة معرفة ما هو تأثير القيادة الأخلاقية على إبداع التابعين والابتكار التنظيمي؟ وما هي الآليات التي تؤثر من خلالها القيادة الأخلاقية على الإبداع والابتكار التنظيمي؟ وقد تم جمع البيانات من 322 شركة صغيرة الحجم لتكنولوجيا المعلومات تعمل في باكستان. تم استخدام النمذجة متعددة المستويات وتحليلات الانحدار لاستكشاف الآثار المباشرة وغير المباشرة للقيادة الأخلاقية على الإبداع والابتكار، على التوالي. وأظهرت النتائج وجود صلة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظفين. علاوة على ذلك، تؤثر القيادة الأخلاقية على إبداع الموظفين من خلال تبادل المعرفة والتمكين النفسي. على المستوى التنظيمي، والقيادة الأخلاقية هي أداة مهمة لتعزيز الإبداع والنهوض بالابتكار للبلدان النامية وكذلك للصناعات المتقدمة حديثا. وتمثلت المساهمة الرئيسية للدراسة في استكشاف الإبداع كوسيط محتمل للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والابتكار التنظيمي.

32. Osama Suwaidan and all, **The impact of the work environment on administrative creativity in GEO GLOBAL and NIBCO company**, Academic Journal of Research and Scientific Publishing, Vol 6, No 67, 2024:

كان الغرض من هذه الدراسة هو فهم وجهات نظر الموظفين فيما يتعلق ببيئة العمل وتأثيرها على الإبداع الإداري. منهجية وصفية تحليلية مستخدمة في الدراسة. وبالاعتماد على إطار مفاهيمي يدرس تأثير

العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية والمادية على إبداع الموظفين، تم تطوير أداة لتقييم مدى فعالية بيئة العمل في تعزيز الإبداع. وتم اختبار هذه الأداة على 100عينة من الموظفين في شركة "GEO GLOBAL" وشركة "NIBCO"، مما كشف على أن بيئة العمل الإبداعية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الإبداعي. وتوضح الدراسة كيف يمكن للشركات استخدام هذه الأداة لتحديد وتنفيذ التحسينات.

33. Sangok Yoo and all, **Fostering workplace creativity: examining the roles of job design and organizational context** ,Journal of Human Resources, Vol 57, No2, South Korean, 2018:

بحثت هذه الدراسة في تأثيرات الخصائص الوظيفية والتنظيمية على الإبداع الفردي في الكورية الجنوبية. على وجه التحديد، من خلال دراسة استقصائية شملت 257 موظفا في كوريا الجنوبية، بعد فحص العلاقة بين ثلاث خصائص وظيفية (أي تنوع المهارات والاستقلالية والتغذية الراجعية)، وثلاث خصائص تنظيمية (مثل المناخ التنظيمي والموارد والمكافآت الخارجية) والإبداع الفردي. أشارت النتائج التي توصلت إليها إلى أن جميع الخصائص الوظيفية أثرت بشكل إيجابي على الإبداع الفردي. فقد كان للمكافآت الخارجية تأثير كبير على خصائص الوظيفة وعلاقة الإبداع الفردي. المكافآت الخارجية أثر سلبا على العلاقة بين تنوع المهارات والإبداع الفردي، بينما أثر بشكل إيجابي على العلاقة بين الاستقلالية والإبداع الفردي.

34. Girma Taye Nigusea, Habtamu Getachewb, **The Effect of Reward System On Employee Creativity in Oromia Credit and Saving Share Company (Ocssco) Case of Bale Zone Branch**, Journal of Higher Education Service Science and Management, Volume 2, Issue 1 Korean, 2019:

كان الهدف الرئيسي من الدراسة هو التحقيق في تأثير نظام المكافآت على إبداع الموظفين في شركة "أوروميا" للأسهم الائتمانية والتوفير (OCSSCO) حالة فروع منطقة "بالة". استخدمت تقنيات أخذ العينات العشوائية البسيطة لاختيار عينة من 158. وتم جمع البيانات باستخدام استبيان مفتوح ومغلق. ومن أجل الإجابة على أسئلة البحث استخدم الباحث برنامجا SPSS 21. وأشارت نتائج الإحصاءات الوصفية إلى أن مستوى الممارسة كل من المكافآت الجوهرية (المعنوية) والخارجية في (OCSSCO) منخفضة. بالإضافة إلى ذلك، تظهر نتائج ارتباط بيرسون أن هناك علاقة كبيرة وإيجابية بين المكافأة الخارجية والمكافأة الجوهرية وإبداع الموظفين.

الفرع الثاني: عرض دراسات السابق حول التميز الإداري

من بين الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التميز الإداري، نذكر:

أولا: دراسات سابق محلية وعربية

35. بوبريحة رضا، **أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية**، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، الجزائر، 2022:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي بمديرية التوزيع الكهرباء بغرداية، وبالاعتماد المنهج الوصفي، وأسلوب دراسة حالة في جمع البيانات بواسطة استبيان الذي وزع على 50 من موظفي مديرية التوزيع الكهربائي، وبعد معالجة الاحصائية أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز التنظيمي. كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز التنظيمي بمديرية التوزيع والكهرباء بغرداية.

36. تواتية طاهر، **آثار استخدام أنظمة ذكاء الاعمال على التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط لمتغير الإبداع الإداري– دراسة حالة مجمع صيدال (المديرية العامة)**، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد المجلد6، العدد1، الجزائر، 2022:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة التأثيرية بين أبعاد ذكاء الاعمال والتميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للإبداع الاداري، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة قصدية (عمدية) مكونة من 125 مفردة من الإطارات والإداريين لمجمع صيدال (المديرية العامة)، وتم في هذه الدراسة الاعتماد على أداة الاستبيان، وتم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية لتحديد العلاقات التأثيرية بين المتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط، وقد خلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة المستجوبة يعتبرون أن هناك علاقة قوية بين المتغير المستقل (ذكاء الاعمال) و المتغير التابع (التميز التنظيمي) في وجود المتغير الوسيط (الابداع الاداري).

37. حوراء مؤيد عباس، صفاء جواد عبد الحسي، **دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تحقيق التميز التنظيمي– دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية**، مجلة الإدارة و الاقتصاد،المجلد47 العدد 135، 2024:

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى تحديد مستوى تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية بأبعادها (الاستقطاب الالكتروني ، التعويضات الالكترونية) في التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة ، المعرفة)، وقد تضمن مجتمع البحث وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ، وشملت عينة البحث موظفي وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بمراكزهم الوظيفية المختلفة، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في البحث و الاستبانة كأداة

رئيسية للبحث، و وزعت على عينة عشوائية من الموظفين في قسم الموارد البشرية بلغ عدد الاستمارات الموزعة 132واستردت منها 117 ، واستخدم برنامج (SPSS-ver.24) في تحليل البيانات ، وتوصلت نتائج البحث الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرات الرئيسية أبعاد إدارة الموارد البشرية الالكترونية مع التميز التنظيمي وأبعاده.

38. ره نج محمد نوري وآخرون، **دور خصائص القيادة الخادمة في تحقيق التميز المنظمي دراسة استطلاعية في عدد من منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك**، مجلة العلوم الإنسانية جامعة زاخو المجلد5، العدد2، العراق، 2017:

هدفت الدراسة إلى التحقق من توافر خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الادارية في منظمات الأعمال في محافظة دهوك وتشخيص دورها في تحقيق التميز المنظمي، ولتناول هذا الموضوع بصورة شاملة تم تقديم الإطار النظري الخاص بالقيادة الخادمة والتميز المنظمي، وكانت الاستبانة الاداة الرئيسية لجمع البيانات، وتمت الإجابة عليها من قبل 60 من الافراد العاملين في عدد من منظمات الاعمال في محافظة "دهوك". تمّ تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي البسيط، واستخرجت النتائج باستخدام البرمجية الاحصائية (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى جملة من نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والتميز المنظمي، ووجود أيضا تأثير معنوي للقيادة الخادمة في التميز المنظمي.

39. محمد علي حسين الظفري، محمد عبد الله الاشول، **أثر اليقظة الاستراتيجية في التميز المنظمي في قطاع الاتصالات اليمنية**، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد2، العدد1، اليمن، 2024:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر اليقظة الاستراتيجية في التميز المنظمي في قطاع الاتصالات اليمنية واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الميدانية تم الاعتماد على أداة الاستبانة، وتم أخذ عينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية 220 عامل وعاملة وكانت نتائج الدراسة أن مستوى توفر اليقظة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات اليمنية مرتفعا كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى توفر التميز المنظمي في قطاع الاتصالات اليمنية من وجهة نظر العاملين إجمالا كان مرتفعا قدر بـ 72.71% كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية ، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية) على التميز المنظمي في قطاع الاتصالات اليمنية.

40. زنيني فريدة، **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة السويدي للكابلات**، مجلة اقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد13، 2015:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة السويدي للكابلات حيث تكون مجتمع الدراسة من 314 موظف و موظفة، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، و التي بلغ تعدادها 50 مشارك و مشاركة و قد تم استخدام(SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن المتوسط العام لأبعاد الجودة الشاملة و أبعاد التميز التنظيمي في شركة السويدي للكابلات تعكس تصور إيجابي نوعا ما. وهناك أثر لأبعاد الجودة الشاملة في شركة السويدي للكابلات على التميز التنظيمي.

41. مباركة الناصري، باديس بخلوه، **أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتمنراست**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد6، العدد1، 2022:

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة، وكذا التعرف على مستوى كل من ابعاد التعلم التنظيمي وثقافة التميز، تم استخدام المسح الكلي لإطار مؤسسة اتصالات الجزائر بتمنراست والتي بلغ عددهم 93 فردا، واستخدم أسلوب الاستبانة كوسيلة اللازمة للدراسة التطبيقية. وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يتميز بمستوى متوسط ومستوى تبني التميز هو الآخر متوسط، كما يوجد أثر إيجابي لأبعاد التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز بدرجات شبه متكافئة.

42. Mohammed A. Nasseef, **The Role of Administrative Leadership in Supporting Culture of Quality and Excellence Based on Kaqa Excellence Model: An Implementation Study** Journal of Business and Management Studies, Vol4, No1, Saudi Arabia, 2022:

سعت هذه الدراسة إلى فهم دور القيادة الإدارية في دعم الجودة والتميز في جائزة الملك عبد الله للجودة. طبقت الدراسة في الشركة السعودية للكهرباء والتي تقدر عددها بـ 33957 موظفا في جميع فروع المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة استبيانا يغطي ستة أبعاد. يقيم البعد الأول دور القيادة الإدارية في تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة، بينما يقيم البعد الثاني دور القيادة الإدارية في مراقبة نظام الإدارة والأداء المؤسسي. من ناحية أخرى، فإن البعد الثالث يتعلق بتعزيز العلاقة مع جميع المعنيين. أما البعد الرابع هدف لتقييم دور القيادة الإدارية في تعزيز ثقافة الشركة القائمة على الجودة والتميز والابتكار. البعد الخامس هو قياس دور القيادة الإدارية في تنفيذ الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية البعد الأخير هو قياس دور القيادة الإدارية في إدارة التغييرات والمخاطر والأزمات. وبعد اختبار الفرضيات بالانحدار المتعدد وجدت فروقا ذات دلالة إحصائية بين المشاركين في دور قيادي إداري في المراقبة ومراجعة نظام الإدارة والأداء المؤسسي. تعزز القيادة الإدارية أيضا الجودة والتميز والإبداع.

ثانيا: دراسات سابق أجنبية

فيما يلي بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت التميز الإداري من جوانب مختلفة:

43. Jennifer L. Smith, Michael R. Johnson, **The Role of Recruitment and Selection Integrity in Achieving Administrative Excellence**, Journal of Human Resource Management, Vol 32 No 4, UK Britain, 2019:

هدفت الدراسة للتحقق من تأثير نزاهة عمليات التعيين والتوظيف على تحقيق التميز الإداري. وتمت الدراسة على 250 موظفًا في 10 مؤسسات كبرى تشمل شركات متعددة الجنسيات في المملكة المتحدة تغطي قطاعات مختلفة مثل التصنيع، البيع بالتجزئة، والخدمات المالية. تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لفحص العلاقة بين نزاهة التوظيف والأداء الإداري. بالإضافة إلى استخدام الاستبيانات لقياس نزاهة عمليات التوظيف ورضا الموظفين. وقد أظهرت النتائج أن النزاهة في عمليات التوظيف ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بزيادة التميز الإداري، حيث أن الشركات التي تطبق سياسات توظيف نزيهة شهدت تحسنًا ملحوظًا في رضا الموظفين، وتقليل معدل الاستقالات، وزيادة الكفاءة التشغيلية.

44. Yilkes Danladi Nson**, Management by walking about in achieving organizational excellence: The role of total quality management**, Annals of Human Resource Management Research, Vol 4, No 2, Nigeria, 2024:

قيمت هذه الدراسة تأثير الجودة الشاملة الإدارة (TQM) حول العلاقة بين الإدارة من خلال التجول (MBWA) وأبعاده في التميز التنظيمي. اعتمدت هذه الدراسة مراجعة مفصلة لمقالات مفاهيمية وتجريبية من المجالات ذات التأثير العالي ذات الصلة بالموضوع، بحيث تمت مراجعة 62 من دارسات، 38 مقال والكتب والدوريات المنشورة التي تمت مراجعتها وإدراجها في هذه الدراسة. المقالات المنشورة من الفترة 1995 حتى 2024. وكشف النتائج أن ممارسة الإدارة من خلال التجول (MBWA) وأبعادها بشكل إيجابي يؤدي إلى التميز التنظيمي. وتتوسط إدارة الجودة الشاملة هذه العلاقة.

45. Vladan Panovich, **Data-Driven Decision Making for Sustainable IT Project Management Excellence**, Sustainability, Vol16, No3014, Serbia, 2024:

تقترح هذه الدراسة نهجا جديدا يركز على الاستراتيجيات القائمة على البيانات لتعزيز الاستدامة والتميز في إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات. من خلال تسخير قوة تحليلات البيانات، يمكن للمؤسسات استخلاص رؤى قابلة للتنفيذ لتحسين تخصيص الموارد وتخفيف المخاطر وتبسيط سير عمل المشروع. العينة التي شملتها الدراسة 268 شركة صغيرة و 82 شركة متوسطة الحجم هادفة للربح من صربيا. من بين النتائج التي اشارت اليها هو ان دمج المنهجيات المرنة وهياكل الحوكمة التكيفية يمكن المنظمات للاستجابة بفعالية لمتطلبات الاستدامة المتغيرة والسوق. من خلال الاستفادة من تحليلات البيانات، يمكن للشركات تعزيز

الالتزام بالجدول الزمني وإدارة الميزانية واستخدام الموارد، بما يتماشى مع أهداف الاستدامة. اطلاع على البيانات في الوقت الفعلي تمكين التخفيف الاستباقي من المخاطر، علاوة على ذلك، تسهل الأساليب القائمة على البيانات التحسين المستمر من خلال تحديد أوجه القصور وتحسين العمليات التي تحققت من خلال التميز في إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات.

46. Marco Antônio Pacheco Júnior, **Management excellence practices in small- and medium-sized industries: proposition of an evaluation approach and application in an emerging country**, 2024:

اقترحت هذه الدراسة نهجا تقييميا لتحليل ممارسات إدارة التميز على المستوى الإقليمي بناء على تقييم الخبراء. باستخدام نموذج التميز الإداري (MEG) التابع لمؤسسة الجودة، تم تحديد 19 ممارسة للتميز الإداري وتخصيصها للصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم. و تم جمع البيانات من خلال مسح مع 25 خبيرا قاموا بتقييم هذه الممارسات في سياق (SMIs) التصنيعية البرازيلية. استخدم التحليل فئة (TOPSIS) الضبابية(FTC) . من بين 19 ممارسة تم تقييمها، تم تصنيف 15 على أنها "غير مقبولة" ، بينما تم تصنيف أربع على أنها "عادية" ولم يتم تصنيف أي منها على أنها "متوقعة". وتتعلق التحديات الرئيسية بالممارسات في مجال أمن المعلومات والمعرفة والابتكار وإدارة التغيير، تكشف النتائج عن وجود فجوة كبيرة بين ممارسات الإدارة المثالية والحالة الفعلية للشركات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الأسواق الناشئة.

المطلب الثالث: عرض دراسات السابق حول علاقة حوكمة المؤسسات بالإبداع وتميز الإداري

من الأسس المساعدة التي تضع الباحث على المسار الصحيح لإتمام دراسته هي الدارسات السابقة التي تشبه لحد ما الموضوع الذي يدرسه، ولهذا عمدنا للبحث عن بعض الدارسات التي بحثت ودرست في علاقة الحوكمة بكل من الابداع والتميز الإداري من زوايا مختلفة وبتباع أساليب ومناهج مختلفة.

الفرع الأول: دراسات سابق محلية وعربية

47. السنوسي سليمان بوخريص، **دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي – دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية**، مجلة العلوم والدراسات الإنسانية، المجلد5، العدد40، 2017:

هدف البحث إلى تحديد أثر أبعاد الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في (المتطلبات الإدارية والتنظيمية الشفافية والإفصاح الإلكتروني، المشاركة الإلكترونية، المساءلة على التميز التنظيمي في المصارف التجارية الليبية). وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تمثل مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا والعملاء في المصارف التجارية الليبية وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية 649 مفردة، وقد أكدت نتائج الدراسة أن الحوكمة الإلكترونية لها دور

في تحقيق التميز التنظيمي في المصارف التجارية الليبية من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والعملاء وأنه لا يوجد اختلاف ما بين آراء المدراء والعملاء فيما يخص ضرورة استخدام الحوكمة الإلكترونية.

48. أحمد صافي، صادق صفيح، **أثر تطبيق الحوكمة على الإبداع في المؤسسات المالية**، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد5، العدد 2، 2019:

هدفت هذه الدراسة للتحقق من أثر تطبيق الحوكمة على الإبداع والابتكار في أحد البنوك، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 28 موظف، وباتباع المنهج الاستقرائي الوصفي وبعد اجراء التحليل الإحصائية اللازم توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد قوة المكافأة (إشراك العاملين، الاعتراف بجهد العاملين، توفير جو العمل) مجتمعة ومنفردة على الابداع والابتكار في البنك الخارجي بوهران.

49. خلدون زينب، **علاقة الحوكمة بقيادة الإبداع والابتكار ودورها في دعم العمل الإداري في المؤسسة** مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد12، العدد1، 2023:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح علاقة الحوكمة بقيادة الابداع والابتكار في المؤسسة ودورها في اثراء العمل الإداري باعتبار أن لكل منهما مساهمة في إثراء هذا العمل، وانتهجت سرد المفاهيم المتعلقة بالحوكمة والابداع لفهم العلاقة بينهما بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأهمها نتائجها أن كل من عامل الإبداع والابتكار وتطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تحقيق ما يعرف بالتميز المؤسسي والتفرد المؤسسة بخصائص وميزات تختلف عن بقية المنافسين في السوق.

الفرع الثاني: دراسات سابقة أجنبية

50. David L. Roberts, Helen C. Williams, **Corporate Governance and Organizational Creativity: Exploring the Link Between Board Structure and Innovation**, Journal of Business Ethics and Corporate Governance, Vol 35, No2, British, 2019:

هدفت الدراسة لتحليل تأثير هيكل الحوكمة (بما في ذلك تكوين مجلس الإدارة وآليات الرقابة) على تعزيز الإبداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية. حيث تكونت عينة الدراسة من 300 شركة مدرجة في البورصة البريطانية (FTSE 250) من قطاعات مختلفة بما في ذلك التكنولوجيا، التصنيع، والمالية. وبعد قيام بدراسة تحليلية باستخدام المنهج الكمي. وباستخدام التحليل الإحصائي، الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين هيكل الحوكمة ومستوى الإبداع في المؤسسات .أظهرت النتائج أن الشركات التي تتمتع بهياكل حوكمة جيدة (مثل وجود مجالس إدارة متنوعة ومستقلة) حققت مستويات أعلى من الإبداع الإداري. كما أن التفاعل بين أعضاء المجلس بشكل فعال والمشاركة في صنع القرارات الاستراتيجية يعزز من قدرة الشركات

على الابتكار وتحقيق إبداع إداري مستدام. ودور القيادات التنفيذية في تعزيز ثقافة الحوكمة والمساءلة كان حاسمًا في تحفيز الإبداع الإداري.

51. Michael Araki, Henrique Castro Martins, **Creativity governance: A conceptual framework for tailoring governance to the creativity and uncertainty in entrepreneurial projects**, European Management Review, Vol 21, No 1, 2023:

بالنظر إلى تأثير نظرية الوكالة، ترتبط حوكمة الشركات ارتباطا وثيقا بفكرة المراقبة. ولكن ماذا يحدث عندما يتعين على صانع القرار أن يتصرف في عالم غير مؤكد ومفتوح؟ في هذه الدراسة، اقترح الباحثين تصنيفا لمشاريع الشركات بالاعتماد على معيارين نابعين من التطورات الحديثة في نظرية الإبداع: التعتيم وعدم الاحتمال. ينتج عن هذا مصفوفة من أربعة أنواع من المشاريع التي تعرض صفات مختلفة من ريادة الأعمال: المشاريع التكرارية، ومشاريع الاحتضان، والمشاريع الثاقبة، والمشاريع المبتكرة. كما اعتمدا الباحثين على أدبيات حوكمة المعرفة لاقتراح آليات واستراتيجيات الحوكمة بناء على النوع السائد من المشروع الذي تتبعه المنظمة. ساهم إطار عمل الباحثين في الفهم النظري للتفاعل بين أدبيات الحوكمة والإبداع وريادة الأعمال مع تقديم رؤى علمية لتصميم آليات حوكمة، مصممة بشكل أفضل تتوافق مع المشروع السائد للشركة.

52. Maribel Paredes Saavedra, **Work Team Effectiveness: Importance of Organizational Culture, Work Climate, Leadership, Creative Synergy, and Emotional Intelligence in University Employees**, Vol14, No11, 2024:

تعد فعالية فرق العمل أمرا حيويا للنجاح المؤسسي والتطوير الشخصي لأعضاء المؤسسة. هدفت الدراسة لفهم العلاقات بين الذكاء العاطفي وقيادة الفريق والثقافة التنظيمية ومناخ العمل والتآزر الإبداعي مع فعالية الفريق. واستخدمت دراسة تصميم تنبؤيه مقطعية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) حيث تم تحليل 512 مسحا لموظفي جامعة"Peruvian " خاصة. من أهم نتائجها أن القيادة والذكاء العاطفي يحسنان بشكل كبير من فعالية الفريق. بالإضافة إلى ذلك، تعمل الثقافة التنظيمية ومناخ العمل والتآزر الإبداعي كوسطاء في هذه العلاقات، مما يعزز فعالية الفريق. كما أظهرت النتائج أن تنمية الكفاءات العاطفية والمهارات القيادية أمر ضروري لتحسين فعالية فرق العمل في الجامعات.

53. Sofia Pemsel, Jonas Söderlund, **Governance and Creativity in Project-Based Organizations: Archetypes and Agenda for Future Research**, Project Management Journal Vol42, No1, United States of America, 2024 :

هدفت الدراسة لفحص العلاقة بين الحوكمة والإبداع في المنظمات القائمة على المشاريع، وتحديد كيف تؤثر الأنماط المختلفة للحوكمة على مستوى الإبداع في هذه المنظمات. كما سعت الدراسة إلى تحديد أنواع

الحوكمة الأكثر فاعلية في تشجيع على الإبداع، حيث تم تحليل دراسات حالة مختلفة واستكشاف الأطر النظرية المتعلقة بالحوكمة والإبداع. لم يتضمن البحث تحليلًا إحصائيًا تقليديًا، بل ركز على التقييم النظري والبحث النوعي. واعتمدت على منهجية بحثية نوعية وتحليل نقدي للأدبيات المتعلقة بالحوكمة والإبداع. كما قام بتقديم إطار نظري يتضمن تحليلًا للأنماط المختلفة للحوكمة في المنظمات المعتمدة على المشاريع. واستكشاف العلاقة بين الحوكمة والإبداع. واشارت النتائج إلى أن أساليب الحوكمة التي تجمع بين الهياكل المرنة والقيادة التعاونية يمكن أن تعزز الإبداع داخل المنظمات المعتمدة على المشاريع. كما وجدت الدراسة أن التحديات الرئيسية تشمل توازن الحوكمة الصارمة والإبداع والابتكار. كما أن عمليات اتخاذ القرار بشكل مشترك يُحسن من مستويات الابتكار. ومع ذلك، فإن الحوكمة الصارمة قد تعيق الإبداع إذا كانت تفتقر إلى المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة.

54. Nur Hidayah Shamsul Azhar and all, **Promoting strategic internal communication in governance to enhance employee creativity in organization**, Journal of Governance and Integrity, Vol. 7, Issue 2, Malaysia, 2024:

هدف هذا البحث للتحقيق في العلاقة بين التواصل التنظيمي وتوليد الإبداع داخل الحوكمة التنظيمية. حللت الدراسة 134 بيانات استبيان تم جمعها من "إيبوه" ، "بيراك" باستخدام نهج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) ، و أشارت النتائج إلى أنه عندما يكون عدم الحوكمة في التواصل الداخلي والاتصالات القيادية متماثلة ، فمن المرجح أن يتلقى الأفراد تعليقات من مجموعة متنوعة ، بما في ذلك المشرفين والزملاء والأقران من الإدارات المختلفة. الذي يعزز الإبداع. وخلصت الدراسة إلى أن قيادة الاتصال على المستويين الإشرافي والعليا تؤثر بشكل إيجابي على التواصل الداخلي للنظام المتماثل مما يؤدي إلى زيادة الأفكار الجديدة داخل المنظمة.

المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة ومميزات ونموذج الدراسة الحالية

يساعد التعقيب على الدراسات السابقة في توسيع قاعدة المعرفة لدى الباحث وتوجيهه نحو أفكار جديدة أو تقديم تحليلا مبتكر لموضوع البحث، كما يمكن الباحث من فهم النتائج التي توصل إليها الآخرون ومقارنتها بنتائج بحثه، مما يساهم في تعميق التحليل وتقديم تفسير أعمق.

المطلب الأول: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض جملة من الدارسات السابقة ومراجعتها والتعقيب عليها، خلصنا لي الآتي:

الفرع الأول: التعقيب على الدراسات السابقة المحلية والعربية

من خلال مراجعتنا للدارسات السابقة التي ذكرناها أنفا ، لاحظنا أن كل دراسات تلقي الضوء على جوانب عدة من أهمية حوكمة المؤسسات بدءا بدورها في تحسين أداء المؤسسة ككل وهذا في كل من دراسة (بن عيسى ريم، 2012) و (سعود وسيلة، 2016)، معدى دراسة (قطاف عقبة،2019) التي توصلت أن ليس للحوكمة تأثير على الأداء التي كان أحد أبعاد الحوكمة فيها هو مجلس الادارة ، إضافة لدورها في رفع أداء الموارد البشرية من حيث الكفاءة و الفعالية و هذا ما ركزت عليه دراسة(عثماني أحمد، 2020) فأظهرت أن أهمية الحوكمة ليست فقط في الجانب المالي بل حتى في الجانب التكنلوجي و البشري السلوكي وصولا لمساهمتها في تعزيز قدرة المؤسسات التنافسية و التي كانت من نتائج دراسة (محمد صالح فروم 2016) هذا من جهة، و من جهة أخرى كشفت بعض الدارسات واقع الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر خاصة بقطاع الاتصالات مثل دراسة (أحمد بن يوسف، 2016)و(Mohamed Benamar, Rachid Dada, 2016)و(Lamine Boukrid, Imane Kaci,2020) وأن ممارسات حوكمة المؤسسية في قطاع الاتصالات في الجزائر لا تزال ضعيفة نسبياً ،كما يوجد تحديات قانونية وتشريعية التي قد تؤثر على تنفيذ ممارسات الحوكمة بشكل فعال، لكن نتائج دراسة (يرقي حسين، 2012) أشارت بأن هناك التزام بمبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة، لكن حتى المؤسسات التي تندرج تحت القطعات الأخرى منها المؤسسات المدرجة في البورصة فقد خلصت دراسة (مفيدة بن عثمان، نورة محمدي،2021)و (سفيان خلوفي و آخرون ، 2021) إلى تدني ترتيب الجزائر بناءا على مؤشرات معينة. وأن حوكمة الشركات في الجزائر بعيدة عن المستوى المطلوب. ولهذا أوصت بعض الدراسات بضرورة تحسين الشفافية والمساءلة في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات وحتى القطعات الأخرى بضمان فعالية ممارسات الحوكمة .

من الملاحظ أن الدراسات السابقة تناولت أثر مجموعة مختلفة من العوامل والمتغيرات على الابداع والتميز الإداري ، من بين العوامل و المتغيرات التي درس تأثيرها على الابداع هي القوة التنظيمية و إدارة المعرفة و مشاركتها ، بيئة العمل ، في دراسة (حليلو نبيل، معمري محمد، 2018)و (بن حمو نجاة، 2022) (إسماعيل شويخي، 2022) في الحدود الجغرافية الجزائرية ، و التي أكدت نتائجها أن كل من بيئة العمل و إدارة المعرفة تنمي عملية الابداع الاداري ، مع مراعات تشكيل الفرق في العمل ، شريطة أن يكون لدى أفراد الفريق معرفة متباينة. أما دراسة (أبوبكر علي خضر بخيت، 2024) التي أجريت بالسودان أظهرت أنه هناك علاقة بين القوة التنظيمية بمحاورها (قوة التهديد والعقاب، القوة الرسمية، قوة المكافأة) والإبداع الإداري بمحاوره (الطلاقة الفكرية، الأصالة)، ويجب أن تحرص المؤسسات الاقتصادية على تنمية الابداع

باعتباره عامل مهم في عملية التحسين المستمر. بالاعتماد على جهود بحثية، واشراك الموظفين في جلسات توليد الأفكار حسب ما جاء في دراسة (خراز الأخضر، كرزابي عبد اللطيف ،2018) لأن بالنظر لدراسة (بن عنتر عبد الرحمان، 2008) أظهرت أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبات تؤول دون تفعيل العمل الإبداعي فيها مثل صعوبة الحصول على التمويل الخارجي، ونقص المعلومات وكفاءات الموارد البشرية.

وبالنسبة للعوامل والمتغيرات التي درس تأثيرها على التميز الإداري، وأثبت الدارسات التي تناولتها أن لها تأثير إيجابي هي: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دراسة (زنيني فريدة، 2015) و أثر التخطيط الاستراتيجي في دراسة (بوبريحة رضا، 2022) و أيضا أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز في بحث (مباركة الناصري، باديس بخلوه، 2022)، إلى جانب نوع الهيكل التنظيمي وتأثيره في الابداع الاداري في بحث (قتال عبد العزيز، راهم فريد،2020)، و التي أجريت في مؤسسات جزائرية. على غرار دور القيادة الإدارية في دراسة (ره نج محمد نوري وآخرون، 2017) التي أجريت في العراق (Mohammed A. Nasseef, 2022) بالسعودية و(محمد علي حسين الظفري، محمد عبد الله الاشول، 2024) في اليمن.

في إطار بحثنا عن الدارسات السابقة لم نجد الكثير من الدارسات التي بحثت في علاقة الحوكمة مع الابداع والتميز، لكن توجد دراسة (أحمد صافي، صادق صفيح، 2019) التي بينت دور بعد قوة المكافأة (إشراك العاملين، الاعتراف بجهد العاملين، توقير جو العمل) مجتمعة ومنفردة في تحقيق الابداع. ودراسة (خلدون زينب، 2023) التي تناولت الموضوع من منظر نظري. إضافة لبحث (السنوسي سليمان بوخريص 2017) التي أجريت في ليبيا وابرزت دور الحوكمة الإلكترونية المهم في تحقيق التميز التنظيمي، إذ تعد حوكمة الإلكترونية جزءاً من التطور الطبيعي لمفهوم الحوكمة في العصر الرقمي حيث أن المؤسسات الاقتصادية الحديثة تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا الرقمية في إدارة أعمالها وتحقيق الأهداف المؤسسية.

الفرع الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة الأجنبية

الدارسات السابقة الاجنبية هي الأخر أبرزت أهمية حوكمة المؤسسات الاقتصادية بالنظر لتأثيرها الإيجابي داخل المؤسسة الاقتصادية كدورها الفعال في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة مثل دراسة (Vianny Jeniston Delima, Victoria Roshana Ragel, 2017) و (Ranson Sifiso Gwala, Pfano Mashau, 2022) واللتين أجريتا في بلدين مختلفين، جنوب إفريقيا وسيرلانكا، نهيك عن تأثيرها الإيجابي على شفافية المؤسسات الاقتصادية كما جاء في دراسة (Ratnayake Rajakulanajagam, 2022).

بالنظر للإبداع وتميز الإداري أبرزت الدارسات السابقة الأجنبية عدة عوامل التي تأثر وتعزز الابداع وتميز الإداري داخل المؤسسة الاقتصادية مثل دراسة (Amabile Teresa. M, 1997) ، حيث تعد "Amabile" من الباحثين الذيم لهم عدة دراسات حول الابداع، و في هذه الدراسة بالتحديد تأكد أن العوامل التي تحفز الأفراد في بيئات العمل وتؤثر في أدائهم (دوافع داخلية وخارجية) و يمكن للمؤسسات أن ترفع مستويات تحفيز الموظفين من خلال تعزيز العمل الذي يحبونه وتوفير بيئة تسمح لهم بالاستمتاع بما يفعلونه. ومن ضروري أيضا أن تتجنب المؤسسات المبالغة في المكافآت المادية أو السيطرة على العاملين، لأن ذلك ينعس سلبًا على التحفيز الداخلي والابداع. كما أن القيادة الأخلاقية هي أداة مهمة لتعزيز الإبداع حسب ما توصلت إليه دراسة (Imran Shafique and all, 201) ، و يعد توفير بيئة العمل عامل مهم للأداء الإبداعي و هذا ما أظهرته دراسة (Osama Suwaidan and all, 2024) .و بالنسبة للدارسات العربية التي بينت أهمية نظام المكافآت على الإبداع الإداري أكدته دراسات أجنبية مثل دراسة (Girma Taye Nigusea, Habtamu Getachewb, 2019)، و حسب دراسة (Jennifer L. Smith, Michael R. Johnson, 2019) عن التميز كشفت أن المؤسسات التي تطبق سياسات توظيف نزيهة شهدت تحسنًا ملحوظًا في رضا الموظفين وتقليل معدل الاستقالات، وزيادة في الكفاءة التشغيلية.

اعتمدت الدارسات السابقة الأجنبية التي بحثت في موضوع علاقة الحوكمة بكلا من الابداع و التميز على أبعاد معينة و التي أظهرت نتائجها أن المؤسسات الاقتصادية التي تتمتع بهياكل حوكمة جيدة (مثل وجود مجالس إدارة متنوعة ومستقلة) تحقق مستويات عالية من الإبداع الإداري.كما أن دور القيادات التنفيذية في تعزيز ثقافة الحوكمة والمساءلة يعتبر دور حاسمًا في تحفيز الإبداع الإداري، حسب دراسة(David, 2019 Roberts, Helen C. Williams, British) ويمكن لأساليب الحوكمة التي تجمع بين الهياكل المرنة والقيادة التعاونية أن تعزز الإبداع داخل المنظمات. لكن الحوكمة الصارمة قد تعيق الإبداع إذا كانت تفتقر إلى المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة و هذا ما افرزته نتائج دراسة(Sofia Pemsel Jonas Söderlund, 2024) .

المطلب الثاني: مميزات الدراسة الحالية

يظهر تميز دراستنا الحالية على الدراسات السابقة في عدة نقاط، حولنا تلخيصها وإبرازها من خلال مقارنة بينها وبين الدراسات السابقة. وبمأن نموذج الدراسة مهم في العملية البحثية باعتباره يلخص مكنون الدراسة بطريقة مختصرة، لهذا ارتأينا أن نلحقه بمميزات الدراسة في مطلب واحد.

الفرع الثاني: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

كما أسلفنا الذكر في الإطار النظري والذي جاء به الباحثين في مجال الحوكمة، فإنها تختلف طريقة تطبيقها من بلد لآخر بدأ بالإطار القانوني المخصص لها حسب طبيعة الاقتصادية والثقافية وحتى الاجتماعية للبلد، ولهذا فإن الدراسات التي أجريت في بلدان مختلفة أجنبية تكون الدراسة البحثية ونتائجها المتوصل إليها حسب طبيعة ذلك البلد، سوآءا بالنسبة للحوكمة المؤسسات أو للإبداع والتميز الإداري، وهذا لا يمنع من الرجوع إليها لالتماس واقع حوكمة المؤسسات الاقتصادية فيها إلى جانب الابداع والتميز الإداري والاستفادة منها في جوانب معينة كالأساليب والمنهج التي اتبعته.

أ. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن خلال إعداد هذه الدراسة استفدنا من الدراسات السابقة، بحيث حاولنا توظيف الجهود السابقة للوصول لتشخيص دقيق ومعالجة الموضوع، ومن الجوانب الاستفادة العلمية من الدارسات السابقة نذكر:

- استفادت الدراسة الحالية من بعض الدارسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة لعنوان الأطروحة وموضوع المراد دارسته؛
- من خلال الاطلاع على الدارسات السابقة توصلنا لمنهج المناسب للاعتماد عليه في هذه الدراسة؛
- استفادت الدراسة الحالية أيضا من كل الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري؛
- كما سعدتنا الدراسات السابقة في تحديد الفرضيات؛
- إظهار الفجوات البحثية :ساعدنا التعقيب على الدراسات السابقة في تحديد النقاط التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ، مما يفتح المجال لإجراء بحث جديد في هذه الفجوات.
- تقديم خلفية قوية للبحث الجديد :للدراسات السابقة دور قوي يعزز من مصداقية البحث الجديد ويثبت أهميته في السياق الأكاديمي الحالي.

ب. من بين أهم الجوانب التي تتشابه فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- المنهج؛ بحيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي كأغلب الدارسات التي ذكرناها مثل (أبوبكر علي خضر بخيت، 2024) و (بن حمو نجاة، 2022).
- أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان؛ مثل دراسة (Sangok Yoo and others,2018) و(بن حمو نجاة 2022).

- الأساليب الإحصائية: إذ أن بعض الدراسات السابقة استخدمت برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن يبين أهم الوسائل المستعملة في المعالجة الإحصائية الانحدار المتعدد مثل دراسة (David L. Roberts, Helen C. Williams,2019) و (Jennifer L. Smith, Michael R. Johnson2019) و(Vianny Jeniston Delima, Victoria Roshana Ragel, 2017)، (Vladan Panovich, 2024).

- الأبعاد التي اعتمدنا عليها لدراسة تأثير حوكمة المؤسسات الاقتصادية على الإبداع وتميز الإداري، والتي قامت بعض الدراسات بدراسة تأثيرها على الإبداع وتميز الاداري كالقيادة وبيئة العمل، مثل دراسة (Amabile Teresa. M, 1997) و(أبوبكر علي خضر بخيت، 2024).

الفرع الثاني: أهم مميزات الدراسة الحالية

بناءا على المسح الذي أجريناه على الدارسات السابقة التي عرضنا بعضا منها، يظهر تميز هذه الدراسة في النقاط التالية:

- التركيز على حوكمة المؤسسات الاقتصادية في البيئة المحلية وفي قطاع معين:

تتميز درستنا بتركيزها بالتحديد على قطاع الاتصالات بالجزائر، مما يسمح التماس واقع الابداع والتميز الاداري في هذا القطاع.

- دراسة العلاقة بين حوكمة المؤسسات والابداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية:

الحوكمة قد تكون عاملاً مؤثرًا في دفع الابداع الإداري داخل المؤسسة. من خلال دراستنا سلطنا الضوء على كيفية تأثير آليات الداخلية للحوكمة على تطوير عمليات إدارية إبداعية مثل تحسين طرق العمل الاستجابة السريعة للتغيرات، وتطوير أنظمة جديدة للمراقبة والتقييم.

- دراسة العلاقة بين الحوكمة والتميز الإداري في المؤسسات الاقتصادية:

تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية التي تروج لها الحوكمة في تحقيق التميز الإداري. كما أن بعض الدراسات السابقة قد تطرقت إلى الحوكمة كأداة رقابية أو قانونية، لكن دراستنا تميز نفسها من خلال الربط بين الحوكمة وبناء ثقافة مؤسسية تشجع على الأداء العالي.

- التطرق لبعض من السلوك المؤسسي داخل بيئة العمل وكيفية تأثير الحوكمة على تحسين التعاون والالتزام بالقيم التنظيمية.

- معرفة درجة تأثير كل ألية من آليات الحوكمة الداخلية على الابداع والتميز الإداري.

عندما يتعلق الأمر بالدراسات التجريبية (الميدانية والتطبيقية) التي أجريت بالفعل في سياقات البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، هناك بعض التناقضات في النتائج بطبيعة الحال وهو راجع لطبيعة

وخصوصية المؤسسات والبلدان التي أجريت فيها تلك الدراسات. وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة تساعد في تحديد الدقيقة لتأثير حوكمة المؤسسات على الإبداع والتميز الإداري في المؤسسات الاقتصادية بقطاع الاتصالات في الجزائر على وجه الخصوص باعتبارها من الدول النامية التي لا يمكن اسقاط عليها نتائج الدراسات السابقة التي عالجت الموضوع في بلدان متقدمة. علاوة على ذلك، يمكن ملاحظة عدم وجود دراسة متعلقة بأهمية حوكمة المؤسسات الاقتصادية في تعزيز الإبداع والتميز الإداري في قطاع الاتصالات في الجزائر سابقا. وبالتالي، فإن أداء هذه الدراسة سيملأ الفجوة التجريبية إلى حد ما.

المطلب الثالث: صياغة نموذج الدراسة

تطرقنا لمفاهيم الموضوع قيد الدراسة بشكل وافي في الفصل الأول والثاني، والتي تمثل متغيرات التي سنقيس تأثيرها وتأثرها.

الفرع الأول: متغيرات دراسة

المتغيرات هي الخصائص أو الظروف التي يقيسها الباحثون من أجل مراقبة آثارها على المتغيرات الأخرى، و التي يمكن أن تشمل المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة و المتغيرات الضابطة.[1] و بالنسبة لموضوع دراستنا الحالية فيحمل ثلاثة متغيرات، متغير مستقل و متغيرين تابعين:

- **حوكمة المؤسسات (متغير مستقل):** وهو المتغير الذي درسنا تأثيره على المتغيرين الأخرين من خلال ستة أبعاد تمثلت في: ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات، دعم والتزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا)، قوة المكافآت، نزاهة طرق التعيين، اشراك الموظفين والاعتراف بجهودهم، توفير بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل).
- **الإبداع الإداري (المتغير التابع الأول):** حسب الباحثين "Sawyer" و"Eder" 2008 الإبداع هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الموظف في المؤسسة، والذي يظهر على شكل تقديم أفكار جديدة في أسلوب العمل، أو إيجاد استخدامات جديدة لشيء ملموس من خلال امتلاكه لأبعاد السلوك الإبداعي (الحساسية للمشاكل، والطلاقة، والمرونة، والأصالة والإقناع، وروح المجازفة)، وهذا ما أشار إليه سابقا أيضا الباحثين "Unsworth" و "Brow McGuire" 2000.[2] و عليه تمثل هذا المتغير في أربع أبعاد التالية: الطلاقة الفكرية، القدرة على التحليل، الحساسية للمشاكل، المرونة والخروج عن المألوف.

[1] Creswell, John W, **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**,4th edition, SAGE Publications, United States of America, 2014, P111

[2] أحمد محمد الشايب، **عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارة معاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص ص17-18.

- **التميز الإداري (المتغير التابع الثاني):** تمثل هو الآخر في أربع أبعاد، وهي:

- الكفاءة والفعالية على مستوى الإدارة: حسب"Porter "إلى أن الكفاءة تعد محورية في تحقيق التميز الإداري حيث يجب أن تتمكن المؤسسة من استخدام مواردها بشكل فعال لتحقيق التميز التنافسي. من خلال تحسين العمليات وتقليل الهدر، فتصبح المؤسسة أكثر قدرة على تقديم قيمة للعملاء.[1]

- القابلية للتغيير والمجازفة: حسب "Kotter" فإن " المنظمات التي تنجح في التغيير هي التي لا تخاف من المخاطرة وتقبل المجازفة المدروسة التي قد تحمل في طياتها فرصا أكبر للإبداع والتحسين."[2]

- تميز العمليات والموارد: يوضح" Barney "أن التميز الإداري يرتبط ارتباطًا وثيقًا بامتلاك المؤسسة للموارد النادرة والقيمة. الموارد تُعتبر مصدرًا رئيسيًا للميزة التنافسية المستدامة، حيث أن المؤسسات التي تمتلك موارد قيمة يمكنها التفوق على منافسيها.[3]

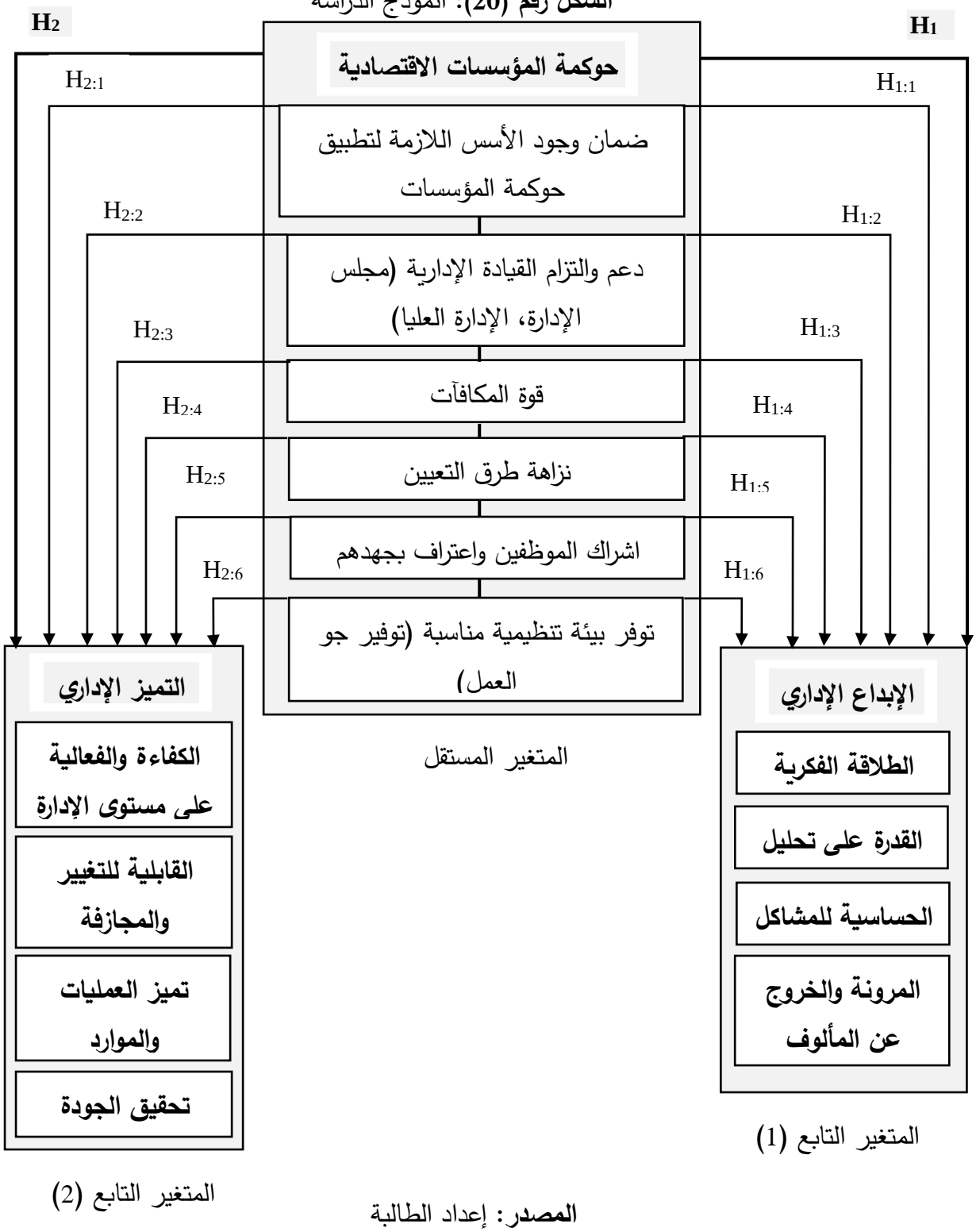
- تحقيق الجودة: يؤكد" Deming "أن الجودة هي أساس التميز الإداري، حيث يجب أن تتسم المنتجات والخدمات بتلبية توقعات العملاء بل وتجاوزها. الجودة هي العنصر الذي يميز المؤسسات في السوق ويعزز من سمعتها.[4]

الفرع الثاني: عرض نموذج الدراسة

بناءا على البحث النظري الذي أجريناه وخاصة النظريات التي تعد اللبنة الأولى لوضع مقاربة نظرية بين المتغيرات، والتي أيضا لعبت دور مهم في فهم جوهر العلاقة بين الحوكمة والإبداع الإداري وبين الحوكمة والتميز الإداري إلى جانب تحليل الدراسات السابقة التي خاذت في جزئيات من موضوع الدراسة عليه قمنا بوضع نموذج لهذه الدراسة، وهو كالتالي:

[1] Porter Michael. E, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press United States of America ,1985, P33.
[2] Kotter John, **Leading Change**, Op.cit, P30.
[3] Barney Jay, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, United States of America ,1991، P101.
[4] Deming W. Edwards, **Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Educational Services**, MIT Press, United States of America ,1986, P48.

الشكل رقم (20): أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة

خلاصة الفصل:

سعينا من خلال هذا الفصل لعرض مقاربة نظرية بين حوكمة المؤسسات والإبداع والتميز الإداري لتحديد الفجوة البحثية وحلقة الوصل التي تربط حوكمة المؤسسات بكل من الإبداع والتميز الإداري، بدأ بذكر أهميتها و انعكاسات الإيجابية على المؤسسة الاقتصادية و على الاقتصاد ككل بعد تطبيقها و الالتزام بها ومن بين الخطوات التي ساعدتنا أيضا على ذلك هو الرجوع للدراسات السابقة التي عرضنا جملة منها مع التعقيب عليها، لنتمكن في الاخير من الإشارة لمميزات الدراسة الحالية إلى جانب صياغة أنموذج الدراسة حيث أن هذا الفصل مهد و يسر الطريق للدراسة التطبيقية.

الفصل الرابع

تمهيد:

لا يستكمل البحث العلمي إلا بالجانب التطبيقي الذي يضفي على الدارسة قيمة أكبر قد يستفاد منها عمليا على أرض الواقع، حيث ارتأينا دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر لمعرفة أهمية حوكمة المؤسسات الاقتصادية من خلال آلياتها الداخلية في تحقيق الابداع والتميز الإداري واقعيا، و استعنا بالاستبيان كالأداة رئيسية لجمع المعلومات و البينات التي تمكننا من اختبار الفرضيات و تأكد من صحتها و هذا طبعا بعد تفريغها و معالجتها احصائيا باستخدام برنامج التحليل التنبئي (PASW)V28 ،و لم يتم الاعتماد على الاستبيان الا بعد التأكد من صدقه و ثباته بالقيام بالدراسة الاستقصائية ليتم بعدها الاخذ به و اجراء الدراسة الأساسية. لكن قبل هذا كله وضحنا الإطار العام للدراسة التطبيقية بعد سرد نبذة موجزة عن قطاع الاتصالات في الجزائر، بحيث يضم هذا الفصل ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: نبذة عن قطاع الاتصالات في الجزائر والإطار العام للدراسة التطبيقية

المبحث الثاني: تفريغ بينات الاستبيان ومعالجتها إحصائيا

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

المبحث الأول: نبذة عن قطاع الاتصالات في الجزائر والإطار العام للدراسة الميدانية

مع وجود ثلاثة متعاملين، فهذا القطاع يتميز بالديناميكية والمنافسة خصوصا مع الانتقال التكنولوجي الملحوظ ونوعية المنتجات والعروض التي يسعى كل متعامل طرحها في السوق، وعليه حولنا شمل المتعاملين الثلاثة إضافة لمؤسسة اتصالات الجزائر في دراستنا التي بنيت وفق طريقة ومنهجية معينة نوضحها في هذا المبحث.

المطلب الأول: نبذة عن قطاع الاتصالات في الجزائر

نظرا للتحديات التي تفرضها التطورات المتسارعة في تكنولوجيا الإعلام والاتصالات، فإن الجزائر انخرطت منذ بداية الألفية الثالثة في وضع نمط جديد لتنظيم قطاع الاتصالات، وتجلى ذلك من خلال تحرير سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بإنهاء حالة الاحتكار والتحرك نحو الانفتاح التدريجي على المنافسة، حيث أن خدمات الاتصالات لها مجال اقتصادي كبير وتشكل وسيلة مهمة لتسريع وتقوية التوازنات الداخلية والخارجية للبلاد.[1] كما يعتبر قطاع الاتصالات من القطاعات المهمة لكونه قطاع حيوي يمس كل القطعات الأخرى، ولهذا مر هذا قطاع بالجزائر بجملة من الإصلاحات بغيت تحسينه والارتقاء به.

الفرع الأول: الإصلاحات التي مر بها قطاع الاتصالات بالجزائر

نشأ قطاع الاتصالات بالجزائر قبل الاستقلال حيث كان يسمى " قطاع البريد و المواصلات" مسيرا و مملوكا للإدارة الفرنسية ، و لكن بعد الاستقلال و استرجاع الجزائر لسيادتها الوطنية عملت على استرداد هذا القطاع عبر المرسوم 1-62 المؤرخ في 27 سبتمبر 1962 لتتمكن الجزائر من ضمه مع إبقائها لجميع التشريعات و النصوص القانونية الموروثة عن الإدارة التي سبقتها إلى غاية 1975.[2] إذ صدر قرار 89-95 المؤرخ في 30 سبتمبر 1975 الذي يحدد صلاحيات و مهام هذا القطاع، و منح حق الاحتكار للوزارة على جميع الخدمات [3]، لكن تم تعديله لاحقا بالمرسوم 83-95 المؤرخ 1 جانفي 1983 ، و تتالت الاصلاحات و تعديلات بهدف تحسين القطاع التي لم يكن لها مفعول ، باعتباره قطاع عمومي محتكر .[4]

---

[1] Menad Mohammed, Zine Dine Gueddal, **The Regulatory Authority of Post and Electronic Communications: A case study of The Electronic Communications Market in Algeria**, Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE, Vol6, No1, 2023, P 47.

[2] خضارة سعاد، بن قرينة محمد حمزة، **واقع الاتصالات في الجزائر للفترة الممتدة (2006-2016)**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 48، جامعة محمد خيضر بسكرة،2017، ص 497، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/88432

[3] Paul Noumba, **a policy notes on telecommunications reform in Algeria**, Cahiers du CREAD, Vol22, N76 2006, P2, https://asjp.cerist.dz/en/article/9550

[4] خضارة سعاد، بن قرينة محمد حمزة، نفس المرجع السابق، ص 497.

و منذ سنة 1999 أجريت إصلاحات كبيرة على الصعيد الوطني بحيث قرر تحرير و تطوير قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية من خلال تصريح بسياسة قطاعية تحدد أولوية الأهداف المسطرة و المتبناة من قبل الحكومة يوم 25 جويلية 2000 ، بحيث هدفت هذه السياسة إلى تطوير عرض الخدمات الهاتفية و تحسين جودة الخدمات المقدمة ، ربط سكان المناطق الريفية و المجموعات المحرومة من خدمات الاتصال و تكنولوجيا الاعلام إلى جانب ترقية الاتصالات و تكنولوجيا الاعلام كقطاع اقتصادي هام يساهم في تقديم اقتصاد تنافسيي مفتوح على العالم أين يشكل قطاع الخدمات جزءا هاما من الناتج المحلي الإجمالي.[1] و من بين الإصلاحات التي مر بها قطاع الاتصالات وأثرها:

- يعتبر صدور قانون 03-2000 المؤرخ في05 ماي 2000[2] الإصلاح الأبرز في تاريخ الإصلاحات لما صاحبه من تغييرات شاملة و جذرية و الذي اقر تسييرا إداريا محضا.[3] و هدف القانون إلى فتح المنافسة وتشجيع الاستثمارات الخاصة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وفي هذا السياق تم إنشاء شركة اتصالات الجزائر (SPA) في إطار القانون المذكور أعلاه، وكذلك قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) المؤرخ 1 مارس 2001، التي نصت على إنشاء مؤسسة اقتصادية عامة تسمى "اتصالات الجزائر" تحدد النظام المؤسسي الاقتصادي العام وفقا للصيغة القانونية لأعمال المؤسسة، مما سمح بفتح القطاع للمنافسة. تم فتح القطاع لثلاثة مشغلين وسمح بكثافة هاتفية عالية، و من بعدها حقق الهاتف الثابت زيادة حيث ارتفعت الكثافة من 5.80٪ في عام 2000 إلى 8.29٪ في عام 2011 والتي ترجع إلى المنافس الجديد في السوق مثل المشغل "جايزي تيليكوم" بالإضافة إلى المشغل العام الجزائر للاتصالات، مما سمح بزيادة عدد المشتركين من 1.880 مليون مشترك في عام 2000 إلى 3,059 مليون مشترك في عام 2011.[4]

- الأمر رقم 01-03 الصادر في 20أوت 2001 والمتعلق بالاستثمار المتعلق بترقية ودعم الاستثمار ووضع هذا القانون قواعد جديدة كلها محفزة، حيث كرس حرية الاستثمار في الجزائر ليصبح أكثرا جذبا من ذي قبل. و لحماية المصلحة العامة كما ورد في القانون رقم 03-2000 ، نجد المادة الثانية منه تنص على: "تخضع نشاطات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية لرقابة الدولة"، و في هذا الإطار تم تأسيس

[1] قنون عبد الحق، قنون ريم، **الواقع الاقتصادي لقطاع الاتصالات في الجزائر**، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 1، العدد1، 2020 ص 103، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/168393

[2] The Official Gazette, **law n ° 03-2000 of August 5**, 2000.

[3] خضارة سعاد، بن قرينة محمد حمزة، **واقع الاتصالات في الجزائر للفترة الممتدة (2006-2016)**، مرجع سبق ذكره، ص497.

[4] Leila khaouani, Chaib Baghdad, **Reform and Regulate the Telecommunications Services Sector in Algeria**, Universal Journal of Management, Vol 7, No3, 2019, P P96-97, http://www.hrpub.org

سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و تحديد قواعد الاستغلال مع توفير الظروف التي تسمح بالقيام بالاستثمارات.[1]

- القانون رقم 18-04 الصادر في 10 مايو 2018 ينظم هذا القانون قطاع الاتصالات في الجزائر ويهدف إلى تحسين الإطار التنظيمي والتشريعي للقطاع لتحسين البيئة التنظيمية للاتصالات. كما يعزز من التنافسية ويؤسس لمبادئ حماية المستهلك وتنظيم الأسواق[2].

- المرسوم التنفيذي رقم 18-204 المؤرخ في 13 يوليو 2018 يحدد هذا المرسوم الإطار التنظيمي للتراخيص في قطاع الاتصالات، بما في ذلك معايير منح التراخيص للمشغلين في السوق. بحيث الهدف من المرسوم هو وضع قواعد واضحة لإصدار تراخيص مزودي خدمات الاتصالات وتعزيز دور الهيئة الوطنية لتنظيم الاتصالات[3].

- القانون رقم 19-04 المؤرخ في 26 ديسمبر 2019 – قانون الاتصالات الإلكترونية بحيث ينظم هذا القانون قطاع الاتصالات الإلكترونية ويهدف إلى تحسين الأداء في هذا القطاع، ودعم الابتكار التقني إلى جانب تعزيز الرقابة على تقديم خدمات الإنترنت، دعم استخدام التكنولوجيا في التحول الرقمي تحسين الشفافية في سوق الاتصالات[4].

- القانون رقم 20-01 المؤرخ في 27 فبراير 2020 – تعديل وتتميم قانون الاتصالات، تعديلات على قانون الاتصالات بهدف تعزيز الشفافية والفاعلية في تطبيق القوانين المتعلقة بالقطاع و تعزيز دور الرقابة على النشاطات التجارية في قطاع الاتصالات، تحسين الخدمات المقدمة للمستهلكين[5].

- الاستراتيجية الوطنية للاقتصاد الرقمي 2020-2024 إعلان الاستراتيجية الوطنية لتنمية الاقتصاد الرقمي التي تشمل تحسين قطاع الاتصالات عبر تحسين الوصول إلى الإنترنت وتوسيع شبكات الجيل الرابع G4 من أجل تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، دعم التحول الرقمي في جميع القطاعات الاقتصادية.[6]

[1] علي سنوسي، عبد الفتاح داودي، **دور المنظومة التشريعية في تحسين أداء قطاع الاتصالات في الجزائر**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية، المجلد 22، العدد 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص163، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/85733

[2] القانون رقم 18-204 المؤرخ في 13 يوليو 2018، الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 34، 2018، ص 14.

[3] المرسوم التنفيذي رقم 18-204 المؤرخ في 13 يوليو 2018، الجريدة الرسمية رقم 42، 2018، ص 17.

[4] القانون رقم 19-04 المؤرخ في 26 ديسمبر 2019، الجريدة الرسمية رقم 82، 2019، ص 10.

[5] القانون رقم 20-01 المؤرخ في 27 فبراير 2020، الجريدة الرسمية رقم 15 ،2020، ص6.

[6]

الفرع الثاني: سوق الاتصالات في الجزائر

من بين أهم المؤسسات التي تنشط في سوق قطاع الاتصالات بالجزائر، بالنسبة لسوق الهاتف الثابت يوجد فقط:

- **شركة اتصالات الجزائر:** شركة ذات أسهم برأس مال عمومي، تنشط في سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية أنشئت تطبيقا لأحكام المادة 12 من القانون 2000/03 المؤرخ في 05 اوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. وعرفت تطور ونمو كبير، بحيث تقوم بتقديم مجموعة كبيرة ومتكاملة من خدمات نقل الصوت والمعطيات لمختلف العملاء المهنيين أو المواطنين ولم يكن هذا التطور إلا نتيجة للإبداع المتواصل الذي حققته الشركة بتوجيه استراتيجيتها نحو تقديم خدمات اتصالات بالمقاييس المعاصرة في كثير من الحالات. بدأت الشركة نشاطها بداية 2003 و قد سطرت لها أهداف متمثلة في (المردودية، الفعالية، جودة الخدمات).[1]

جدول رقم (07): اتصالات الجزائر بالأرقام لسنة 2023

عدد الزبائن الموصولين بخدمة الأنترنت	أكثر من 5.7 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بأنترنت الألياف البصرية	أكثر من 1.2 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت ADSL/VDSL	أكثر من 2.7 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت الجيل الرابع4G idoom	أكثر من 1.7 مليون زبون
الشبكة التجارية	أكثر من 500 و كالة تجارية
الوكالات التجارية الموسمة في خدمتكم	توسيم 91% من مواقع الاستقبال

المصدر: اتصالات الجزائر،https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2

أما النسبة للهاتف النقال فيوجد ثلاثة متعاملين، هم:

- **اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس(Mobilis):** تعد شركة " موبيليس" أحد المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال في الجزائر ، أنشئت في شهر أوت 2003، تحوز الشركة "موبيليس" على شبكة تجارية متنامية تصل إلى 178 و كالة تجارية و أزيد من 82.965 نقطة بيع غير مباشر.[2]

[1] غزيل محمد مولود، **قطاع الاتصالات والانترنت كقاعدة أساسية لاعتماد التجارة الالكترونية– دراسة حالة الجزائر**، مجلة دفاتر ميكاس، تلمسان المجلد6، العدد1، جامعة أبو بكر بالقايد،2010، ص ص247–148،https://www.asjp.cerist.dz/en/article/10885

[2] وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، المؤسسات–والهيئات–التابعة–للقطاع/mpt.gov.dz، تم الاطلاع عليه في 01–02–2023.

- **مؤسسة جازي (Djezzy):** فرع "أوراسكوم" للاتصالات المصرية ، مشغل شبكة الجزائر للمحمول، بحصة سوق 46% بتغطية شبكية 93 من السكان شملت 48 ولاية ، إلا أنه سرعان ما تمت الصفقة في إطار" حق الشفعة" استحوذت الدولة الجزائرية على شركة جازي مئة بالمئة بعدما كانت تملك 51 %منذ عام 2015 .[1]

حسب بيان المؤسسة ففي الربع الرابع من عام 2023 سجلت جازي رقم أعمال بقيمة 26.8 مليار دينا بحيث يمثل أفضل نسبة وقيمة في سوق الهاتف النقال في الجزائر، بزيادة قدرها 10.4 بالمائة مقارنة بنفس الفترة من عام 2022. كما حصل زيادة ملحوظة بأكثر من 700 ألف زبون جديد، كما قامت بتوسيع شبكة متاجرها خاصة في ولايات الجنوب، بالإضافة إلى التوصل لاستراتيجية لتوسيع برامج الرقمنة باعتبارها فاعلا رئيسيا في قطاع الاتصالات، إقامة شراكة مع كل من مؤسستي اتصالات الجزائر واتصالات الجزائر الفضائية من أجل التزود بحلول تكنولوجية مبتكرة وإبداعية، وتم توقيع اتفاقيات مع مؤسسات وهيئات كبرى بما في ذلك وزارة التعليم العالي والصندوق الجزائري للمؤسسات الناشئة.[2]

- **مؤسسة أوريدو (Ooredoo):** العلامة "نجمة" متواجدة في الجزائر منذ 23 ديسمبر 2003 وأصبحت في 21 نوفمبر 2013 الفرع الجزائري لمجموعة أوريدو وهي شركة دولية رائدة في مجال الاتصالات، توفر خدمات الهاتف النقال، والثابت والأنترنت عالي التدفق. و تعد "أوريدو الجزائر"، التي بدأت عملياتها في الجزائر في أغسطس 2004، الشركة الجزائرية التابعة لمجموعة "أوريدو للاتصالات"، وتقدم خدمات جوالة من الجيل الثالث (G3) والجيل الرابع (G4) للشركات والأفراد. وسجلت "أوريدو الجزائر" لغاية 31 ديسمبر 2019 عائدات بلغت 82 مليار دينار جزائري، وتجاوز عدد مشتركيها 12.6 مليون مشترك.[3]

[1] بودية سعاد، **تطبيق نظرية الألعاب في تفسير قرارات اليقظة الاستراتيجية (شركة موبيليس ، الجزائر نموذجا)**،مجلة دفاتر بوادكس، المجلد11 العدد 2، 2022،ص 307، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/209070

[2] https://algeriemaintenant.dz/2024/02/جازي-تعلن-عن-نتائجها-المالية-للربع -ال, Consulté à l'adresse20-05-2023.

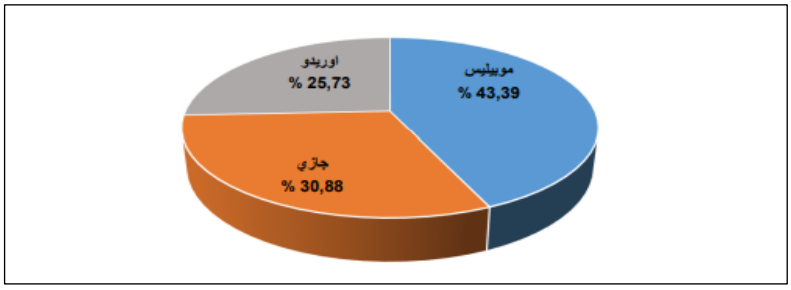
[3] https://www.ooredoo.dz/ar/about-us/about-the-company, Consulté à l'adresse 20-05-2023.

جدول رقم (08): عدد المشتركين في شبكات النقال لكل متعامل

	GSM	الجيل الثالث و الجيل الرابع (3G و 4G)	عدد المشتركين
اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس)	%5.74	%94.26	22658999
اوبتيموم تيليكوم الجزائر (جازي)	%6.18	%93.82	16127107
الوطنية للاتصالات الجزائر (اوريدو)	%4.88	%95.12	13434937
مجموع المشتركين	%5.65	%94.35	52221043

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونيةARPCE ، https://www.arpce.dz/ar/file/t6l8t7 تم الاطلاع لعليه في 10-10-2024.

شكل رقم (21): حصص السوق حسب عدد المشتركين لسنة 2024



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونيةARPCE ، نفس المرجع السابق.

نلاحظ و من الشكل (21) أن الحصة السوقية الأكبر تعود لـ "موبيليس" ، كما يظهر الجدول (08) حظيرة مشتركي الهاتف النقال (GSM، الجيل الثالث، الجيل الرابع) سجلت تطورا تبلغ نسبته 0.48%حيث انتقلت من 51.972 مليون مشترك في الثلاثي الأول 2024 إلى 52.221 مليون مشترك في الثلاثي الثاني 2024. ومن بين 52.22 مليون مشترك، نجد أن 94.35%مشترك في شبكات الجيل الثالث والرابع .[1]

المطلب الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية

إعداد الدراسات العلمية لا تكون إلا وفق منهج علمي واضح للوصول إلى النتائج والإجابة على الإشكالية والتأكد من صحة الفرضيات، ومن خلال هذا المطلب سنوضح منهج وحدود هذه الدراسة مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

[1] سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونيةARPCE ، نفس المرجع السابق.

الفرع الأول: منهج وحدود الدراسة

اعتمدنا منهجين في إنجاز هذه الدراسة في إطار ايضا حدود مكانية وزمنية محددة:

أولا: منهج الدراسة الميدانية

استخدمنا في خلال دراستنا ومعالجتنا للموضوع نهجا بحثيا يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لجمع المادة العلمية النظرية الخاصة بكل متغيرات الدراسة عن طريق سرد المفاهيم والمعلومات التي ناهلناها من مصادر متنوعة كالكتب وغيرها، ومن تم ابرازنا النقاط التي تبين كيف تساهم حوكمة المؤسسات الاقتصادية في تحقيق الابداع والتميز الاداري.

كما حاولنا اسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة حالة المتمثلة في قطاع الاتصالات بالجزائر، ولم تستكمل الدراسة وأهدافها المسطرة في البداية إلا بأخذنا بالمنهج الاستقرائي بالإضافة للمنهج السابق، لتحليل النتائج المتوصل إليها بعد اختبار الفرضيات المتعلقة بالمتغير المستقل وهو حوكمة المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على المتغيرين التابعين الإبداع والتميز الإداري.

ثانيا: حدود الدراسة

حدود الدراسة تتمثل في حدود المكانية والزمنية إلى جانب الإطار البشري والموضوعي، وهي كالتالي:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المؤسسات التي تندرج تحت قطاع الاتصالات في الحدود الجغرافية للجمهورية الجزائرية وشملت عدة ولايات غرب الجزائر للحصول على أكبر عدد من الإجابات.
- **الحدود الزمنية:** يمتد المجال الزمني للدراسة التطبيقية بدأ من الانتهاء من الجانب النظري إلى غاية البدء في الجانب التطبيقي الذي انطلقنا فيه بداية من إعداد الاستبيان، وذلك مرورا بتفريغ الاستبيان واختبار ثباته وصدقه من تم تحليل محاوره وصولا للنتائج التي تؤكد أو تنفي فرضيات، دامة الفترة حوالي 6 أشهر حيث مرت بالمراحل التالية:

- المرحلة الأولى: من 01 أفريل 2024 إلى 15 أفريل2024، في هذه المدة عملنا على إعداد الاستبيان بطريقة منهجية وعلى أساس علمي لجمع المعلومات الكافية عن موضوع قيد الدراسة؛
- المرحلة الثانية: من 15أفريل 2024 إلى 30 أفريل 2024، مراجعة الاستبيان من طرف الأستاذ المؤطر والتعقيب عليه، من تم الاخذ براي الأستاذ والقيام بالتعديلات المطلوبة؛
- المرحلة الثالثة: من 01 ماي 2024 إلى 20 ماي 2024، تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة؛

- المرحلة الرابعة: 25 ماي 2024 إلى 30 جويلية 2024، في هذه الفترة قمنا بتعديلات أخرى بعد الأخذ بآراء الأساتذة المحكمين ثم قمنا بتوزيع الاستبيان على العينة المطلوبة من تم القيام بالدراسة الاستقصائية؛

- المرحلة الخامسة:01 أوت 2024 إلى 05 أكتوبر 2024، عملنا خلال هذه الفترة على توزيع الاستبيان على عدد كبير من المعنيين بالإجابة على الاستبيان لكي يكون عدد العينية مقبول ويخدم الدراسة الأساسية وبعد مراجعة الاستبانات المسترجعة واستبعاد الاستبانات الغير الصالحة، قمنا بتفريغها ومعالجتها احصائيا لنتمكن في الأخير من تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

- **الإطار البشري:** تعتمد الدراسة على إجابات وأراء الأطراف المسؤولة عن تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، المساهمون أعضاء مجلس الإدارة، مدراء تنفيذيين / مدير عام، ومديري مصالح/رأساء الأقسام الموظفين، لكن لتعذر الحصول على إجابات كل من المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة اكتفينا بإجابات كل من مدراء تنفيذيين / مدير عام، ومديري مصالح/رأساء الأقسام، الموظفين.

- **إطار الموضوع:** يتمثل في تحديد آليات الحوكمة المؤسسات التي لها تأثير عل كل من الإبداع والتميز الإداري ومدى مساهمتها في تحقيقهما بالمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص.

الفرع الثاني: طرق جمع البينات ومجتمع الدراسة

المعلومات والبينات الخاصة بمجتمع وعينة الدراسة هي حجر الأساس في الدراسة التطبيقية والتي لم تأتي من فراغ بل تم جمعها بطرق معينة.

أولا: وصف مجتمع وعينة الدراسة

نهدف من خلال هذه الاطروحة دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر، وعليه يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية التي تندرج تحت هذا القطاع أبرزها مؤسسة اتصالات الجزائر والمتعاملين الثلاثة موبيليس وجايزي، أوريدو كما هو مبين في الجدول رقم (10). وتمثلت العينة المستجوبة من موظفي هذه المؤسسات بحيث الجدول (11) يظهر عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة وعدد الاستبيانات المستبعدة الغير الصالحة للتحليل لعدم كمال المعلومات فيها.

جدول رقم (09): عدد عينة الدراسة

المؤسسة	اتصالات الجزائر	موبيليس	جايزي	أوريدو
عدد المستجوبين	65	60	50	32

المصدر: إعداد الطالبة

جدول رقم (10): نسبة استجابة افراد العينة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

العينة	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	217
استجابة افراد العينة	213
عدد الاستبيانات المسترجعة و الصالحة للتحليل	207
عدد الاستبيانات المستبعدة الغير صالحة للتحليل	06
نسبة الاستجابة	%97

المصدر: إعداد الطالبة

ثانيا: طرق جمع البينات

لجمع بينات لازمة لهذه الدراسة اعتمدنا على مصادر أولية وثانوية:

1. مصادر أولية: يتم الحصول على البينات الأولية من مصدرها الأساسي ولجمع هذه البينات استخدمنا (الاستبيان).

2. مصادر ثانوية: تعتبر البينات الثانوية تحليل وتفسير للبينات الأولية التي جمعت من طرف باحثين آخرين، ومن بين المصادر الثانوية التي اعتمدنا عليها (الكتب، المقالات، أطروحات دكتوراه).

المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

يعتبر الاستبيان هو الأداة الرئيسية المستخدمة لجمع البيانات لهذه الدراسة، وعملية إعداد الاستبيان أهم مرحلة في عملية تنفيذ الدراسة الاستقصائية والذي قمنا بتحضيره بعناية، بحيث أن العبرات التي انطوت تحت كل بعد لم تأتي من عبث بل هي نتيجة لانعكاس نظريي كامل للبحث ونقطة وصول للتفكير النظري وفي نفس الوقت نقطة بداية للملاحظة التجريبية والجانب الميداني للدراسة. حيث قمنا باختيار العبرات بعناية من أجل الحصول على معلومات أو آراء تمكننا من التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات.

الفرع الأول: تصميم أداة الدراسة

استنادا على البحث النظري الذي تم الاعتماد فيه على مختلف المراجع إضافة للدراسات السابقة سوآءا المحلية أو الأجنبية التي اهتمت بموضوع حوكمة المؤسسات الاقتصادية وكل من الابداع والتميز الإداري قمنا بإعداد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان الذي اعتمدنا فيه على الأسئلة المغلقة وهي مجموعة من

الأسئلة المترابطة منطقيا وسيكولوجيا، والمتنوعة في مراميها وأهدافها، كما ضم الاستبيان ثلاثة محاور والتقسيم هذا جاء حسب ما اقتضى موضوع الدارسة، الذي كان على النحو التالي:

- **الجزء الأول:** لتقريب الصورة حول موضوع الدراسة ارتأينا في هذا الجزء:
  -عرض موضوع الدراسة
  -ملاحظة: لتعريف بمتغيرات الدراسة
- **الجزء الثاني:** هذا الجزء خاص بمتغيرات الديمغرافية لأفراد الدراسة المتمثلة في:
  (الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي، الوظيفة)
- **الجزء الثالث:** ضم ثلاثة محاور حسب متغيرات وفرضيات الدراسة وكل محور خصص لما يلي:
  - المحور الأول: أهمية الآليات الداخلية للحوكمة في تحقيق الابداع والتميز الاداري
  - المحور الثاني: تقييم مدى تحقيق الابداع الإداري بالمؤسسات الاقتصادية
  - المحور الثالث: تقييم مدى تحقيق التميز الإداري بالمؤسسات الاقتصادية

جدول رقم (11): ابعاد وعدد العبرات في المحور الأول

الأبعاد	ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات	دعم و التزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا)	قوة المكافآت	نزاهة طرق التعيين	اشراك الموظفين و الاعتراف بجهودهم	توفير بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل)
عدد العبارات	4	5	4	5	5	4

المصدر: إعداد الطالبة

جدول رقم (12): ابعاد وعدد العبرات في المحور الثاني

الأبعاد	الطلاقة الفكرية	القدرة على التحليل	الحساسية للمشاكل	المرونة و الخروج عن المألوف
عدد العبارات	4	3	4	5

المصدر: إعداد الطالبة

جدول رقم (13): ابعاد وعدد العبرات في المحور الثالث

الأبعاد	الكفاءة و الفعالية على مستوى الإدارة	القابلية للتغيير و المجازفة	تميز العمليات و الموارد	تحقيق الجودة
عدد العبارات	3	3	4	4

المصدر: إعداد الطالبة

و قد اعتمدنا سلم ليكارت الخماسي و هو مقياس يُستخدم لقياس المواقف ، يعتمد على ترتيب مجموعة من العبارات أو الأسئلة التي تعكس مجموعة من الآراء، ويُطلب من المشاركين تحديد مدى موافقتهم أو معارضتهم لهذه العبارات[1].

جدول رقم (14): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS** خوارزم العلمية، السعودية، 2008، ص85.

للتأكد من صلاحية وجودة الاستبيان اعتمدنا في إعداده على الخطوات التالية:

- الرجوع إلى الدارسات السابقة التي تناولت موضوع حوكمة المؤسسات الاقتصادية والابداع والتميز الإداري والتي كانت أداة الدراسة فيها هي الاستبيان.
- بعدها قمنا بإعداد الاستبيان وذلك طبعا استنادا أيضا على المسح النظري لكل متغيرات الدراسة الذي اجريناه.
- عرض ومراجعة الاستبيان مع الأستاذ المؤطر والتعقيب عليه والوقوف على الأخطاء ومراجعتها؛
- تعديل الاستبيان بشكل أولي والأخذ بتعديلات الأستاذ المؤطر؛
- عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الموجودة أسماؤهم في الجدول رقم (16) بهدف تحكيمه والذين دققوا في الاستبيان مع الوقوف على نقائص والأخطاء وإبداء أراءهم فيه التي تم الأخذ والعمل بها؛

[1] See: Likert Rensis, **A Technique for the Measurement of Attitudes**, Archives of Psychology, New York United States of America 1932, P8,https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf

- بعد الأخذ بالنصائح وتعديل الاستبيان والتأكد من جودته وصلاحيته، قمنا بتوزيع الاستبيان على العينة اللازمة للدراسة الاستقصائية.

- بعد اجراء الدراسة الاستقصائية والتأكد من صدق وثبات الاستبيان بالتأكد من ارتباط العبرات مع البعد التي تنتمي اليه والابعاد مع محورها، الارتباط الاحصائي والارتباط المعنى، قمنا بحذف العبارات التي ارتباطها ضعيف لنتوصل للاستبيان النهائي الذي اعتمدنا عليه في الدراسة الأساسية.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع البيانات للمتغيرات التي استخدمت في هذا البحث تم إجراء المعالجة الإحصائية المناسبة لتحقيق الأهداف والتحقق من مدى صحة الفروض باستخدام القوانين الإحصائية، وكذا الحاسب الآلي بواسطة برنامج التحليل التنبئي (PASW)V28 (Predictive Analytics Software) (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية سابقا-SPSS-) IBM SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences) وقد تم حساب ما يلي:

جدول رقم (15): يبين أهم الوسائل المستعملة في المعالجة الإحصائية

التكرارات	Frequency
النسبة المئوية %	percentage%
المتوسط الحسابي	Mean
الانحراف المعياري	Standard Deviation
أقل قيمة	Minimum
أكبر قيمة	Maximum
معامل الارتباط بيرسون	Spearman Correlation Coefficient
الأرباعي الأدنى	Minimum quadruple
الأرباعي الأعلى	maximum Quadruple
التجزئة النصفية	Split-Half
ألفا كرونباخ	Cronbach's Alpha
ماكدونالد أوميجا	McDonald's Omeg
الانحدار الخطي المتعدد	Multiple Linear Regression
وضع في الاعتبار أن 0.05 الحد الأدنى لمستوى الدلالة	

المصدر: إعداد الطالبة

تم اجراء الاختبارات الإحصائية الوصفية بالاعتماد على التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والرسومات البيانية لتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة. ومن الأساليب الإحصائية الاستدلالية فقد اتبعنا طريقة صدق المحكمين للتأكد من صدق المحتوى و تم التأكد من الاتساق الداخلي بحساب معمل الارتباط ،إلى جانب طريقة الصدق الذاتي و المقارنة الطرفية(الأرباعي الأدنى و الأعلى) للتأكد من صدق الاستبيان ككل ، و بالنسبة لثباته فاستخدمنا ثلاثة طرق، التجزئة النصفية و ألفا كرونباخ بالإضافة لماكدونالد أوميجا و سعيا لمعرفة أهمية حوكمة المؤسسات الاقتصادية في تحقيق الابداع والتميز الإداري انطلاقا من اختبار الفرضيتين الرئيسيتين استعنا بالانحدار الخطي المتعدد، وهذا راجع لحجم العينة و لعدد أبعاد المتغير المستقل من جهة ومن جهة أخرى صعوبة عزل كل متغير عن المتغيرات الأخرى بسب ترابط وتداخل الابعاد مجتمعة، مما أدى لتعذر استخدام الانحدار البسيط ودراسة تأثير كل بعد من ابعاد المتغير المستقل (حوكمة المؤسسات) على المتغيرين التابعين (الابداع والتميز الإداري).

المبحث الثاني: تفريغ بينات الاستبيان ومعالجتها إحصائيا

بعد توزيع الاستبيان وجمعه انتقلنا لمرحلة تفريغ الاستبيان ومعالجته إحصائيا والتي تعتبر من المراحل المهمة التي تمكننا للوصول للنتائج للتأكد من صحة الفرضيات من عدمه.

المطلب الثاني: اختبار صدق فقرات الاستبيان

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى للإلمام بكل جوانب البحث من خلال تحديد متغيرات الدراسة وصياغة فرضيات البحث على ضوئها، ويرى " الكيلاني" أنها " تتضمن تطبيق إجراءات الدراسة في عينات أولية–ليست جزءا من العينة الرئيسية–ولكنها تنتمي لنفس مجتمع العينة الرئيسية، الدراسة الاستطلاعية تفيد الباحث في التنبه إلى أمور لم يلتفت إليها الباحث ".[1]

الفرع الأول: صدق المحتوى والاتساق الداخلي للاستبيان

تمثلت العينة الاستطلاعية في 25 مستجوب، حيث قدر مجتمع البحث ب 34 مفردة وبالتالي البواقي 09 استبانات كانت غير صالحة للتحليل.

الخصائص السيكو مترية للمقياس: يرى "سامي محمد "أنه لأجل الوصول إلى أدق النتائج ولأجل التأكد من صلاحية الإختبارات، وجب على الباحث إخضاع الإختبارات إلى الأسس العلمية لها "إذ أن الإختبارات

[1] عبد الله زيد الكيلاني، **دليل الرسائل والأطروحات الجامعية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص19.

وسيلة تساعد على تقييم الآداء ومقارنة مستوياته بأهدافه الموضوعية، إذ يجب أن تتمتع بمعدلات عالية من الصدق والثبات والموضوعية ". [1]

الصدق: الاختبار الصادق هو ذلك الاختبار القادر على قياس الشيء الذي صمم من أجل قياسه. [2]وللتأكد من صدق الاستبيان المستخدم قامت الطالبة الباحثة بالتأكد من صدقه، بالطرق التالية:

1. صدق المحتوى: يدل على مدى تمثيل محتوى الاختبار للنطاق السلوكي الشامل للسمة المراد الاستدلال عليها، إذ يجب أن يكون المحتوى ممثلا تمثيلا صادقا لنطاق المفردات الذي يتم تحديده مسبقا.[3]

قامت الطالبة الباحثة بعرض الاستبيان على مجموعة من المختصين في المجال ممن رتبتهم أستاذ محاضر قسم "أ" وأكثر {عددهم تسعة محكمين، انظر الملحق رقم (02)} ، لإبداء الرأي في ملائمته لغرض البحث، وتقديم أي ملاحظات يرونها مناسبة، من حيث مدى مناسبة الفقرات، وتنوع محتواها، وسلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لفقرات الاستبيان ومدى ملائمة الاستجابات ووضوحها، وقد أجمع المحكمين على صدق محتواه (بطريقة صدق المحكمين)، وتم الحكم إحصائيا على ذلك من خلال معادلة "**لاوشي**" "Lawche" ونسبة الاتفاق والمتوسط، والموضحة في الجدول التالي:

[1] سامي محمد، **القياس والتقويم في التربية وعلم النفس**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص252.

[2] نبيل عبد الهادي، **المدخل إلى القياس والتقويم التربوي واستخدامه في مجال التدريس الصفي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص121.

[3] محمد السيد علي، **موسوعة المصطلحات التربوية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص295.

جدول رقم (16): يبين حسابات صدق المحتوى

الرقم	الأبعاد /العبارات {عدد العبارات=57 ، عدد المحكين=09، عدد العينة=25}	معادلة لاوشي Lawche				نسبة الاتفاق %	المتوسط
		يقيس 1	لا يقيس 0	الفرق	الفرق /09		
المحور الأول: أهمية آليات الداخلية للحوكمة في تحقيق الابداع والتميز الاداري							
البعد1: ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات							
1	تمتلك مؤسستنا لوائح تنظم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية	8	1	7	0.77	88.88	0.88
2	تحرص مؤسستنا على احترام حقوق جميع أصحاب المصالح (المساهمون، العمال ....)	9	0	9	1	100	1
/	تحرص مؤسستنا على المساءلة و تقييم أعمال الإدارة التنفيذية	3	6	3-	0.33-	33.33	0.33
3	تعمل مؤسستنا على الإفصاح عن المعلومات المالية بصورة صادقة وشفافة	9	0	9	1	100	1
4	تحرص مؤسستنا على العدل في توزيع المهام بين موظفيها	8	1	7	0.77	88.88	0.88
البعد2: دعم و التزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا)							
5	تقوم القيادة الإدارية باتخاذ القرارات على أساس معلومات كاملة وبأمانة ومسؤولية	8	1	7	0.77	88.88	0.88
6	تدرك الإدارة العليا في مؤسستنا أهمية العقول المتميزة ذوي الخبرات	9	0	9	1	100	1
7	تشجع القيادة الإدارية في مؤسستنا المقترحات التي تحمل الأفكار الجديدة	9	0	9	1	100	1
8	تحفز القيادة الادارية في مؤسستنا موظفيها لتطوير أساليب العمل	9	0	9	1	100	1

9	تشجع الإدارة العليا في مؤسستنا المنافسة الإبداعية بين وحداتها الإدارية	8	1	7	0.77	88.88	0.88
البعد3: قوة المكافآت							
10	تحدد المكافآت في مؤسستنا تبعا لمهام كل وظيفة و مستوى الأداء المحقق	8	1	7	0.77	88.88	0.88
11	ينسجم نظام المكافآت المطبق فعلا في مؤسستنا مع التقييم المعمول به	9	0	9	1	100	1
/	راضي على الراتب و المكافآت التي أتقضاها	3	6	3-	0.33-	33.33	0.5
12	تقوم مؤسستنا بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري	7	2	5	0.55	77.77	0.77
13	تقدم في مؤسستنا مكافآت مالية مجزية للمبدعين	8	1	7	0.77	88.88	0.88
البعد4: نزاهة طرق التعيين							
14	ترتكز عملية تعيين الموظفين في مؤسستنا على مبدأ النزاهة	8	1	7	0.77	88.88	0.88
15	تولي مؤسستنا في تعيين الموظفين الأهمية لكفاءتهم إلى جانب مؤهلاتهم العلمية	9	0	9	1	100	1
16	توفر مؤسستنا التسهيلات لاستقطاب المبدعين	9	0	9	1	100	1
17	تحرص مؤسستنا على ضمان استمرار الموظفين الأكفاء المبدعين في عملهم	8	1	7	0.77	88.88	0.88
18	يتم في مؤسستنا تحديد مهام و مسؤوليات كل وظيفة قبل تعيين موظفها المناسب	9	0	9	1	100	1
/	وجود لجنة تعيينات تراعي عند أي تعيين جديد التنسيق مع اللجان الأخرى (لجنة الترشيحات، لجنة المكافآت...)	**2**	**7**	**5-**	**0.55**	**22.22**	**0.22**
البعد5: اشراك الموظفين واعتراف بجهدهم							
19	تشرك مؤسستنا موظفيها في تحديد الأهداف	9	0	9	1	100	1

20	يسمح في مؤسستنا للموظفين بالمشاركة في الاجتماعات	9	0	9	1	100	1
21	يسمح في مؤسستنا للموظفين بإبداء آرائهم	9	0	9	1	100	1
/	تشرك مؤسستنا موظفيها في اتخاذ القرارات	2	7	5-	0.55	22.22	0.22
22	تقدم عبارات الثناء لرفع الروح المعنوية للموظفين من طرف المدراء في مؤسستنا	9	0	9	1	100	1
23	تمنح مؤسستنا شهادات للأداء المتميز حرصا على رفع الرضا لدى الموظف	7	2	5	0.55	77.77	0.77
البعد6: توفر بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل)							
24	تعتمد مؤسستنا هيكل تنظيمي مرن قابل للتكيف مع التغييرات الداخلية	9	0	9	1	100	1
25	تحرص مؤسستنا على المحافظة على العلاقات الطيبة بين موظفيها بخلق قنوات اتصال فعالة	9	0	9	1	100	1
/	تلتزم إدارة المؤسستنا بتحسين مكان العمل	2	7	5-	0.55	22.22	0.22
26	يوجد ترابط و تنسيق جيد بين وحدات الادارة في مؤسستنا	8	1	7	0.77	88.88	0.88
27	توجد في مؤسستنا قواعد واضحة تنظم العمل	8	1	7	0.77	88.88	0.88
المحور الثاني: تقييم مدى تحقيق الابداع الإداري بالمؤسسات الاقتصادية							
البعد7: الطلاقة الفكرية							
28	أمتلك مهارة اقناع الاخرين بأفكاري	8	1	7	0.77	88.88	0.88
29	لدي قدرة العصف الذهني لإجاد حلول سريعة لمشاكل العمل	8	1	7	0.77	88.88	0.88
/	أمتلك مهارة النقاش والحوار والتعبير عن أفكاري بطلاقة	3	6	3-	0.33-	33.33	0.5
30	لدي امكانية تقديم أفكار فريدة لتطوير أساليب العمل	9	0	9	1	100	1

31	أمتلك قدرة تنظيم المعلومات المتاحة بعد الحصول عليها في الوقت المناسب	8	1	7	0.77	88.88	0.88
البعد8 : القدرة على تحليل							
32	أحلل المعطيات و المقترحات في العمل من زوايا مختلفة	9	0	9	1	100	1
33	لدي القدرة على تحليل الأفكار المقترحة لاختيار افضلها	9	0	9	1	100	1
34	أهتم لرأي الاخرين المخالف للاستفادة منه في التحليل	9	0	9	1	100	1
/	تحليلاتي تساهم في تقديم الإضافة	4	5	1-	0.11	44.44	0.44
البعد9: الحساسية للمشاكل							
35	أميل للتحدي في تعامل مع مشاكل العمل	8	1	7	0.77	88.88	0.88
36	رؤيتي دقيقة لمشاكل العمل	7	2	5	0.55	77.77	0.77
37	لدي قدرة تحديد سبب المشكال	9	0	9	1	100	1
38	أحاول تقديم افكار تساهم في حل مشاكل العمل	8	1	7	0.77	88.88	0.88
البعد10: المرونة و الخروج عن المألوف							
39	أفضل القيام بالأعمال الصعبة المعقدة	9	0	9	1	100	1
40	أحرص على عدم تطبيق نفس الأفكار التي تم بالفعل تطبيقها من قبل	9	0	9	1	100	1
41	لدي القابلية في العمل مع أي مدير آخر	8	1	7	0.77	88.88	0.88
42	أجتهد في الابتعاد عن تقليد الآخرين في التعامل مع مشاكل العمل	9	0	9	1	100	1
/	تفوض لي إدارة مؤسستنا سلطة اتخاذ القرارات في حدود وظيفتي	4	5	1-	0.11	44.44	0.44
43	لدي القدرة على التكيف مع التغييرات الداخلية المستجدة في مؤسستنا	8	1	7	0.77	88.88	0.88
المحور الثالث: تقييم مدى تحقيق التميز الإداري بالمؤسسات الاقتصادية							

البعد11: الكفاءة و الفعالية على مستوى الإدارة							
44	تمتلك مؤسستنا فرق عمل كفأه تعرف كيف تستفيد من التجارب السابقة	9	0	9	1	100	1
45	تشجع مؤسستنا المنافسة بين موظفيها لتحقيق التميز	9	0	9	1	100	1
46	يتحمل الموظف في مؤسستنا مسؤولية عمله و نتائجه	9	0	9	1	100	1
البعد12: القابلية للتغيير و المجازفة							
/	نحرص في مؤسستنا على التخطيط قبل الاقدام على أي تغيير	3	6	3-	0.33-	33.33	0.5
47	تنتهج مؤسستنا سياسة التجديد في خدمتها كجزء أساسي من ثقافتها	9	0	9	1	100	1
48	نمتلك في مؤسستنا القدرة على التغيير و التعامل مع المخاطر	9	0	9	1	100	1
49	تمتلك مؤسستنا الموارد البشرية ذات القدرات العالية التي تستطيع التكيف مع التغييرات الحاصلة	9	0	9	1	100	1
البعد 13: تميز العمليات و الموارد							
50	تخصص مؤسستنا ميزانية للبحث والتطوير	9	0	9	1	100	1
51	تمتلك مؤسستنا الإمكانيات التي تميزها عن المؤسسات الأخرى	9	0	9	1	100	1
52	لمؤسستنا نظام يضمن تدريب مواردها البشرية المتميزة	9	0	9	1	100	1
53	تملك مؤسستنا رأس مال فكري متميز	8	1	7	0.77	88.88	0.88
البعد14: تحقيق الجودة							
54	تركز إدارتنا على الجانب المعرفي في تحقيق القيمة المضافة	7	2	5	0.55	77.77	0.77
55	تتميز مؤسستنا بسرعة الاستجابة للعملاء	8	1	7	0.77	88.88	0.88

/	تعد أسعار خدمات التي تقدمها مؤسستنا تنافسية في سوق	4	5	1-	0.11	44.44	0.44
56	تقدم مؤسستنا خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع توقعات زبائنها	9	0	9	1	100	1
57	تشهد مؤسستنا تقليل في التكاليف و زيادة في الأرباح	9	0	9	1	100	1
مجموع نسب صدق المحتوى للفقرات		**57/50.83**					
مؤشر صدق المحتوى		**0.89**					
محك لاوشي في حال 09 محكمين		**0.75**					
مجموع نسب الاتفاق		**% 94.73 = 57/ 5399.80**					

المصدر: إعداد الطالبة

تم حساب صدق المحتوى بثلاث طرق، هي:

1.1.معادلة لاوشي: (Lawche): لحساب مؤشر صدق المحتوى باستخدام المعادلتين التاليتين:[1]

$$\text{نسبة صدق المحتوى للفقرة} = \frac{\text{عدد الذين اتفقوا أنها تقيس} - \text{عدد الذين لم يتفقوا}}{\text{عدد المحكمين}}$$

$$\text{مؤشر صدق المحتوى للاستبيان ككل} = \frac{\text{مجموع نسب صدق المحتوى لجميع}}{\text{عدد الفقرات}}$$

[1] أحمد يعقوب النور، **القياس والتقويم في التربية وعلم النفس**، الجنادرية، عمان، 2007، ص197.

- **محك قبول معامل صدق المحتوى:** الجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (17): محك قبول معامل صدق المحتوى

عدد المحكمين	أقل قيمة مقبولة لمعامل صدق
5	0.99
6	0.99
7	0.99
8	0.78
9	0.75
10	0.62
11	0.59
12	0.56
13	0.54
14	0.51
15	0.49
20	0.42
25	0.37
30	0.33
35	0.31
40	0.29

المصدر اعداد الطابة

من خلال الجدول نلاحظ ان الفقرات التي قبلت فاقت نسبة صدق المحتوى فيها 0.55 والاستبيان ككل تحصل على مؤشر صدق محتوى عالي قدر بـ 0.89 وهو يتجاوز المؤشر الذي وضعه "لاوشي" (Lawche) عندما يكون عدد المحكمين 09 وهو 0.75 وبالتالي فالاستبيان يتميز بمؤشر صدق محتوى عالي.

2.1. نسبة الاتفاق %: عدد الذين اتفقوا على أن الفقرة تقيس /عدد المحكمين ×100

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن الفقرات التي قبلت هي التي تحصلت على نسبة اتفاق أكبر من 77.77%.

3.1. متوسط الفقرة: تم إعطاء ترميز رقم 1 (تقيس) و0 (لا تقيس)، حيث نقوم بـ:

عدد المحكمين الذين يرون أن الفقرة تقيس × 1 + عدد المحكمين الذين يرون أن الفقرة لا تقيس × 0/ عدد المحكمين الكلي.

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن الفقرات التي قبلت هي التي تحصلت على متوسط فقرة يتجاوز 0.77. كما أجمع المحكمين على أن المقياس المختارة يقيس **ظاهريا –سطحيا**– ما وضع لأجل قياسه.

جدول رقم (18): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين درجات المحور المنتمية له (عدد العينة=25)

المحور	البعد	رقم العبارة	معامل ارتباط الفقرة مع بعدها	الدلالة
المحور الأول: أهمية الآليات الداخلية للحوكمة في تحقيق الابداع والتميز الاداري	ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة مؤسسات	01	0.64**	دال ومتوسط
		02	0.56**	دال ومقبول
		03	0.55**	دال ومقبول
		04	0.73**	دال ومرتفع
	دعم و التزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة والإدارة العليا)	05	0.78**	دال ومرتفع
		06	0.70**	دال ومتوسط
		07	0.65**	دال ومتوسط
		08	0.62**	دال ومتوسط
		09	0.62**	دال ومتوسط
	قوة المكافآت	10	0.81**	دال ومرتفع جدا
		11	0.86	دال ومرتفع جدا
		12	0.64	دال ومتوسط
		13	0.77	دال ومرتفع
	نزاهة طرق التعيين	14	0.61**	دال ومتوسط
		15	0.85**	دال ومرتفع جدا
		16	0.64**	دال ومتوسط
		17	0.79**	دال ومرتفع
		18	0.59**	دال ومقبول
	اشراك الموظفين و اعتراف بجهدهم	19	0.73**	دال ومرتفع
		20	0.59**	دال ومقبول
		21	0.60**	دال ومتوسط
		22	0.79**	دال ومرتفع
		23	0.86**	دال ومرتفع جدا
	توفير بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل)	24	0.65**	دال ومتوسط
		25	0.84**	دال ومرتفع جدا
		26	0.77**	دال ومرتفع
		27	0.91**	دال وعالي
المحور الثاني: تقييم مدى تحقيق الابداع الإداري بالمؤسسات الاقتصادية	الطلاقة الفكرية	28	0.88**	دال ومرتفع جدا
		29	0.60**	دال ومتوسط
		30	0.83**	دال ومرتفع جدا
		31	0.80**	دال ومرتفع
	القدرة على التحليل	32	0.85*	دال ومرتفع جدا
		33	0.70**	دال ومتوسط
		34	0.85	دال ومرتفع جدا
	الحساسية للمشاكل	35	0.85**	دال ومرتفع جدا
		36	0.70**	دال ومتوسط
		37	0.87**	دال ومرتفع جدا
		38	0.58**	دال ومقبول
	المرونة و الخروج عن المألوف	39	0.66**	دال ومتوسط
		40	0.75**	دال ومرتفع
		41	0.60**	دال ومتوسط
		42	0.52**	دال ومقبول
		43	0.55**	دال ومقبول
المحور الثالث: تقييم مدى تحقيق التميز الإداري بالمؤسسات الاقتصادية	الكفاءة و الفعالية على مستوى الإدارة	44	0.77**	دال ومرتفع
		45	0.73**	دال ومرتفع
		46	0.62**	دال ومتوسط
	القابلية للتغيير والمجازفة	47	0.84**	دال ومرتفع جدا
		48	0.70**	دال ومتوسط
		49	0.81**	دال ومرتفع جدا
	تميز العمليات والموارد	50	0.76**	دال ومرتفع
		51	0.82**	دال ومرتفع جدا
		52	0.92**	دال وعالي
		53	0.51**	دال ومقبول
		54	0.53**	دال ومقبول

دال ومقبول	**0.58	55	تحقيق الجودة					
دال ومرتفع	**0.77	56						
دال ومقبول	**0.59	57						

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

2. صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق استبيان الدراسة الحالية بطريقة الاتساق الداخلي حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين درجات البعد المنتمية له، وكذا معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والمحور الذي تنتمي إليه، وبين المحور والدرجة الكلية للاستبيان، والجداول رقم (17)، ورقم (19) ورقم (20) توضح ذلك:

يتضح من الجدول رقم (20) أن معظم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين درجات البعد المنتمية له، جاءت بين دالة ومقبولة ودالة وعالية جدا، مما يبين اتساق كل عبارة ببعدها الذي تنتمي اليه.

جدول رقم (19): معاملات الارتباط بين درجة كل بعد ودرجة المحور المنتمي له (عدد العينة =25)

المحور	البعد	معامل ارتباط البعد مع محوره	الدلالة
الأول	البعد الأول	*0.54	دال ومقبول
	البعد الثاني	**0.76	دال ومرتفع
	البعد الثالث	**0.83	دال ومرتفع جدا
	البعد الرابع	**0.83	دال ومرتفع جدا
	البعد الخامس	**0.65	دال ومتوسط
	البعد السادس	*0.55	دال ومقبول
الثاني	البعد السابع	**0.85	دال ومرتفع جدا
	البعد الثامن	**0.55	دال ومتوسطة
	البعد التاسع	**0.78	دال ومرتفع
	البعد العاشر	**0.73	دال ومرتفع
الثالث	البعد الحادي عشر	**0.79	دال ومرتفع
	البعد الثاني عشر	**0.88	دال ومرتفع جدا
	البعد الثالث عشر	**0.62	دال ومتوسط
	البعد الرابع عشر	**0.55	دال ومتوسطة

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (20) أن معاملات الارتباط بين درجة كل بعد ودرجة المحور المنتمي له جاءت بين دالة ومقبولة ودالة ومرتفعة جدا، هذا يوضح اتساق كل بعد مع محوره، مما يبين صدق أبعاد الاستبيان.

جدول رقم (20): معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان (عدد العينة =25)

الاستبيان	المحور	معامل ارتباط البعد مع محوره	الدلالة
الدرجة الكلية للاستبيان	المحور الاول	0.77**	دال ومرتفع
	المحور الثاني	0.76**	دال ومرتفع
	المحور الثالث	0.91**	دال وعالي

المصدر اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (21) أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان جاءت بين دالة ومرتفعة ودالة وعالية، هذا يوضح اتساق كل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان، مما يبين صدق محاور الاستبيان.

الفرع الثاني: الصدق الذاتي والمقارنة الطرفية

1. الصدق الذاتي:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

{أنظر نتائج الصدق الذاتي ضمن الجدول رقم (24)}

2. صدق المقارنة الطرفية:

جدول رقم (21): نتائج اختبار Ttest لدراسة الفروق بين متوسطات المجموعات الطرفية (الأرباعي الأعلى، الأرباعي الأدنى)

المجموعة الطرفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Ttest	قيمة Sig	دلالة الفروق
مجموعة الأرباعي	6	3.74	0.07	16.33-	0.001	دال إحصائيا
مجموعة الأرباعي	6	4.35	0.06			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (21) وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسط مجموعة الأرباعي الأعلى ومتوسط مجموعة الأرباعي الأدنى في الدرجة الكلية للمقياس، لصالح متوسط مجموعة الأرباعي الأعلى (عند مستوى دلالة 0.05)، حيث جاءت قيمة Sig =0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرتفعين والمنخفضين على الاستبيان، مما يحقق صدق المقارنة الطرفية.

المطلب الثاني: اختبار ثبات الاستبيان

ثبات المقياس أو الاختبار الثابت هو "الاختبار الذي يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف متماثلة."[1] و باعتبار اختبار ثبات الاستبيان من الخصائص المهمة لضمان جودة النتائج و موثوقيتها، تم التأكد من ثباته بثلاثة طرق ، بطريقة التجزئة النصفية و بمعامل "ألفا كرونباخ" بالإضافة لمعامل " أمغ مقدو نلز".

الفرع الأول: اختبار ثبات الاستبيان بالتجزئة النصفية

أساس هذه الطريقة هو تجزئة الاستبيان إلى جزئيين الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ثم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية ثم تصحيح معامل الارتباط وهنا اعتمدنا طريقتين، طريقة سبيرمان –براون وطريقة جثمان العامة، ونتائج ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية يظهرها الجدول التالي:

جدول رقم (22): نتائج ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية

	عدد العبارات	عدد العينة	التجزئة النصفية	
			طريقة سبيرمان – براون	طريقة جثمان العامة
المقياس	57	25	0.89	0.86

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن قيمة الثبات بطريقة التجزئة النصفية تساوي (0.89) باستخدام

[1] إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، **مناهج وطرق البحث العلمي**، دار صفاء للنشر، عمان، 2010، ص117.

تصحيح سبيرمان–براون و(0.86) بتصحيح معادلة جثمان العامة، وعليه فهما قيمتان مرتفعتان جدا، مما يبين ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية.

الفرع الثاني: اختبار ثبات الاستبيان بمعامل "ألفا كرونباخ" و" أمغ مقدو نلز"

تم اختبار ثبات الاستبيان بمعامل "ألفا كرونباخ" و" أمغ مقدو نلز" أيضا.

1. **معامل ألفا كرونباخ** (**Cronbach's Alpha**):

تم التأكد من ثبات المقياس ببنوده الـ: (57) بطريقة معامل آلفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم (23):

جدول رقم (23): يبين ثبات الاستبيان Reliability Statistics بطريقة معامل ألفا كرونباخ

	عدد الفقرات N of Items	ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	الصدق الذاتي
المقياس ككل	57	0.88	0.94

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بلغ معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) (0.88) وهو معامل يدل على ثبات مرتفع جدا للاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ. والجدول التالي يوضح قيمة ثبات المقياس ككل في حال حذف درجة المفردة:

جدول رقم (24): نتائج ثبات الاستبيان ككل في حالة حذف درجة المفردة Item-Total Statistics

المحور	البعد	رقم العبارة	ثبات المقياس ككل في حالة حذف درجة المفردة Cronbach's Alpha if Item Deleted	المحور	البعد	رقم العبارة	ثبات المقياس ككل في حالة حذف درجة المفردة Cronbach's Alpha if Item Deleted
المحور الأول: أهمية الآليات	ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة مؤسسات	01	.883	المحور الثاني: تقييم مدى	الطلاقة الفكرية	28	.879
		02	.883			29	.878
		03	.878			30	.880
		04	.883			31	.880

	دعم و التزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا)	05	.879	المحور الثالث: تقييم مدى تحقيق التميز الإداري بالمؤسسات الاقتصادية	القدرة على التحليل	32	.885
		06	.877			33	.883
		07	.880			34	.888
		08	.879		الحساسية للمشاكل	35	.876
		09	.876			36	.878
	قوة المكافآت	10	.877			37	.876
		11	.876			38	.881
		12	.874		المرونة و الخروج عن المألوف	39	.874
		13	.876			40	.877
	نزاهة طرق التعيين	14	.879			41	.879
		15	.878			42	.881
		16	.872			43	.880
		17	.878		الكفاءة و الفعالية على مستوى الإدارة	44	.876
		18	.880			45	.875
	اشراك الموظفين و اعتراف بجهدهم	19	.877			46	.878
		20	.878		القابلية للتغيير والمجازفة	47	.873
		21	.877			48	.881
		22	.883			49	.876
		23	.881		تميز العمليات والموارد	50	.875
	توفير بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل)	24	.876			51	.881
		25	.878			52	.876
		26	.882			53	.885
		27	.880		تحقيق الجودة	54	.883
						55	.882
						56	.886
						57	.877

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن جميع فقرات المقياس جاءت قيمة ألفا كرونباخ لها في حالة حذفها أقل من أو تساوي أو أكبر قليلا من قيمة ألفا كرونباخ (0.88)، مما يدل على أهمية تلك الفقرات في الرفع من قيمة الثبات، مما يعني أن المقياس ثابت بطريقة ألفا كرونباخ.

2. **معامل McDonald's Omeg** :

تم التأكد من ثبات المقياس ببنوده الـ: (57) بطريقة معامل McDonald's Omega كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (25): قيمة الثبات McDonald's Omeg (عدد العينة =25)

المحور	البعد	معامل McDonald's Omeg	الدلالة
الأول	**البعد الأول**	0.47	مقبول
	البعد الثاني	0.68	متوسط
	البعد الثالث	0.75	مرتفع
	البعد الرابع	0.77	مرتفع
	البعد الخامس	0.80	مرتفع
	البعد السادس	0.85	مرتفع جدا
الثاني	**البعد السابع**	0.81	مرتفع جدا
	البعد الثامن	0.73	مرتفع
	البعد التاسع	0.78	مرتفع
	البعد العاشر	0.61	متوسط
الثالث	**البعد الحادي عشر**	0.53	مقبول
	البعد الثاني عشر	0.70	متوسط
	البعد الثالث عشر	0.85	مرتفع جدا
	البعد الرابع عشر	0.39	ضعيف

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن معامل McDonald's Omeg لجميع الابعاد بين مقبولة ومرتفعة وهي معاملات تدل على ثبات المقياس بطريقة أوميغا ماكدونالد، ماعدا البعد الرابع عشر فقد جاءت قيمته 0.39 وهي ضعيفة، ولكن نظرا لأهمية البعد في المعنى سيتم الإبقاء عليه.

المطلب الأول: التحليل الديمغرافي لأفراد العينة

حسب طبيعة الموضوع والأهداف المرجوة من الاستبيان، قمنا بتحديد الخصائص الشخصية لأفراد العينة المستجوبة الضرورية لهذه الدراسة وهي {النوع (الجنس)، العمر ، المستوى التعليمي، الأقدمية الوظيفة}.

الفرع الأول: تحليل الوصفي لأفراد العينة

من المعلومات الشخصية الضرورية الى جانب النوع والعمر لأفراد العينة المستجوبة هي المؤهل العلمي والخبرة المهنية (الاقدمية)، وتحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة جاء كالتالي:

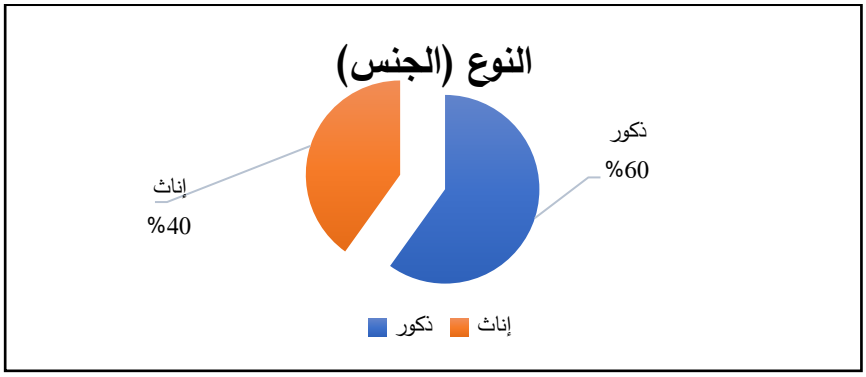
1. النوع (الجنس):

جدول رقم (26): متغير الجنس بالنسبة لعينة الدراسة

		التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع (الجنس)	ذكر	124	%59.9
	أنثى	83	%40.1
	المجموع	**207**	**%100**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (22): تمثيل لمتغير النوع (الجنس) بالنسبة لعينة الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) والشكل رقم (22) أن أكبر نسبة للمشاركين كانت من الذكور حيث قدرت بـ 59.9%، في حين نسبة المشاركات إناث قدرت بـ 40.1 %، هذا يوضح أن كلا الجنسين يحظين بفرص التوظيف في هذا القطاع رغم أن نسبة الذكور هي الأعلى لكن الفارق ليس كبير جدا ومقبول. الذي قد يرجع لطبيعة التوظيف في المؤسسات التي شملتها الدراسة.

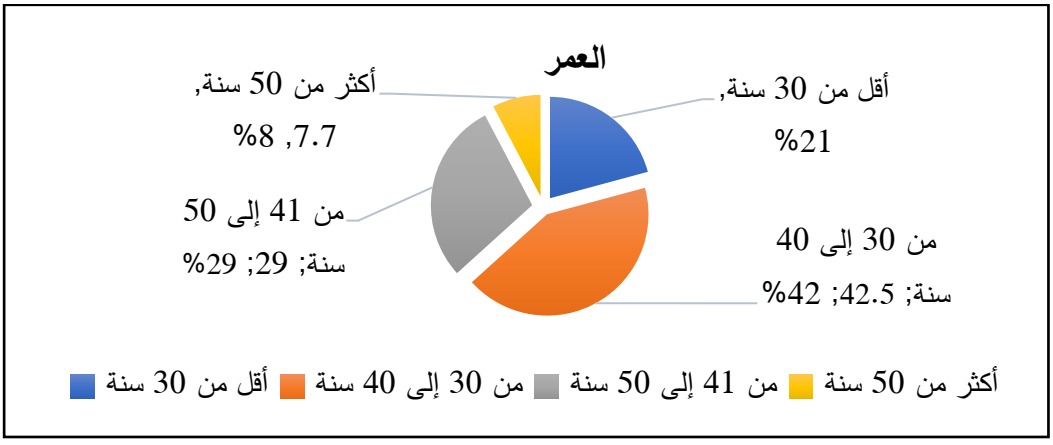
2. العمر:

جدول رقم (27): متغير العمر بالنسبة لعينة الدراسة

		التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	43	%20.8
	من 30 إلى 40 سنة	88	%42.5
	من 41 إلى 50 سنة	60	%29
	أكثر من 50 سنة	16	%7.7
	المجموع	**207**	**%100**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (23): تمثيل لمتغير العمر بالنسبة لعينة الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (27) والشكل رقم (23) نلاحظ أن النسبة الكبيرة للمشاركين كانت ضمن العمر من 30 إلى 40 سنة بنسبة مقدارها 42.5 % التي تتكون من فئة الشباب التي قد تكون اكتسبت الخبرة والتي يمكن استثمارها في تعزيز الابداع في المؤسسة، تليها فئة العمر من 41 إلى 50 سنة بنسبة مقدارها 29%، ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة 20.8% ثم فئة أكثر من 50 سنة بنسبة مقدارها 7.7%.

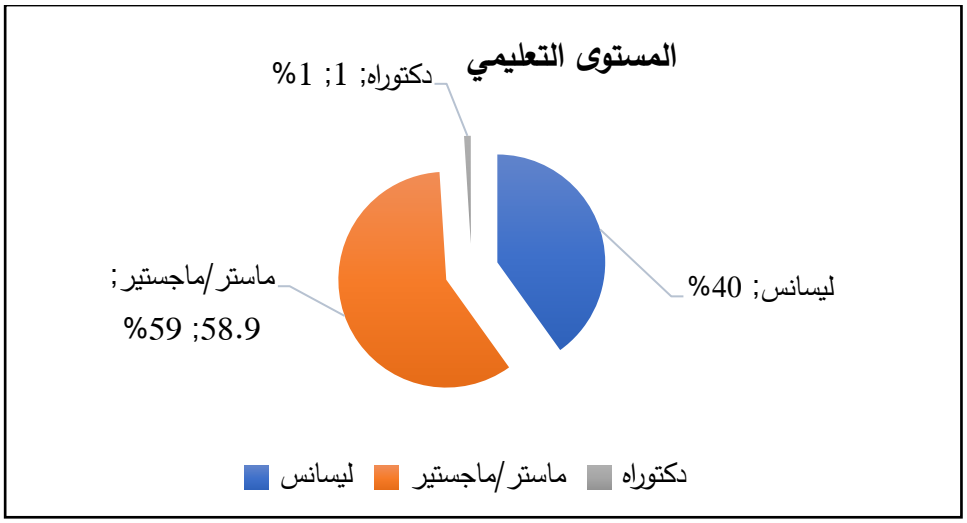
3. المستوى التعليمي: من المعلومات الشخصية الضرورية الى جانب النوع والعمر لأفراد العينة المستجوبة هي المؤهل العلمي والخبرة المهنية (الاقدمية)، الوظيفة، وبالنسبة لمؤهلات العلمية للعينة التي شملها الاستبيان فهو كالتالي:

جدول رقم (28): متغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة

		التكرار	النسبة المئوية (%)
المستوى التعليمي	ليسانس	83	%40.1
	ماجستير/ ماستر	122	%58.9
	دكتوراه	2	%1
	المجموع	**207**	**%100**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (24): تمثيل لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (28) والشكل رقم (24) نلاحظ أن النسبة الكبيرة لحاملي شهادة الماستر/الماجستير بنسبة 58.9%، ثم حاملي شهادة الليسانس بنسبة 40.1% وأخيرا حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة ضئيلة مقدارها1%، فعلى العموم أفراد العينة المستجوبة ذوي مستوى علمي بحيث كلهم من حملت الشهادات وعدد كبير منهم لديهم شهادة الماستر/الماجستير، بالمقارنة مع حاملي الشهادات الأخرى ليسانس والدكتوراه. مما قد يخلق منافسة بين الموظفين للتميز بعيدا عن المستوى العلمي والشاهدات لأمور اخر كتوجه نحو التفكير الإبداعي، والاهتمام باكتساب المعارف ومهارات الجديدة.

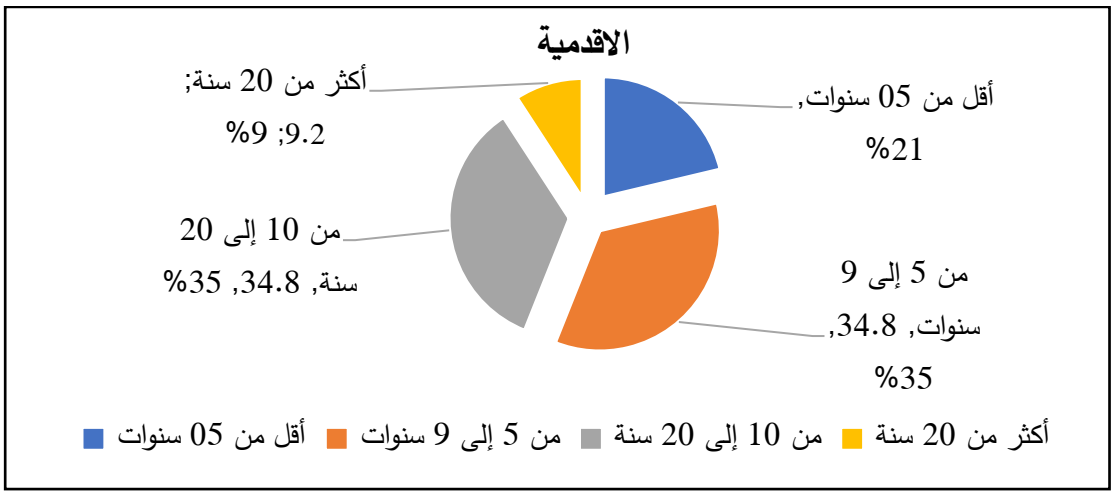
4. الأقدمية:

جدول رقم (29): متغير الأقدمية بالنسبة لعينة الدراسة

		التكرار	النسبة المئوية (%)
الأقدمية	أقل من 05 سنوات	44	%21.3
	من 5 إلى 9 سنوات	72	%34.8
	من 10 إلى 20 سنة	72	%34.8
	أكثر من 20 سنة	19	%9.2
	المجموع	207	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (25): تمثيل لمتغير الأقدمية بالنسبة لعينة الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (29) والشكل رقم (25) نلاحظ أن النسبة الكبيرة لعينة الدراسة ينتمون لفئة الأقدمية من 5 إلى 9 سنوات وفئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة متساوية قدرها 34.8%، ثم فئة أقدمية اقل من 05 سنوات بنسبة مقدارها 21.3 %، تليهم فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 9.2%، وهذا يعني أغلبية أفراد العينة تصل خبرتهم لـ20 سنة ولا تقل خبرتهم عن 05 سنوات.

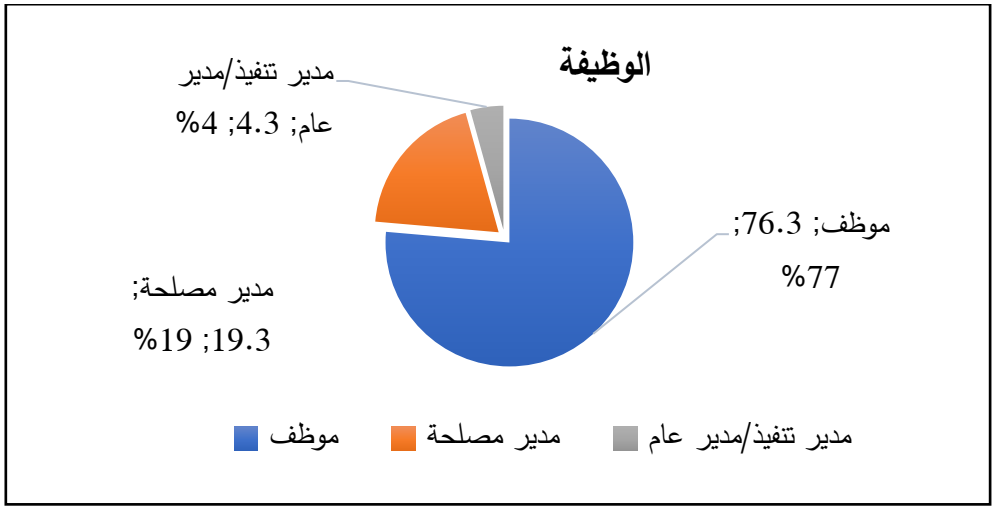
5. الوظيفة:

جدول رقم (30): متغير الوظيفة بالنسبة لعينة الدراسة

		التكرار	النسبة المئوية (%)
الوظيفة	موظف	158	%76.3
	مدير مصلحة	40	%19.3
	مدير تنفيذ/مدير عام	9	%4.3
	المجموع	**207**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (26): تمثيل لمتغير الوظيفة بالنسبة لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (30) والشكل رقم (26) نلاحظ أن فئة الموظفون جاءت بأعلى نسبة في العينة المستجوبة مقدارها 76.3%، تليها فئة مدير مصلحة بنسبة 19.3%، ثم فئة مدير تنفيذ/مدير عام بنسبة ضئيلة قدرها 4.3 %.

الفرع الثاني: العلاقة بين النوع والسمات العينة البحث الأخرى

في إطار تحليل المتغيرات الديمغرافي لأفراد العينة عرجنا أيضا على علاقة النوع (الجنس) مع كل الخصائص الأخرى للعينة المستجوبة.

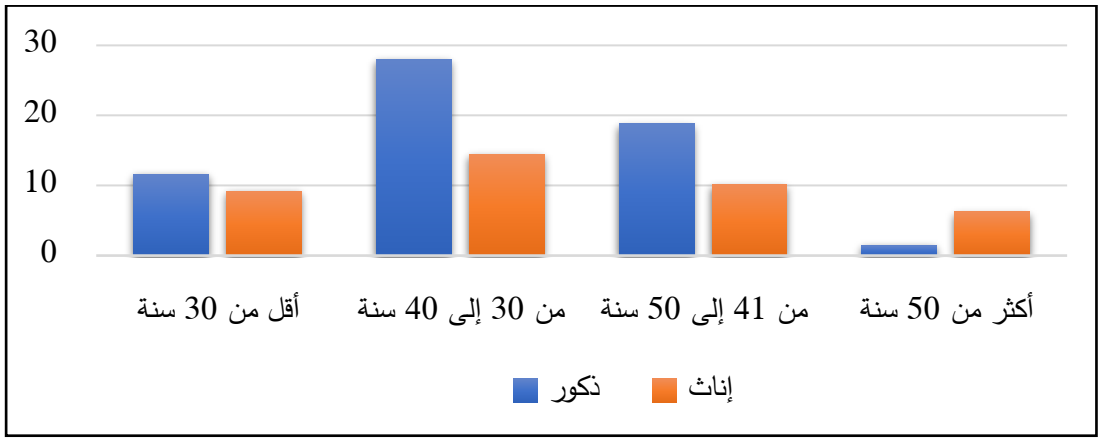
1. علاقة النوع (الجنس) بالعمر:

جدول رقم (31): علاقة النوع (الجنس) بالعمر بالنسبة لعينة الدراسة

		التكرار الكلي	النسبة المئوية (%)	الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
علاقة النوع (الجنس) بالعمر	أقل من 30 سنة	43	20.8	ذكور	24	%11.59
				إناث	19	%9.18
	من 30 إلى 40 سنة	88	42.5	ذكور	58	%28.02
				إناث	30	%14.49
	من 41 إلى 50 سنة	60	29	ذكور	39	%18.84
				إناث	21	%10.14
	أكثر من 50 سنة	16	7.7	ذكور	3	%1.45
				إناث	13	%6.28
	المجموع	**207**	**100**	**ذكور**	**124**	**%59.9**
				إناث	**83**	**%40.1**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (27): تمثيل علاقة النوع (الجنس) بالعمر بالنسبة لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (31) والشكل رقم (27) نلاحظ أن النسبة الكبيرة لمن أعمارهم من 30 إلى 40 سنة من الذكور بنسبة تقدر بـ 28.02%، تليهم الذكور ممن أعمارهم من 41 إلى50 سنة بنسبة قدرت بـ

18.84%، في حين بنسب بين 1.45 % و14.49 % كانت موزعة بين الذكور والإناث على مختلف الأعمار الأخرى.

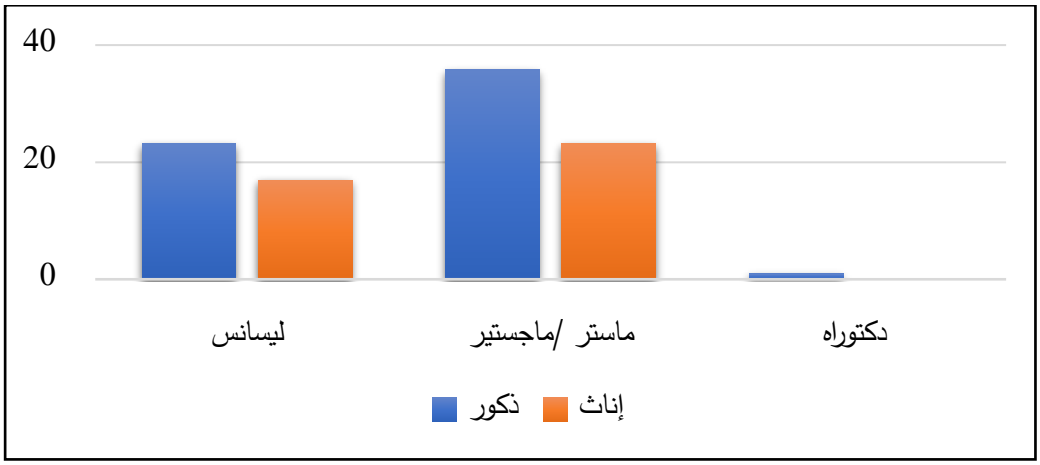
2. علاقة النوع (الجنس) بالمستوى التعليمي:

جدول رقم (32): علاقة النوع (الجنس) بالمستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة

		التكرار الكلي	النسبة المئوية (%)	الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
علاقة النوع (الجنس) بالمستوى التعليمي	ليسانس	83	40.1	ذكور	48	%23.19
				إناث	35	%16.91
	ماجستير/ ماستر	122	58.90	ذكور	74	%35.75
				إناث	48	%23.19
	دكتوراه	2	1	ذكور	2	%0.97
				إناث	00	%00
	المجموع	207	100	ذكور	**124**	**%59.9**
				إناث	**83**	**%40.1**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (28): تمثيل لعلاقة النوع بالمستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (32) والشكل رقم (28) نلاحظ أن ما نسبة 35.75 % من الذكور يحملون شهادة الماستر/ماجستير وبنسبة متساوية بين الذكور والإناث 23.19% لديهم شهادة الليسانس (ذكور) و 23.19 % لديهم شهادة الماستر/ماجستير (إناث)، أما ما نسبته بين 0.97%و 16.91 % موزعة بين مختلف

الشهادات، كما نلاحظ أن من لديهم شهادة الدكتوراه نسبتهم ضئيلة جدا جدا، بحيث 02 (ذكور) فقط حاملي شهادة الدكتوراه في العينة المستجوبة.

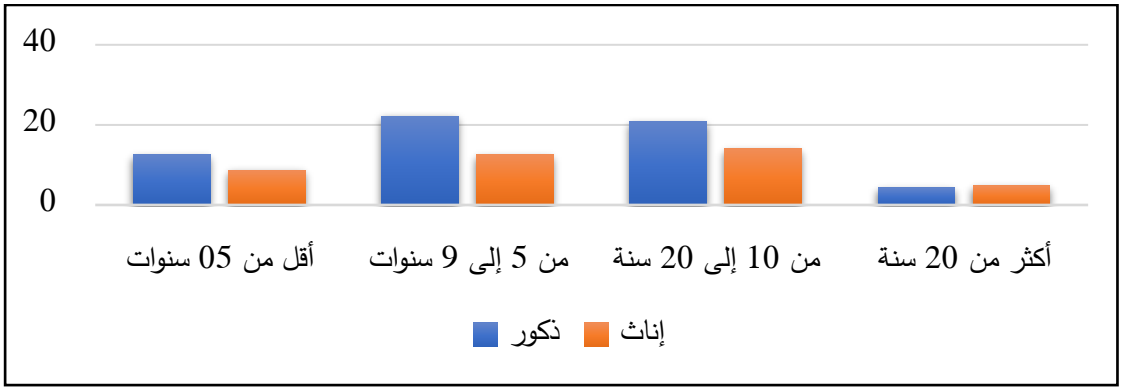
3. علاقة النوع (الجنس) بالأقدمية:

جدول رقم (33):علاقة النوع (الجنس) بالأقدمية بالنسبة لعينة الدراسة

		التكرار الكلي	النسبة المئوية (%)	الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
علاقة النوع (الجنس) بالأقدمية	أقل من 05 سنوات	44	21.3	ذكور	26	12.56
				إناث	18	8.69
	من 5 إلى 9 سنوات	72	34.8	ذكور	46	22.22
				إناث	26	12.56
	من 10 إلى 20 سنة	72	34.8	ذكور	43	20.77
				إناث	29	14
	أكثر من 20 سنة	19	9.2	ذكور	9	4.35
				إناث	10	4.83
	المجموع	**207**	**100**	**ذكور**	**124**	**59.9**
				إناث	**83**	**40.1**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (29): يبين تمثيل لعلاقة الجنس بالأقدمية بالنسبة لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (33) والشكل رقم (29) نلاحظ أن النسبة الكبيرة من عينة الدراسة من الذكور من اقدميتهم من5 إلى 9 سنوات بنسبة 22.22%، يليهم الذكور أيضا بنسبة 20.77 % من اقدميتهم من 10 إلى 20 سنة، أما باقي النسب فتراوحت بين 4.35 و12.56 % لباقي فئات الأقدمية للجنسين.

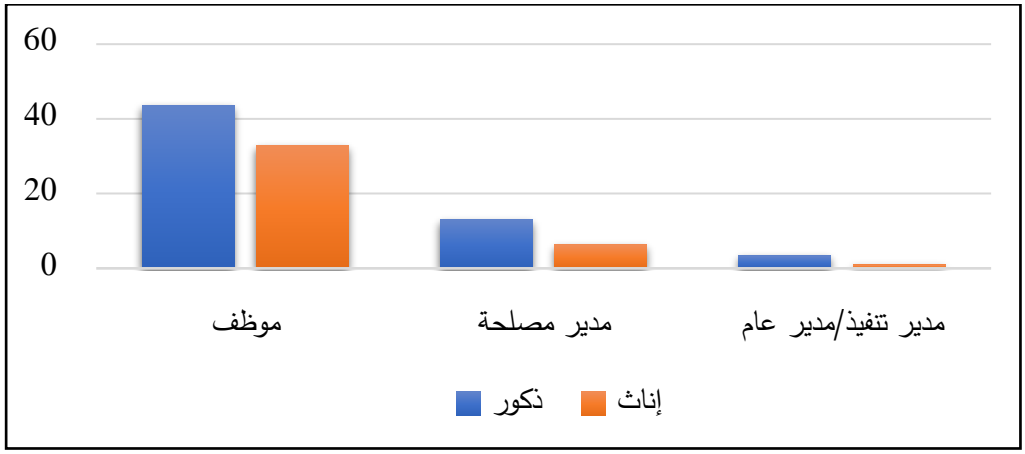
4. علاقة النوع (الجنس) بالوظيفة:

جدول رقم (34): علاقة النوع (الجنس) بالوظيفة بالنسبة لعينة الدراسة

		التكرار الكلي	النسبة المئوية (%)	الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
علاقة النوع (الجنس) بالوظيفة	موظف	158	76.9	ذكور	90	43.48
				إناث	68	32.85
	مدير مصلحة	40	19.3	ذكور	27	13.04
				إناث	13	6.28
	مدير تنفيذ/مدير	9	4.3	ذكور	7	3.38
				إناث	2	0.97
	المجموع	**207**	**100**	**ذكور**	**124**	**59.9**
				إناث	**83**	**40.1**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (30): يبين تمثيل لعلاقة الجنس بالوظيفة بالنسبة لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (34) والشكل رقم (30) نلاحظ أن النسبة الكبيرة ممن هم موظفون من الذكور بنسبة 43.48%، يليهم الموظفات بنسبة 32.85 %، ثم مدراء المصالح بنسبة 13.04، أما باقي النسب فتراوحت بين 0.97 %و6.28 % لباقي فئات الوظيفة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيتين الرئيسيتين ومناقشة النتائج

نظرا لصعوبة دراسة تأثير كل بعد على حدا على الابداع والتميز الإداري (المتغيرين التابعين) وهذا راجع لعدد الابعاد والترابط وتداخل فيما بينها، سنأخذ كل الابعاد كبعد كلي متمثل في آليات الداخلية لحوكمة المؤسسات وهو (المتغير المستقل). ولهذا استعنا بالانحدار الخطي المتعدد على غرار أنه من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات لإيجاد علاقة سببية وتأثير بين متغيرات موضوع الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

باعتبار ان للحوكمة عدة مداخل، واستنادا على المسح النظري والرجوع للدراسات السابقة اعتمدنا في هذه الدراسة مدخل آليات الحوكمة لدراسة تأثيرها على الابداع والتميز الاداري من خلال ستة ابعاد، وعليه بنيت الدراسة على فرضيتين أساسيتين تتفرع كل فرضية لستة فرضيات فرعية.

الفرع الأول: الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية

حولنا دراسة تأثير حوكمة المؤسسات على الابداع الإداري من خلال ستة أبعاد ألا وهي ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات ودعم والتزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا)، قوة المكافآت، نزاهة طرق التعيين، اشراك الموظفين واعتراف بجهدهم، توفر بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل)، وعليه جاءت الفرضية الرئيسية الأولى والفرعية على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى (H1): وجود علاقة وتأثير إيجابي بين آليات حوكة المؤسسات الاقتصادية والابداع الإداري.
- الفرضية الفرعية الأولى (H1 -1): وجود علاقة وتأثير إيجابي بين ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية والابداع الإداري.
- الفرضية الفرعية الثانية (H1-2): وجود علاقة وتأثير إيجابي بين دعم والتزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا) والإبداع الإداري.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3): وجود علاقة وتأثير إيجابي بين قوة المكافآت والإبداع الإداري.

- الفرضية الفرعية الرابعة (H1 -4): وجود علاقة وتأثير إيجابي بين نزاهة طرق التعيين والابداع الإداري.
- الفرضية الفرعية الخامسة (H1 -5): وجود علاقة وتأثير إيجابي بين اشراك الموظفين واعتراف بجهدهم والابداع الإداري.
- الفرضية الفرعية السادسة (H1 -6): وجود علاقة وتأثير إيجابي بين توفر بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل) والابداع الإداري.

الفرع الثاني: عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

أ. التعريف بمتغيرات النموذج:

بما أنه في بحثنا هذا لدينا مجموعة من المتغيرات المستقلة ومتغير تابع، فإنه يمكن التنبؤ بدرجات المتغير التابع من درجات هذه المتغيرات المستقلة عن طريق استخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد وتأخذ معادلة نموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يضم مجموعة من المتغيرات المعادلة التالية:

$\mathbf{Y} = B_0 + B_1 X_{1i} + B_2 X_{2i} + B_3 X_{3i} + \ldots\ldots + u_i$ حيث :

Y= المتغير التابع أو المتنبئ به والمتمثل في الإبداع الإداري والتميز الإداري

B_0= الثابت

X= المتغير المستقل أو المنبئ والمتمثل في الأبعاد الستة لأسس تطبيق الحوكمة

u = قيم المتغير العشوائي (الخطأ العشوائي)

من المعادلة السابقة يمكن استنتاج (التنبؤ) بقيمة **Y** إذا علمنا قيم x، أي حساب معادلة الانحدار السابقة (انحدار **y**على قيم **x** أو التنبؤ بقيمة **y** من خلال قيم **x**).

اعتمدنا في هذا البحث على نموذج قياسي بطريقة المربعات الصغرى (Ordinary Least Square) (OLS) التي تتمتع بخاصية أفضل مقدار خطي غير متحيز من خلال تقليل الخطأ إلى أقل ما يمكن، من خلال إيجاد الخط الذي يشمل أكبر عدد ممكن من النقاط أو تكون قريبة منه.

ب. تحليل متغيرات النموذج:

1. استخدام تحليل الانحدار المتعدد المعياري "طريقة الإدخال المتأنية (القسرية) (Enter)":

جدول رقم (35): تحليل الانحدار المتعدد المعياري "طريقة الإدخال المتأنية (القسرية) (Enter)"

		المحور الثاني الإبداع الإداري	البعد الأول ضمان أسس تطبيق الحوكمة	البعد الثاني دعم القيادة الإدارية	البعد الثالث قوة المكافآت	البعد الرابع نزاهة التعيين	البعد الخامس اشراك الموظفين	البعد السادس توفير بيئة تنظيمية
Pearson Correlation ارتباط بيرسون	المحور الثاني: الإبداع الإداري	1.000						
	البعد الأول: ضمان أسس تطبيق الحوكمة	.343	1.000					
	البعد الثاني: دعم القيادة الإدارية	.565	.506	1.000				
	البعد الثالث: قوة المكافآت	.631	.366	.577	1.000			
	البعد الرابع :نزاهة التعيين	.187	.132	.637	.367	1.000		
	البعد الخامس: اشراك الموظفين	.515	.346	.604	.581	.411	1.000	
	البعد السادس: توفير بيئة تنظيمية	.540	.327	.259	.461	-.119-	.381	1.000
Sig. (1-tailed)	المحور الثاني: الإبداع الإداري	.						
	البعد الأول: ضمان أسس تطبيق الحوكمة	.000	.					
	البعد الثاني: دعم القيادة الإدارية	.000	.000	.				
	البعد الثالث: قوة المكافآت	.000	.000	.000	.			
	البعد الرابع: نزاهة التعيين	.003	.029	.000	.000	.		
	البعد الخامس: اشراك الموظفين	.000	.000	.000	.000	.000	.	
	البعد السادس: توفير بيئة تنظيمية	.000	.000	.000	.000	.044	.000	.

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (35) ومن خلال فحص جدول معاملات الارتباطات أنه توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والتي يفضل أن تكون أعلى من 0.30 في أغلبها وهذا محقق في مثالنا هذا، كما أنه لا توجد ارتباطات مرتفعة بين المتغيرات المستقلة –أي أكبر من0.70 –، مما يبين استقلالية تلك المتغيرات عن بعضها البعض ولا تشابه.

2. التحقق من النموذج:

جدول رقم (36): يبين تشخيص التعدد الخطي

العدد	المتغيرات المستقلة	معامل السماحية Tolerance يجب أن يكون أكبر من 0.10	معامل تضخم التباين VIF يجب أن لا تزيد عن10
01	البعد لأول: ضمان أسس تطبيق الحوكمة	0.67	1.50
02	البعد الثاني: دعم القيادة الإدارية	0.33	3.06
03	البعد الثالث: قوة المكافآت	0.51	1.96
04	البعد الرابع: نزاهة التعيين	0.46	2.18
05	البعد الخامس: اشراك الموظفين	0.53	1.90
10	البعد السادس: توفير بيئة تنظيمية	0.62	1.62

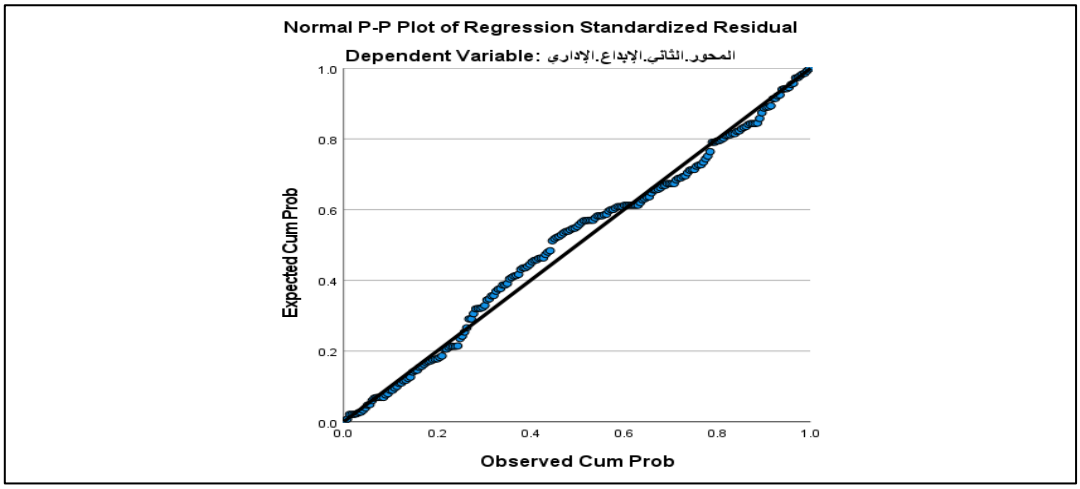
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (36) الذي يمثل تشخيص التعدد الخطي، حيث لا توجد مشاكل تخص هذا التعدد التي قد لا تظهر في مصفوفة الإرتباط في الجدول رقم (35)، حيث من خلال تفحص قيم معامل السماحية (Tolerance) الذي يدل على مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج، حيث يجب أن يكون أكبر من 0.10، وأعلى أيضا من 0.2، وهذا محقق في قيم دراستنا هذه، مما يبين عدم وجود مشكلة التعدد الخطي، أما عن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) (Variance inflation factor) يجب أن لا تزيد عن10، وهذا محقق في دراستنا، حيث لم تتجاوز قيمته 10 بمعنى لا توجد علاقة قوية للمتغير التفسيري (المستقل) مع المتغيرات الأخرى.

3. الخطية (Linearity):

يقوم هذا الافتراض على أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لها علاقة خطية وتم التأكد من ذلك من خلال شكل الانتشار التالي:

الشكل رقم (31): يبين تخطيط الاحتمال الطبيعي



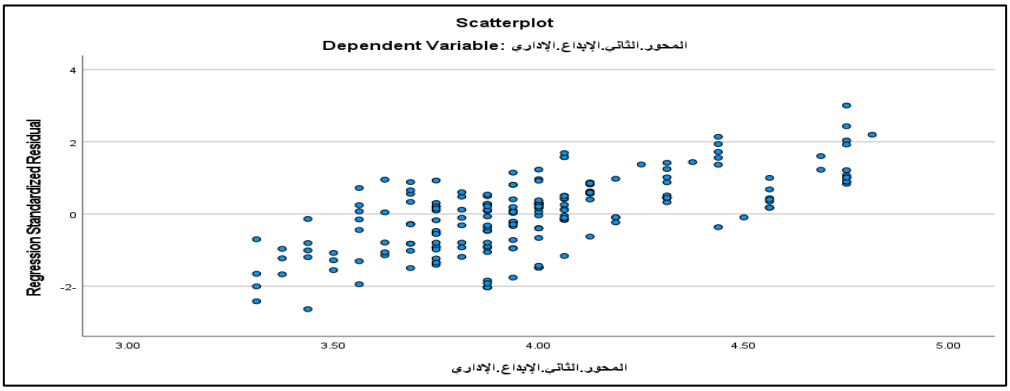
المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الشكل رقم (31) نلاحظ أن جميع النقاط تتوزع بشكل خطي قطري كمستقيم من أسفل اليسار إلى أعلى اليمين، وهذا يدل على عدم وجود انحرافات كبيرة عن الطبيعية.

4. تساوي التباين (Equality of Variance):

يفترض النموذج الخطي أن التباين متساو لقيم المتغير المستقل على طول خط الانحدار، وتم التأكد من ذلك من خلال شكل انتشار البواقي.

الشكل رقم (32): يبين تخطيط الانتشار الخاص بالمتبقيات المعيارية

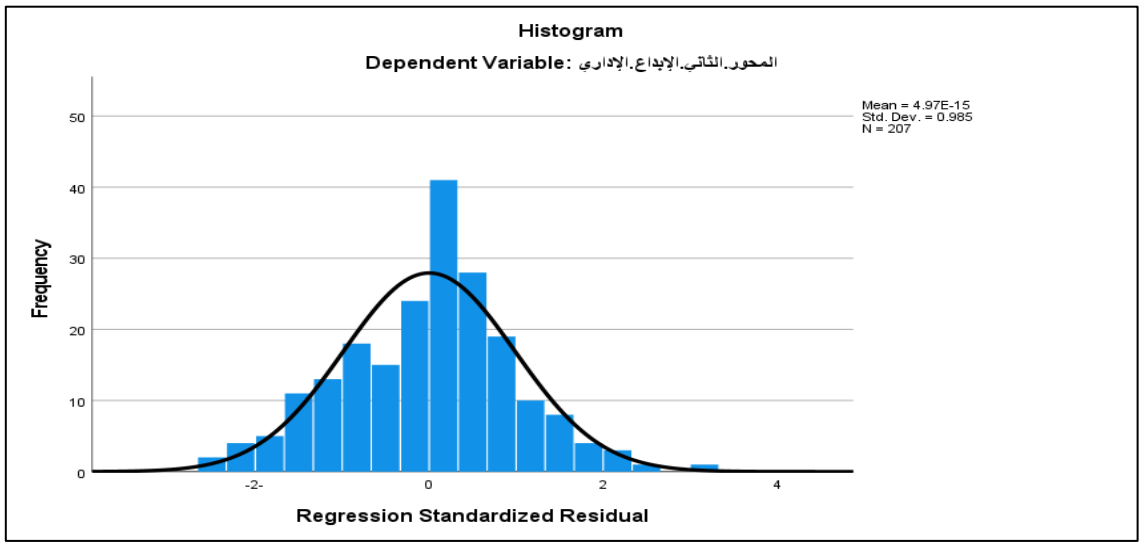


المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الشكل رقم (32) نلاحظ أن المتبقيات موزعة في شكل شبه مستطيل، بحيث جاءت معظم الدرجات مركزة في المنتصف (على طول النقطة 0) ولم تتخذ نمطا منتظما، ومن نفس الشكل نلاحظ انعدام القيم المتطرفة تزيد عن 3.3 أو تقل عن 3.3، كما انه عند فحصنا لقيم (Cook's Distance) الناتج في عمود جديد في برنامج SPSS، لم نجد أي قيمة تجاوزت الواحد مما يبين عدم وجود قيم متطرفة تؤثر في نتائج تحليل الانحدار.

5. التوزيع الطبيعي:

الشكل رقم (33): يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع (الإبداع الإداري)



المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الشكل رقم (33) نلاحظ ان بيانات المتغير التابع (الإبداع الإداري) جاءت موزعة طبيعيا لأنه اتخذ شكل منحنى "غوض" حيث لا يوجد التواء أو تفلطح في المنحنى.

6. التحقق من أن متوسط البواقي يساوي صفرا:

جدول رقم (37): يبين التحقق من صفرية متوسط البواقي

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البواقي	0.00000	0.23

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) أن متوسط البواقي يساوي صفرا وانحرافاتها المعيارية تساوي 0.23 مما يشير الى تحقق هذا الشرط.

7.التحقق من عدم وجود قيم متطرفة:

جدول رقم (38): يبين التحقق من عدم وجود قيم متطرفة

عدد المتغيرات المستقلة	القيمة الحرجة	القيمة العظمى لـ: Mahal. Distance	القيمة العظمى لـ: Cook's Distance
06 متغيرات	22.46	19.35 {أنظر الجدول رقم (08) من الملحق رقم(11)}	0.087 أقل من الواحد

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (38) وعند مقارنة القيمة العظمى لـ: Mahal. Distance والتي تساوي 19.35 أقل من القيمة الحرجة عند وجود ستة متغيرات في النموذج والتي تساوي 22.46، ومنه لا توجد قيم متطرفة متعددة المتغيرات. وعند النظر لعمود MAH الناتج في ملف البيانات لم نجد أي قيمة تجاوزت القيمة العظمى لـ: Mahal. Distance ومنه تم **التحقق من عدم وجود قيم متطرفة :**

كما نلاحظ أن القيمة العظمى لـ: Cook's Distance = 0.087 وهي أقل من الواحد، مما يشير إلى عدم وجود مشاكل القيم المتطرفة، وعند النظر لعمود COO الناتج في ملف البيانات لم نجد أي قيمة لـ: Cook's Distance تجاوزت الواحد، ومنه تم **التحقق مرة أخرى من عدم وجود قيم متطرفة.**

8. التحقق من استقلالية الخطأ (Independent of Error):

بمعنى أن القيم البواقي يجب أن تكون مستقلة عن قيم المتغيرات المستقلة، وتم اختبار هذا الشرط من خلال قيمة (Durbin Watson) والتي تساوي 1.43 وهي بين 0 و4 وبالضبط بين 1 و3 وقريبة من2، ومنه نستنتج استقلالية الأخطاء.

الجدول الموالي يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الآليات الداخلية للحوكمة على الإبداع الإداري:

جدول رقم (39): يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الآليات الداخلية للحوكمة على الإبداع الإداري

المتغيرات المستقلة		المتغير التابع = الإبداع الإداري				دلالة F		معامل الإرتباط شبه الجزئي Part	مربع معامل الإرتباط شبه الجزئي %	دلالة T		قيمة الخطأ
	معامل الإرتباط	معامل التحديد	معاملات Beta	معامل الانحدار b	المعامل البائي	قيمة F	قيمة Sig			قيمة T	قيمة Sig	
البعد الأول: ضمان أسس تطبيق الحوكمة	0.75	0.56 ومعامل التحديد المصحح =0.55	0.08	0.06	1.90	42.39	0.000	0.06	%0.36=0.0036	1.33	0.019	0.23
البعد الثانى: دعم القيادة الإدارية			0.43	0.31				0.25	%6.25=0.0625	5.27	0.000	
البعد الثالث: قوة المكافآت			0.32	0.16				0.23	%5.29=0.0529	4.87	0.000	
البعد الرابع: نزاهة طرق التعيين			−0.20	0.13				0.13	%1.69=0.0169	2.86	0.005	
البعد الخامس: اشراك الموظفين			0.08	0.06				0.06	%0.36=0.0036	1.23	0.22	
البعد السادس: توفير بيئة تنظيمية			0.25	0.17				0.20	%4=0.04	4.20	0.000	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول رقم (39) يتضح أن معامل الإرتباط = 0.75، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية مرتفعة بين أبعاد الآليات الداخلية للحوكمة مجتمعة، كما بلغ معامل التحديد =(0.56) ومعامل التحديد المصحح = (0.55) وهذا يشير إلا أن الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته 55 % من التباين في درجات الإبداع الإداري، وهي كمية متوسطة من التباين المفسر بواسطة أبعاد الآليات الداخلية للحوكمة.

كما يتضح من الجدول رقم (39) أيضا أن قيم تحليل التباين الذي يفسر لنا القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق معامل F = (42.39) دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) حيث قيمة Sig=0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى معنوية ذلك الأثر، أي القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية. كما يتضح أن البعد:

- ✓ **البعد الخامس: اشراك الموظفين والاعتراف بجهودهم.**

لم يشر إلى وجود أثر دال إحصائيا على درجات المتغير التابع (الإبداع الإداري)، حيث قيمة Sig أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أي غير دالة إحصائيا، في حين أن المتغيرات الأخرى:

- ✓ **البعد الثاني: دعم والتزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا). (المرتبة الأولى)**
- ✓ **والبعد الثالث: قوة المكافآت. (المرتبة الثانية)**
- ✓ **والبعد السادس: توفير بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل). (المرتبة الثالثة)**
- ✓ **والبعد الرابع: نزاهة طرق التعيين. (المرتبة الرابعة)**
- ✓ **البعد الأول: ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات. (المرتبة الخامسة)**

أشارت إلى وجود أثر دال إحصائيا على درجات المتغير التابع (الإبداع الإداري)، حيث قيمة Sig لها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي دالة إحصائيا.

كما نلاحظ انه عند تربيع قيم معاملات الارتباط الجزئية (Part) فإننا نجد المتغيرات الاربعة التي جاءت دالة هي من لها أعلى النسب مما يدل ايضا على معنويتها، حيث أن قيم الارتباط الجزئي تمثل الإسهام المتميز لكل متغير بعد حذف أو استبعاد أي تشابك أو تباين مشترك.

كما نلاحظ أن قيم (Beta) المعيارية تحدد عدد وحدات الانحراف المعياري التي ستتغير وفقا لها الدرجات في المتغير التابع إذا كان هناك تغيرا في وحدة إنحراف معياري واحدة في المتغير المستقل.

ومنه يمكن صياغة معادلة الانحدار التي تعين على التنبؤ بدرجات **(الإبداع الإداري)** من أبعاد **الآليات الداخلية للحوكمة**، وذلك وفق المعادلة التالية:

الإبداع الإداري = 1.90 +(0.06×ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات) + (0.31× دعم والتزام القيادة الإدارية) +(0.16× قوة المكافآت) + (0.13× نزاهة طرق التعيين) + (0.17× توفير بيئة تنظيمية مناسبة) + 0.23

أي انه كلما ارتفعت هذه الابعاد ارتفعت درجات الإبداع الإداري. ومنه نستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الأربعة على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05).

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

انتهجنا نفس الخطوات في اختبار وتحليل الفرضية الثانية التي انتهجناها للتأكد أو نفي صحت الفرضية الأولى، والنتائج التي افرزتها المعالجة الإحصائية نوضحها في هذا المطلب.

الفرع الأول: الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية

حولنا دراسة تأثير حوكمة المؤسسات على التميز الإداري هو الاخر من خلال ستة أبعاد ألا وهي ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات ودعم والتزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا)، قوة المكافآت، نزاهة طرق التعيين، اشراك الموظفين واعتراف بجهدهم، توفر بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل)، وعليه جاءت الفرضية الرئيسية الثانية والفرعية على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية الثانية (H2): وجود علاقة وتأثير إيجابي بين آليات الداخلية لحوكة المؤسسات الاقتصادية والتميز الإداري.
- الفرضية الفرعية الأولى (H2-1): وجود علاقة وتأثير إيجابي بين ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات والتميز الإداري.
- الفرضية الفرعية الثانية (H2-2): وجود علاقة وتأثير إيجابي بين دعم والتزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا) والتميز الإداري.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H2-3): وجود علاقة وتأثير إيجابي بين قوة المكافآت والتميز الإداري.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H2-4): وجود علاقة وتأثير إيجابي بين نزاهة طرق التعيين والتميز الإداري.

-الفرضية الفرعية الخامسة (H2-5): وجود علاقة وتأثير إيجابي بين اشراك الموظفين واعتراف بجهدهم والتميز الإداري.

- الفرضية الفرعية السادسة(H2-6): وجود علاقة وتأثير إيجابي بين توفر بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل) والتميز الإداري.

الفرع الثاني: عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المعياري "طريقة الإدخال المتأنية (القسرية) (Enter)، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): تحليل الانحدار المتعدد المعياري "طريقة الإدخال المتأنية (القسرية) (Enter)"

		المحور لثالث: التميز الإداري	البعد الأول: ضمان أسس تطبيق الحوكمة	البعد الثاني: دعم القيادة الإدارية	البعد الثالث: قوة المكافآت	البعد الرابع: نزاهة التعيين	البعد الخامس: اشراك الموظفين	البعد السادس: توفير بيئة تنظيمية
ارتباط بيرسون Pearson Correlation	المحور الثالث: التميز الإداري	1.000						
	البعد الأول: ضمان أسس تطبيق الحوكمة	.228	1.000					
	البعد الثاني: دعم القيادة الإدارية	.584	.506	1.000				
	البعد الثالث: قوة المكافآت	.505	.366	.577	1.000			
	البعد الرابع: نزاهة التعيين	.329	.132	.637	.367	1.000		
	البعد الخامس: اشراك الموظفين	.390	.346	.604	.581	.411	1.000	
	البعد السادس: توفير بيئة تنظيمية	.422	.327	.259	.461	-.119-	.381	1.000
Sig. (1-tailed)	المحور الثالث: التميز الإداري	.						
	البعد الأول: ضمان أسس تطبيق الحوكمة	.000	.					
	البعد الثاني: دعم القيادة الإدارية	.000	.000	.				
	البعد الثالث: قوة المكافآت	.000	.000	.000	.			
	البعد الرابع: نزاهة التعيين	.000	.029	.000	.000	.		
	البعد الخامس: اشراك الموظفين	.000	.000	.000	.000	.000	.	
	البعد السادس: توفير بيئة تنظيمية	.000	.000	.000	.000	.044	.000	.

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (40) ومن خلال فحص جدول معاملات الارتباطات أنه توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والتي يفضل أن تكون أعلى من 0.30 في أغلبها وهذا محقق في مثالنا هذا، كما أنه لا توجد ارتباطات مرتفعة بين المتغيرات المستقلة –أي أكبر من0.70 –، مما يبين استقلالية تلك المتغيرات عن بعضها البعض ولا تتشابه.

1. التحقق من النموذج:

جدول رقم (41): يبين تشخيص التعدد الخطي

العدد	المتغيرات المستقلة	معامل السماحية Tolerance يجب أن يكون أكبر من 0.10	معامل تضخم التباين VIF يجب أن لا تزيد عن10
01	البعد لأول: ضمان أسس تطبيق الحوكمة	0.67	1.50
02	البعد الثاني: دعم القيادة الإدارية	0.33	3.06
03	البعد الثالث: قوة المكافآت	0.51	1.96
04	البعد الرابع: نزاهة التعيين	0.46	2.18
05	البعد الخامس: اشراك الموظفين	0.53	1.90
10	البعد السادس: توفير بيئة تنظيمية	0.62	1.62

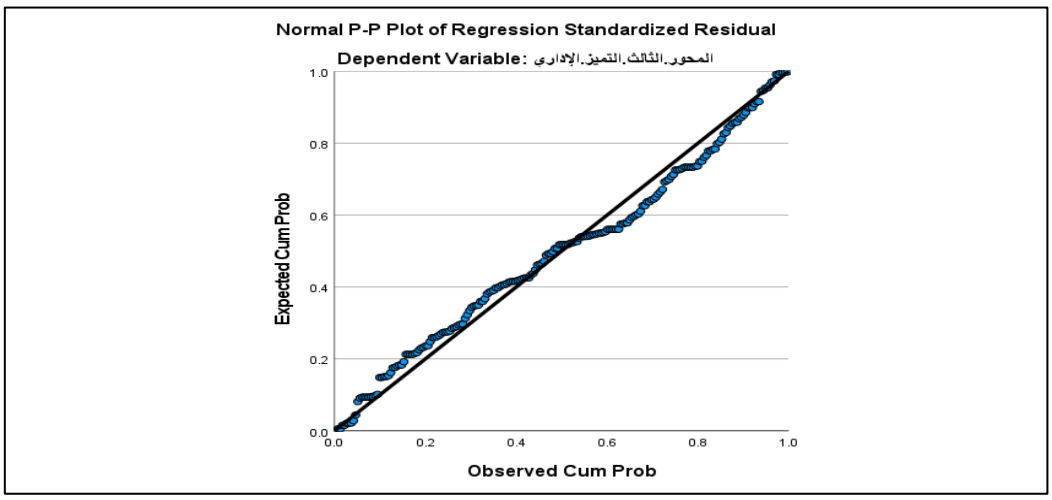
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (41) الذي يمثل تشخيص التعدد الخطي، حيث لا توجد مشاكل تخص هذا التعدد التي قد لا تظهر في مصفوفة الإرتباط في الجدول رقم (40)، حيث من خلال تفحص قيم معامل السماحية (Tolerance) الذي يدل على مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج، حيث يجب أن يكون أكبر من 0.10، وأعلى أيضا من 0.2، وهذا محقق في قيم دراستنا هذه مما يبين عدم وجود مشكلة التعدد الخطي، أما عن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) (Variance inflation factor) يجب أن لا تزيد عن10، وهذا محقق في دراستنا، حيث لم تتجاوز قيمته 10 بمعنى لا توجد علاقة قوية للمتغير التفسيري (المستقل) مع المتغيرات الأخرى.

2. الخطية (Linearity):

يقوم هذا الافتراض على أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لها علاقة خطية وتم التأكد من ذلك من خلال شكل الانتشار التالي:

الشكل رقم (34): يبين تخطيط الاحتمال الطبيعي



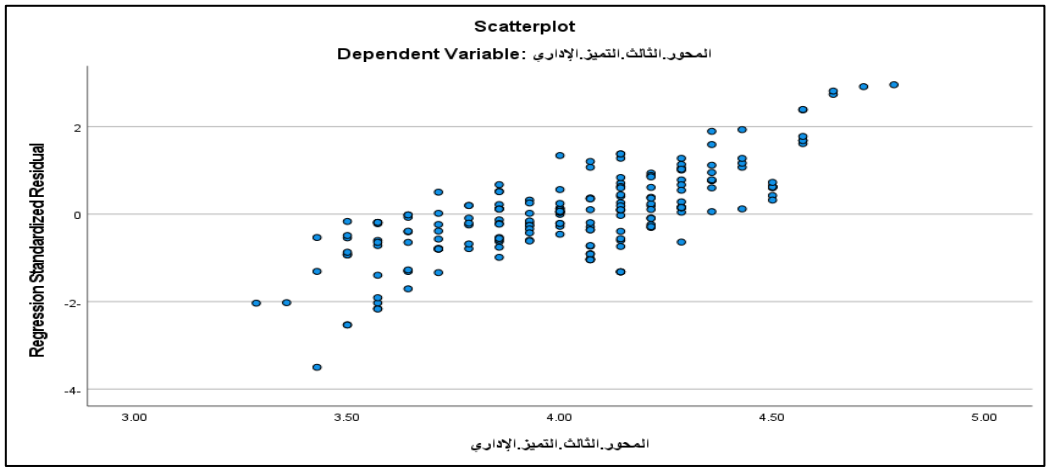
المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الشكل رقم (34) نلاحظ أن جميع النقاط تتوزع بشكل خطي قطري كمستقيم من أسفل اليسار إلى أعلى اليمين، وهذا يدل على عدم وجود انحرافات كبيرة عن الطبيعية.

3. تساوي التباين (Equality of Variance):

يفترض النموذج الخطي أن التباين متساو لقيم المتغير المستقل على طول خط الانحدار، وتم التأكد من ذلك من خلال شكل انتشار البواقي

الشكل رقم (35): يبين تخطيط الانتشار الخاص بالمتبقيات المعيارية

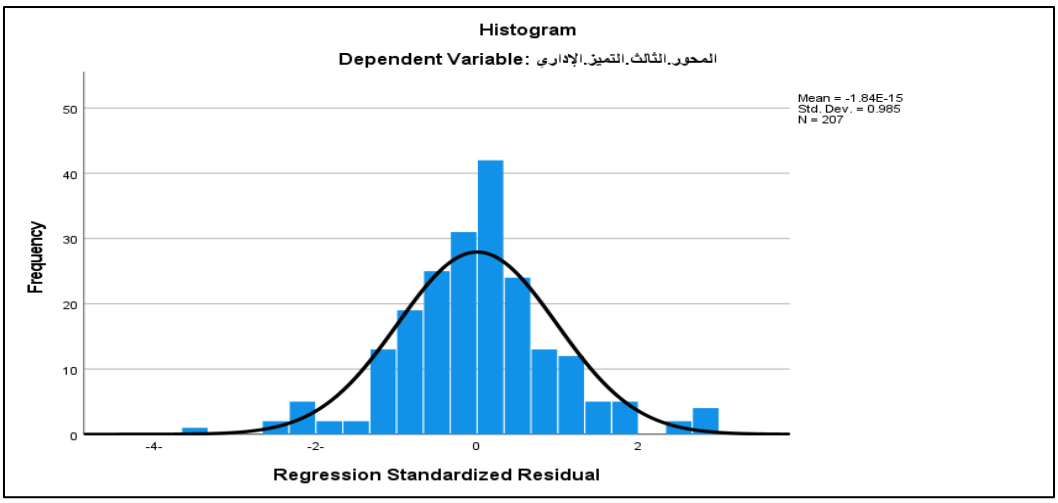


المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الشكل رقم (35) نلاحظ أن المتبقيات موزعة في شكل شبه مستطيل، بحيث جاءت معظم الدرجات مركزة في المنتصف (على طول النقطة 0) ولم تتخذ نمطا منتظما، ومن نفس الشكل نلاحظ انعدام القيم المتطرفة تزيد عن 3.3 أو تقل عن 3.3، كما انه عند فحصنا لقيم (Cook's Distance) الناتج في عمود جديد في برنامج SPSS، لم نجد أي قيمة تجاوزت الواحد مما يبين عدم وجود قيم متطرفة تؤثر في نتائج تحليل الانحدار.

4. التوزيع الطبيعي:

الشكل رقم (36): يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع (التميز الإداري)



المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الشكل رقم (36) نلاحظ ان بيانات المتغير التابع (التميز الإداري) جاءت موزعة طبيعيا لأنه اتخذ شكل منحنى "غوض" حيث لا يوجد التواء أو تفلطح في المنحنى.

5. التحقق من أن متوسط البواقي يساوي صفرا:

جدول رقم (42): يبين التحقق من صفرية متوسط البواقي

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البواقي	0.00000	0.23

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) أن متوسط البواقي يساوي صفرا وانحرافاتها المعيارية تساوي 0.23 مما يشير الى تحقق هذا الشرط.

6. التحقق من عدم وجود قيم متطرفة:

جدول رقم (43): يبين التحقق من عدم وجود قيم متطرفة

عدد المتغيرات المستقلة	القيمة الحرجة	القيمة العظمى لـ: Mahal. Distance	القيمة العظمى لـ: Cook's Distance
06 متغيرات	22.46	19.35 {أنظر الجدول رقم (09) من الملحق رقم(12)}	0.15 أقل من الواحد

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (43) وعند مقارنة القيمة العظمى لـ: Mahal. Distance والتي تساوي 19.35 أقل من القيمة الحرجة عند وجود ستة متغيرات في النموذج والتي تساوي 22.46، ومنه لا توجد قيم متطرفة متعددة المتغيرات. وعند النظر لعمود MAH الناتج في ملف البيانات لم نجد أي قيمة تجاوزت القيمة العظمى لـ: Mahal. Distance ومنه تم **التحقق من عدم وجود قيم متطرفة :**

كما نلاحظ أن القيمة العظمى لـ: Cook's Distance = 0.15 وهي أقل من الواحد، مما يشير إلى عدم وجود مشاكل القيم المتطرفة، وعند النظر لعمود COO الناتج في ملف البيانات لم نجد أي قيمة لـ: Cook's Distance تجاوزت الواحد، ومنه تم **التحقق مرة أخرى من عدم وجود قيم متطرفة.**

7. التحقق من استقلالية الخطأ (Independent of Error):

بمعنى أن القيم البواقي يجب أن تكون مستقلة عن قيم المتغيرات المستقلة، وتم اختبار هذا الشرط من خلال قيمة (Durbin Watson) والتي تساوي 1.43 وهي بين 0 و4 وبالضبط بين 1 و3 وقريبة من 2، ومنه نستنتج استقلالية الأخطاء.

جدول رقم (44): يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الآليات الداخلية للحوكمة على التميز الإداري

المتغيرات المستقلة		المتغير التابع = التميز الإداري				دلالة F		معامل الإرتباط شبه الجزئي Part	مربع معامل الإرتباط شبه الجزئي %	دلالة T		قيمة الخطأ
	معامل الإرتباط	معامل التحديد	معاملات Beta	معامل الانحدار b	المعامل البائي	قيمة F	قيمة Sig			قيمة T	قيمة Sig	
البعد الأول: ضمان أسس اللزمة لتطبيق الحوكمة	0.68	0.46 ومعامل التحديد المصحح =0.44	0.18	0.12	2.21	28.13	0.001	0.14	%1.96=0.0196	−2.76	0.006	0.22
البعد الثانى: دعم القيادة الإدارية			0.55	0.35				0.31	%9.61=0.0961	5.99	0.001	
البعد الثالث: قوة المكافآت			0.17	.007				0.12	%1.44=0.0144	2.27	0.02	
البعد الرابع: نزاهة طرق التعيين			0.02	0.01				0.01	%0.01=0.0001	0.25	0.80	
البعد الخامس: اشراك الموظفين			0.10−	−0.06				−0.07	%0.49=0.0049	−0.37	0.17	
البعد السادس: توفير بيئة تنظيمية			0.30	0.19				0.24	%5.76=0.0576	4.53	0.001	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPS

من خلال الجدول رقم (44) يتضح أن معامل الإرتباط يساوي 0.68، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية مرتفعة بين أبعاد الآليات الداخلية للحوكمة مجتمعة، كما بلغ معامل التحديد يساوي (0.46) ومعامل التحديد المصحح يساوي (0.44) وهذا يشير إلا أن الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته 44 % من التباين في درجات التميز الإداري، وهي كمية مقبولة من التباين المفسر بواسطة أبعاد الآليات الداخلية للحوكمة في التميز الإداري.

كما يتضح من الجدول رقم (44) أيضا أن قيم تحليل التباين الذي يفسر لنا القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق معامل F = (28.13) دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) حيث قيمة Sig=0.001 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى معنوية ذلك الأثر، أي القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

كما يتضح أن البعدين:

- ✓ **البعد الرابع: نزاهة طرق التعيين.**
- ✓ **البعد الخامس: اشراك الموظفين والاعتراف بجهودهم.**

لم يشرا إلى وجود أثر دال إحصائيا على درجات المتغير التابع (التميز الإداري)، حيث قيمة Sig لكليهما أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي غير دالة إحصائيا، في حين أن المتغيرات الأخرى:

- ✓ **البعد الثاني: دعم والتزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا). (المرتبة الأولى)**
- ✓ **والبعد السادس: توفير بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل). (المرتبة الثانية)**
- ✓ **البعد الأول: ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات. (المرتبة الثالثة)**
- ✓ **والبعد الثالث: قوة المكافآت. (المرتبة الرابعة)**

أشارت إلى وجود أثر دال إحصائيا على درجات المتغير التابع (التميز الإداري)، حيث قيمة Sig لها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي دالة إحصائيا.

كما نلاحظ انه عند تربيع قيم معاملات الإرتباط الجزئية (Part) فإننا نجد المتغيرات الاربعة التي جاءت دالة هي من لها أعلى النسب مما يدل ايضا على معنويتها، حيث قيم الإرتباط الجزئي تمثل الإسهام المتميز لكل متغير بعد حذف أو استبعاد أي تشابك أو تباين مشترك.

كما نلاحظ أن قيم (Beta) المعيارية تحدد عدد وحدات الانحراف المعياري التي ستتغير وفقا لها الدرجات في المتغير التابع إذا كان هناك تغيرا في وحدة إنحراف معياري واحدة في المتغير المستقل.

ومنه يمكن صياغة معادلة الانحدار التي تعين على التنبؤ بدرجات **(التميز الإداري)** من أبعاد **الآليات الداخلية للحوكمة**، وذلك وفق المعادلة التالية:

التميز الإداري =2.21 + (0.35× دعم والتزام القيادة الإدارية) +(0.19× توفير بيئة تنظيمية مناسبة) + (−0.12× ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات) + (0.07× قوة المكافآت) +0.22

أي انه كلما ارتفعت هذه الابعاد ارتفعت درجات التميز الإداري. ومنه نستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الأربعة على التميز الإداري عند مستوى دلالة (0.05).

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

بعد التأكد من امكانية تطبيق الانحدار المعياري المتعدد بتحقق كل الشروط بدأ من التحقق بأن العلاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرين التابعين مرورا من التحقق من ان البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع **و**أن قيم المتغير التابع من المستوى الترتيبي على الأقل وأيضا التحقق من أن متوسط البواقي يساوي صفرا، وصولا للتحقق من عدم وجود قيم متطرفة وايضا التحقق من استقلالية الخطأ تم اختبار الفرضيتين الرئيسيتين ونتائجهما موضح في الجدولين السابقين (39) و (44).

الفرع الأول: مناقشة النتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

بعد المعالجة الإحصائية للبينات والمعلومات المتحصل عليها من تم تحليل النتائج التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية مرتفعة بين أبعاد الآليات الداخلية للحوكمة مجتمعة بدلالة معامل الإرتباط الذي يساوي (0.75)، كما بلغ معامل التحديد (0.56) أما معامل التحديد المصحح (0.55) وهذا يشير لأهمية حوكمة المؤسسات في تحقيق الإبداع الإداري بتأثير نسبته 55 %. وهذه النسبة التي توصلنا اليها ترجع لخمسة أبعاد من أصل ستة التي تم دراستها، لهذا 45 % المتبقية فقد ترجع لأبعاد ومتغيرات أخرى. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي كان فحواها وجود علاقة وتأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين آليات حوكة المؤسسات الاقتصادية والابداع الإداري، بحيث:

بالنسبة للبعد الأول الخاص بضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات أي الفرضية الفرعية الأولى، فالنتائج اشارت إلى وجود أثر دال إحصائيا على درجات المتغير التابع (الإبداع الإداري) بحيث قيمة Sig=0.019 أقل من مستوى الدلالة (0.05)، يعني دالة إحصائيا، وبالتالي الحرص على ضمان وجود المتطلبات الأساسية لتطبيق الحوكمة كضرورة امتلاك المؤسسة لوائح تنظم تطبيق الحوكمة

وبعض مبادئها كالإفصاح عن المعلومات المالية والمسائلة والعدالة يؤثر على وجود الابداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية. ولكن تأثير هذا البعد ليس كبير لكن مقبول بنظر ايضا لقيم (Beta) المعيارية التي تحدد عدد وحدات الانحراف المعياري التي ستتغير وفقا لها الدرجات في المتغير التابع إذا كان هناك تغيرا في وحدة إنحراف معياري واحدة في المتغير المستقل. مقارنة بالأبعاد الأخرى التي لها تأثير، وهذه النتيجة نتيجتا وانعكاسا لواقع الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، فالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر بما فيها التي مستها الدراسة التطبيقية لا تعمل بكل آليات الحوكمة ولا تلتزم بكل مبادئ الحوكمة وهذا ما تؤكده بعض الدراسات السابقة مثل (Lamine Boukrid, Imane Kaci , The Role of Corporate Governance in the Development of Algeria's Telecommunication Industry,2020) ؛ (Mohamed Benamar Rachid (Dada, Corporate Governance in the Telecommunications Sector: Case Study of Algeria, 2016) (عبد القادر بن علي ، إدارة قطاع الاتصالات في الجزائر : تحليل نقدي، 2018). الذي أثر بطبيعة الحال في المعلومات والبينات التي تم جمعها.

كما أنه من ناحية أخرى تشير النتائج لتحقق كل من الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة، الرابعة السادسة أي ان دعم والتزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا) مع الحصول على مكافآت مجزية ونزاهة طرق التعيين من الاساس في ظل توفير بيئة تنظيمية مناسبة وتهيئة جو عمل هذا كله يتيح للموظفين ابراز طاقتهم الإبداعية الفكرية والعملية سوآءا في التعامل مع المشاكل وحلها أو طرح أفكار نوعية وجديدة تساهم في تطوير أساليب العمل وتحسين الخدمات المقدمة. كما ان تأثير كل بعد على حدا واسهامه في تحقيق الابداع الإداري متفاوت وهذا يتضح من خلال قيم الارتباط الجزئي بعد تربيعها التي تبين الإسهام المتميز لكل متغير بعد حذف أو استبعاد أي تشابك أو تباين مشترك. وبناءا على قيم (Beta) المعيارية يعد البعد الثاني دعم والتزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا) أكثر بعد تأثيرا ثم يليه البعد الثالث قوة المكافأة. وبصفة عامة كلما ارتفعت هذه الابعاد ارتفعت درجات الإبداع الإداري. يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الأربعة على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05 .و هذه النتائج تتوافق مع نتائج دارسات أخرى مثل: (Majd Sakor, Eman Rateb Alnisafi, strategic leadership and its role in stimulating the administrative creativity from a point of view of Administrative leaderships in Syrian Petroleum Company, 2024) (أبوبكر علي خضر بخيت، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الإداري– دراسة تطبيقية على عدد من المصارف محاية سنار– 2023 2024).

على خلاف الابعاد السابقة فإن البعد الخامس الخاص باشراك الموظفين والاعتراف بجهودهم فأشارت النتائج لعدم وجود أثر دال إحصائيا على درجات المتغير التابع (الإبداع الإداري)، حيث قيمة Sig تساوي 0.22 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، يعني غير دالة إحصائيا. وهذه النتيجة تتنافى مع بعض من الدراسات السابقة مثل دراسة (أحمد صافي، صادق صفيح، أثر تطبيق الحوكمة على الإبداع في المؤسسات المالية، 2019)، ودراسة (مومني سارة، طافر زهير، قوة المكافأة في تنمية روح الابداع لدى الأفراد – دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري بشار، 2018)؛ (Anderson. R, Smith. T, The Role of Employee Recognition in Fostering Organizational Creativity,2020) ؛ Johnson, L, Williams. D) Impact of Employee Recognition on Innovation and Organizational Creativity, 2019).

الفرع الثاني: مناقشة النتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

بعد اختبار الفرضية الرئيسية الثانية هي الأخرى وتحليل النتائج تبين وجود علاقة ارتباطية مرتفعة بين أبعاد الآليات الداخلية للحوكمة مجتمعة بدلالة معامل الإرتباط الذي بلغ (0.68) كما بلغ معامل التحديد (0.46) ومعامل التحديد المصحح (0.44) وهذا يشير لأهمية حوكمة المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التميز الإداري بتأثير نسبته 44 %، وهذه النسبة التي توصلنا اليها ترجع لأربع أبعاد من أصل ستة التي تم دراستها ويمكن القول انها نسبة مقبولة، أما النسبة الباقية والمقدرة بـ 56 % فترجع لأبعاد ومتغيرات أخرى، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية جزئيا التي كان فحواها وجود علاقة وتأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين آليات حوكة المؤسسات الاقتصادية و التميز الاداري ، بحيث:

بمأن كل من البعد الأول و الثاني و الثالث و السادس قيمة Sig لهم أقل من مستوى الدلالة (0.05) يعني وجود أثر دال إحصائيا على درجات المتغير التابع (التميز الإداري) و بالتالي تحقق الفرضية الفرعية الأولى و الثانية و الثالثة و السادسة ، و بالنظر إلى قيم معاملات الإرتباط الجزئية Part عند تربيعها فإننا نجد أن دعم القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا) أي البعد الثاني هو من له أعلى نسبة تأثير من المتغيرات الأخرى يليها البعد السادس توفير بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل) من ثم العبد الاول ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات و أخيرا البعد الثالث تقديم مكافآت.

كما نلاحظ من خلال قيم (Beta) المعيارية التي تحدد كما أسلفنا الذكر عدد وحدات الانحراف المعياري التي ستتغير وفقا لها الدرجات في المتغير التابع إذا كان هناك تغيرا في وحدة إنحراف معياري واحدة في المتغير المستقل. كلما ارتفعت هذه الابعاد ارتفعت درجات التميز الإداري. يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الأربعة على التميز الإداري عند مستوى دلالة (0.05).

بالنسبة للبعد الرابع الخاص بنزاهة طرق التعيين والبعد الخامس الخاص باشراك الموظفين والاعتراف بجهودهم، لا يوجود لهما أثر دال إحصائيا على درجات المتغير التابع (التميز الإداري)، حيث قيمة Sig لكليهما (0.80) و(0.017) على التوالي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، يعني غير دالة إحصائيا. وبالتالي لا يوجد لهذين البعدين تأثير في تحقيق التميز الإداري. وهذه النتائج لا تتوافق مع بعض الدراسات التي قد أجريت سابقا مثل: (Jennifer L. Smith, **Michael R. Johnson, The Role of Recruitment and Selection Integrity in Achieving Administrative Excellence**, 2019).

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نلتمس أهمية حوكمة المؤسسات الاقتصادية في تحقيق الابداع والتميز الإداري واقعيا وبالتحديد في قطاع الاتصالات بالجزائر باعتباره من القطعات المهمة، بحيث شملت الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر والمتعاملين الثلاثة موبيليس، أوريدو، جايزي، وقد اعتمدنا على مصادر ثانوية متمثلة في المراجع العلمية و أولية متمثلة في الاستبيان لجمع البينات، أما بالنسبة للمنهج فتبعنا المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الاستقرائي و باستعمال أساليب التحليلية الإحصائية الوصفية قمنا بتحليل سمات افراد العينة، وباستعمال أيضا أساليب إحصائية الاستدلالية تحققنا من صدق و ثبات الاستبيان بعدة طرق كما اختبرنا الفرضيتين الرئيسيتين عن طريق الانحدار الخطي المتعدد و حساب معامل الارتباط، معامل التحديد بين أبعاد الستة ألا و هي ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات، دعم والتزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا)، قوة المكافآت اشراك الموظفين والاعتراف بجهودهم نزاهة طرق التعيين، توفير بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل) للمتغير المستقل حوكمة المؤسسات و مدى تأثيرها على كلا المتغيرين التابعين و هما الابداع و التميز الإداري ، إذ أظهرت النتائج بعد تحليلها أن كلا الفرضيتين الرئيستين محققتين جزئيا.

الخاتمة

الخاتمة

نهيك عن دور الحوكمة التقليدي والسبب الأبرز الأساسي لتزايد الاهتمام بها المتمثل في معالجة مشكلة الفساد المالي والإداري الذي أودى بمؤسسات اقتصادية بارزة الى الإفلاس، فالحكومة لها دور وأهمية أخرى التي أجمع عليها الباحثون خاصة في عصرنا الحالي لما يشهده من احتدام في المنافسة والذي يلعب فيها الابداع والتميز دورا حاسما اذ يرجحا الكفة للمؤسسات التي تحرص عليهما وتدفع وتحفز موظفيها عليهما.

العلاقة بين الحوكمة والإبداع وتميز الإداري في المؤسسة الاقتصادية تعد من الموضوعات المتشابكة والمعقدة التي تعكس أهمية الدور الذي تلعبه الأنظمة الإدارية في تحقيق الأداء العالي. فلحوكمة الجيدة هي الأساس الذي يبنى عليه النجاح المستدام في المؤسسات الاقتصادية، إذ توفر الإطار التنظيمي الذي يضمن الشفافية، المساءلة، والتوزيع العادل للموارد. وهي تشكل الأرضية التي تتيح للمؤسسات تبني أساليب عمل مرنة وإبداعية تستجيب لمتطلبات السوق المتغيرة بشكل مستمر.

ومن هنا تبرز أهمية ثقافة تنظيمية في المؤسسات على جميع المستويات، لتوفير بيئة عمل تحفز الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبدعة. كما أن تطوير القدرات القيادية والإدارية يُعد أمرًا أساسيًا لتوجيه وتنفيذ هذه الأفكار بفعالية، إلى جانب نظام الحوافز والمكافآت.

كما أنه في خدام ما تواجهه المؤسسات على اختلاف أنواعها من ضغوطات كبيرة في سبيل بقائها واستمرارها ونموها، تستلزم هذه التحديات والتغيرات المتسارعة توفير قدرات إبداعية تواكب هذه التحديات وهذا بالضرورة يستلزم أيضا زيادة الحاجة الى موارد بشرية تتمتع بمهارات وقدرات ومعارف متميزة. خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي أصبح فيه راس المال الفكري ذو المعرفة والمهارات القادرة على الابداع يشكل الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي لثروة المؤسسات وازدهارها.

لذلك ينبغي على كافة المؤسسات الاقتصادية بما فيها التابعة لقطاع الاتصالات بالجزائر أن تتبنى سياسة تشجيع الإبداع وتهتم بالموظفين المبدعين من أجل اللحاق بركب القطاع الاتصالات في الدول الأخرى ومجرات ما يشهده هذا القطاع من تطورات، فدرجة نجاح أية مؤسسة يتوقف على مدى استجابة العنصر البشري في الإدارة وقدرته على تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

في الجزائر، يعاني قطاع الاتصالات من تحديات عديدة أشرنا إليها في الإطار النظري لهذه الدراسة تتطلب تفعيل حوكمة فعالة لتحقيق الاستدامة والنمو في ظل التحولات التكنولوجية السريعة والمنافسة العالمية. وعليه، فإن تطبيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية مفتاحاً لتحقيق التميز الإداري في قطاع الاتصالات، من خلال تحفيز الإبداع في الخدمات والمنتجات المقدمة، فضلاً عن تحسين مستوى الخدمة وتلبية احتياجات المستهلكين.

وفي الختام، يمكن القول إن حوكمة المؤسسات الاقتصادية تشكل عنصراً أساسياً لنجاح أي مؤسسة وخاصة في قطاع حيوي مثل الاتصالات، إذ تساهم في رفع الكفاءة الإدارية، وتحقيق التميز في الأداء تعزيز الابداع، الذي لا يقتصر فقط على المنتجات أو الخدمات الجديدة، بل يشمل أيضًا تحسين العمليات الإدارية وتطوير الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. والتكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتحقيق نمو مستدام في القطاع.

- **نتائج الدراسة النظرية:**

– تختلف استراتيجيات وممارسات حوكمة الشركات عالميا وهي واحدة من المفاهيم الأساسية، بصرف النظر عن القوانين المكتوبة ومدونات في كل دولة.

- تضفي آليات الحوكمة الطابع الرسمي على المؤسسات بـ (الاتفاقيات والقواعد والجزاء). كما أن الحوكمة ليست غاية في حد ذاتها، بل هو نهج أخلاقي، أو حتى مجموعة من الممارسات التي تمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق أهدافها في سياق المخاطر المتزايدة.

- لا تزال اوجه القصور قائمة في حوكمة المؤسسات في الجزائر، القصور القانوني والتطبيقي، فعلى سبيل المثال من القصور في الإطار القانوني لم يتطرق المشرع للجنة تعيينات ولا لجنة المكافآت الذين يعتبران من الاليات المهمة للحوكمة الذي يقودنا لرجوع لنظرية الوكالة الناتجة عن فصل بين الملكية والسيطرة وما ينتج عنها من مشاكل، بسبب اختلاف المصالح بين المديرين والوكلاء، مما قد يؤدي إلى قضايا مثل المخاطر الأخلاقية والاختيار السلبي.

- الاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة، لذلك يجب على الإدارة أن تحرص على اختيار الافراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهرات إبداعية.

- إن الإبداع يدعو للاهتمام أكثر بالمورد البشري وتطويره وتوفير عدد من العوامل كتهيئة البيئة المناسبة والبعد عن الإجراءات الروتينية التي تقلل من قدرة الفرد على التفكير والابداع.

– هناك عدة معوقات قد تحول بين الموظف وتفجير طاقاته الإبداعية وتحقيق التميز الإداري أيضا. لا شك أن مهمة المؤسسة هي تفليل هذه المعوقات عن طريق الدعم وتشجيع الأفكار وتقدير العمل الإبداعي وإبرازه والاعتراف بالأفكار الجديدة وتشجيعها وتشجيع روح المخاطرة، وتنمية شبكات وقنوات الاتصالات داخل المؤسسة.

- **نتائج الدراسة التطبيقية:**

من خلال اجراء الدراسة التطبيقية توصلنا للنتائج التالية:

– تميز أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان بصدق وثبات عالي كنتيجة للدراسة الاستقصائية التي قمنا بها مما ساهم في التوصل لنتائج أكثر دقة؛

–بالنسبة لنتائج الدراسة الأساسية فقد أشارت لوجود علاقة طردية بين الآليات الداخلية للحوكمة مجتمعة والإبداع والتميز الإداري؛

– بعد اختبار الفرضيات، توصلنا لتحقق الفرضية الرئيسية الأولى، أي ان كل من وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات ودعم والتزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا) وقوة المكافآت، نزاهة طرق التعيين بالإضافة لتوفير بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل) التي تشكل الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة والسادسة على التوالي لها علاقة وتأثير على الابداع الإداري؛

– تؤثر أبعاد حوكمة المؤسسية على الابداع الاداري بدرجات مختلفة، حيث أن:

- البعد الثاني المتمثل في دعم والتزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا) هو الأكثر تأثيرا على الابداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة.
- يليه البعد الثالث المتمثل في قوة المكافآت.
- ثم البعد السادس وهو توفير بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل) بتأثير مقبول.
- في حيف كان البعد الرابع المتمثل في نزاهة طرق التعيين والبعد الأول المتمثل في ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات تأثيرهما أقل بالمقارنة مع تأثير الابعاد السابقة.

– بينما لا يوجد تأثير لإشراك الموظفين والاعتراف بجهودهم المتمثل في البعد الخامس على الابداع وتميز الإداري في المؤسسة الاقتصادية في قطاع الاتصالات بالجزائر؛

- نزاهة طرق التعيين هي الأخر لا يوجد لها تأثير على تحقيق التميز الإداري؛

- بالتالي فإن الفرضية الرئيسية الثانية محقق جزئيا حيث أن الابعاد التي لها تأثير إيجابي على التميز الإداري هي ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات ودعم والتزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا) وقوة المكافآت، توفير بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل) التي تشكل الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة والسادسة على التوالي.

- تؤثر أبعاد حوكمة المؤسسية على التميز الاداري بدرجات مختلفة، حيث أن:

- البعد الثاني المتمثل في دعم والتزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا) هو الأكثر تأثيرا ومساهمة في تحقيق التميز الإداري؛
- يليه البعد السادس المتمثل في توفير بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل)؛
- من تم البعد الأول وهو ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات؛
- أما البعد الثالث المتمثل في قوة المكافآت فيأتي في آخر الترتيب كأقل تأثير بالمقارنة بالأبعاد السابقة.

- **توصيات الدراسة:**

- يجب أن يكون لدى المؤسسات الاقتصادية مدونات طوعية للحوكمة تتوافق مع مهمتها وأهدافها؛

- يجب أن يكون الإبداع في المؤسسة الاقتصادية عبارة عن عملية مستمرة، الهدف منها تطبيق طرق وممارسات وخلق تقنيات جديدة تمكنها من رفع جودة خدماتها، مما يؤدي في النهاية إلى خلق مكانة جيدة في الأسواق، لأنه بات اليوم يشكل أحد مقاييس الأداء التنافسي للمؤسسة من أجل البقاء والنمو؛

- عقد اتفاقيات بين المؤسسات الاقتصادية والجامعات ومراكز البحث والتعليم العالي، لمرافقة الباحثين ودعم ابحاثهم التي يمكن استغلالها على أرض الواقع؛

- تعزيز ثقافة الإبداع من خلال بناء بيئة عمل تشجع الموظفين على التفكير الابداعي وتقديم أفكار جديدة وتنظيم ورش عمل تدريبية وفعاليات تشجيعية؛

- توفير الموارد المناسبة أي توفير الدعم المادي والبشري لتطوير الأفكار الإبداعية، مثل تخصيص ميزانيات للبحث والتطوير ؛

- استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تدعم الابداع والتميز وتحسين من طرق التواصل وتنفيذ الأفكار الإبداعية؛

- تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والحلول لمشاكل العمل من خلال منصة إلكترونية بمشاركة القيادات الإدارية، ونشر الإرشادات التي توضح معايير السلوك الأخلاقي في العمل؛

- الاهتمام بالتدريب كخيار استراتيجي لإعداد الموارد البشرية المبدعة والمتميزة، وإعداد المدرين بتطوير مهارات القيادة لديهم مما يجعلهم قادرين على استباق التغيير وإدارته، وتشجيع المبادرات الإبداعية الجديدة؛

- منح الموظفين الفرصة لمشاركة آرائهم ووضع قواعد مرنة تسمح لهم بالإبداع في عملهم؛

- تحفيز المشاركة وهذا بتشجيع العمل الجماعي وتبادل الأفكار بين الفرق المختلفة في المؤسسة لتحفيز الإبداع المشترك؛

- عقد لقاء بين فئات العمال المختلفة لمناقشة أسباب اختلافاتهم فيما يتعلق ببيئة العمل وفقا لخبراتهم المختلفة ومؤهلاتهم الأكاديمية؛

- تقديم الحوافز، التحفيز المادي والمعنوي على حد سواء، من خلال الثناء على الموظفين في حل مشاكل العمل أو طرح أفكار إبداعية؛

- إنشاء إطار عمل متكامل ومعتمد وشفاف وعادل في تزويد الموظفين بالتدريب والحوافز من أجل الحفاظ على استمرارية الإبداع والتميز الإداري؛

- صياغة قواعد وإجراءات للاحتفاظ بالموظفين المبدعين والمميزين.

– زيادة الاهتمام بتطوير وتعزيز مستوى المهارات العقلية لدى القيادات الإدارية وخاصة مهارات التأثير والإقناع والنقاش والقدرة على اتخاذ القرارات في المواقف الحرجة لما له من أثر في مستوى الإبداع الإداري.

– تشجيع القيادات الإدارية على تبني وتطبيق الأفكار الإبداعية خاصة في مواجهة مشاكل العمل .

- **آفاق الدراسة:**

بعد اجراء هذه الدراسة التي خلصنا فيها إلى أن آليات الداخلية لحوكمة المؤسسات لها تأثير على كل من الابداع والتميز الإداري لكن بنسبة محددة والنسبة المتبقية ترجع لأسباب أو متغيرات أخرى ولهذا نقترح التوسع في البحث في المتغيرات الأخرى ودورها ومدى تأثيرها على الابداع والتميز الاداري:

- بعد هذا البحث، قد يتم تغيير قوانين حوكمة الشركات الحالية بمزيد من المواصفات لجعل نظام حوكمة الشركات أكثر فعالية في المستقبل. لذلك، تقترح الباحثة النظر في هذه التغييرات واستخدام تحليل محتوى أكثر حداثة للبحث في هذا المجال.

- التركيز في البحوث القادمة على الجوانب الديناميكية للتغيرات المؤسسية التي يجب أن تحدث من أجل النهوض بأطر حوكمة الشركات وتحسينها .

- نقترح بتوسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات أخرى. نظرا لأن النتائج تستند لقطاع الاتصالات، قد لا يتم تعميمها على قطاعات أخرى. وبالتالي نقترح بإجراء دراسة بحثية أخرى مع مراعاة القطاعات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- **المراجع باللغة العربية:**

أ. **الكتب:**

1. القرآن الكريم.

2. إبراهيم الخلوف الملكاوي، الحوكمة المفاهيم والممارسات، ط1، مؤسسة الوارق للنشر التوزيع، عمان الأردن،2023.

3. إبراهيم السيد أحمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسل الأموال، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.

4. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر، عمان، 2010.

5. أحمد الخضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي ط1 الإسكندرية، مصر،2012.

6. أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012.

7. أحمد محمد الشايب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارة معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، العراق دون سنة النشر.

8. أحمد يعقوب النور، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، الجنادرية، عمان، 2007.

9. أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

10. الأمير عبد القادر حفوظة بن عامر، البشير زبيدي بن طاهر، حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية عرض تجارب لدول أجنبية وعربية، ط 1، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2022.

11. أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.

12. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.

13. بوحنية قوي وآخرون، حوكمة التنمية المستدامة في النظرية والتطبيق دراسة لبعض النماذج والمؤشرات دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2016.

14. تقرارت يزيد، بن عيشي بشير، حوكمة الشركات دراسة محاسبية ومالية، النشر الجامعي الجديد تلمسان، الجزائر ،2021.

15. توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر،2006.

16. جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط 1، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن،2009.

17. جون هوكنز، اقتصاد الابداع كيف يحول المبدعون الأفكار إلى مال، ط 1، الدار العربية لعلوم الناشرون، بيروت، لبنان ،2010.

18. جيمس هينجنز، 100 طريقة إبداعية لحل المشاكل الإدارية، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، مصر، 2001.

19. حاكم محسن محمد، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013.

20. حسين حريم، السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجمعات في منظمات الاعمال، ط 4، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

21. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،1999.

22. رانيا شهاب، الإبداع، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

23. رضا السيد، عادات التميز لدى الأفراد دوي المهارات الإدارية العليا، ط 1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، مصر، 2007.

24. سارة مرزوق، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين – رؤية جديدة، زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن،2020.

25. سالم بن سلام بن حميد الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

26. سالي زكي محمد، فن التدريب الإبداعي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2013.

27. سامي محمد، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

28. سعاد نائف برنوطي، الإدارة – أساسيات إدارة الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

29. سعد علي العنزي، إبداع الأعمال قراءة في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2014.

30. سعود كايد، تدقيق الحسابات، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

31. السعيد مبروك إبراهيم، الحوكمة وعدم تماثل المعلومات المحاسبية، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي، القاهرة، مصر، 2019.

32. سفير محمد، بوبكر مصطفى، حوكمة الشركات، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018.
33. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الوفاء للطباعة. والنشر، مصر، 2013.
34. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
35. طارق عبد الحميد السامرائي، معايير إدارة وتنظيم المهارات الإبداعية والتفوق العقلي، ط 1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014.
36. طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013.
37. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010.
38. عبد الرحمان توفيق، التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، بميك للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر 2015.
39. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط 1، دار المعتز للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2015.
40. عبد الله زيد الكيلاني، دليل الرسائل والأطروحات الجامعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
41. عبد الوهاب نصر على، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007.
42. عط الله وارد خليل، محمد عبد الفاتح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2008.
43. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
44. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط 1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.
45. علاء محمد شوفي إبراهيم عيسى، تأثر تطبيق حوكمة الشركات على مخاطر نظم المعلومات المحاسبية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
46. عيشوش خيرة، الإبداع التنظيمي: مدخل حديث للتبني والاستدامة، النشر الجامعي الجديد، تلمسان الجزائر، 2023.

47. فريد راغب النجار، الاقتصاد الإبداعي وإدارة الصناعات الإبداعية: التفرد –الإبداع – التميز، ط1 الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2023.

48. فؤاد عبد المعطي شقوعة، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط1، دار أزمنة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.

49. لحسن عبد الله باشيوة، روائع التميز المؤسسي (الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2018.

50. لزهد العابد، حوكمة الشركات، ط2، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2022.

51. لطفي أمين السيد أحمد، المراجعة الدولية وعولمة رأس المال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2005

52. محمد أحمد كاسب خليفة، حوكمة الشركات ما بين التمويل والتدقيق الداخلي، دار الفكر الجامعي، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2020.

53. محمد السيد علي، موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

54. محمد الشريف بن زواري، حوكمة الشركات والهندسة المالية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر ،2015.

55. محمد عيد السريحى، الإبداع والأداء، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر ،2017.

56. محي الدين شعبان توق، الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد منظور الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، ط1 دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله فلسطين،

57. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر 2012.

58. مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2015.

59. محمد عبد الغني حسن هلال، الإدارة من أجل التميز، دبيك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.

60. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2006.

61. مصطفى يوسف الكافي، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها– أسبابها – تداعياتها– افاقها)، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2013.

62. المعتصم بالله الغرياني، حوكمة شركات المساهمة: دراسة في الأسس الاقتصادية والقانونية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008.

63. المغربي عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربي، القاهرة مصر، 1999.

64. منير إبراهيم هندي، حوكمة الشركات: مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، دار المعرفة الجامعية ط1، الإسكندرية، مصر، 2011.

65. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

66. نبيل عبد الهادي، المدخل إلى القياس والتقويم التربوي واستخدامه في مجال التدريس الصفي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

67. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007.

68. وليد ناجي الحيالي، حسين عبد الجليل ال غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.

ب. المقالات العلمية:

69. براق محمد، بن زواي محمد الشريف، الأداء الاجتماعي للشركة كإشارة لحوكمة الجيدة، مجلة حوليات جامعة الجزائر، العدد 22، 2012.

70. براق محمد، بن زواي محمد الشريف، الأداء الاجتماعي للشركة كإشارة لحوكمة الجيدة، مجلة حوليات جامعة الجزائر، العدد 22، 2012.

71. بن حمدون سارة، مفهوم حوكمة المؤسسات، المحلة المتوسطية للقانون والاقتصاد، المجلد 3، العدد2 2018.

72. بن خيرة الطاهر، إدارة الأزمات الاقتصادية: مقارنة بين أزمة الكساد 1929، والأزمة المالية 2008" دراسة تاريخية اقتصادية"، مجلة المعارف للبحوث والدراسات التاريخية، المجلد 8، العدد1، الجزائر، 2022.

73. بن قراش محمد نور الدين، صحراوي بن شيحة، مجلس الإدارة وإسهاماته لحوكمة فعالة للشركة – دراسة نظرية تحليلية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد5، العدد1، جامعة جيلالي ليابس سدي بلعباس 2018.

74. بودية سعاد، تطبيق نظرية الألعاب في تفسير قرارات اليقظة الاستراتيجية (شركة موبيليس ، الجزائر نموذجا)،مجلة دفاتر بوادكس، المجلد11 ، العدد 2، 2022.

75. بوهدة محمد، زرقاطة مريم، شنافة جهرة، حوكمة الشركات في ظل النظريات التعاقدية وسبل إرسائها في البيئة الأعمال الجزائرية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 10، العدد 2، 2020.

76. حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري– قراءة تحليلية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2018.

77. حوحو فطوم، عيساوي سهام، الفعالية الاقتصادية للحوكمة على المؤسسات الجزائرية – دراسة حالة بعض المؤسسات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد5، ميلة، الجزائر،2018.

78. خضارة سعاد، بن قرينة محمد حمزة، واقع الاتصالات في الجزائر للفترة الممتدة (2006–2016)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 48، جامعة محمد خيضر بسكرة،2017.

79. خملي فريد، شوق فوزي، دور لجان المراجعة في إرساء دعائم حوكمة الشركات وجودة التقارير المالية دراسة تجربة شركة سبكيم في مجال تجسيد مبادئ الحوكمة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية العدد 2، الجزائر، 2016.

80. رادي نور الدين، الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة– دراسة تجارب عالمية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 1، العدد 1، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2014.

81. روابح عبد الرحمان، الأزمة المالية والاقتصادية العالمية "أزمة الرهن العقاري"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية– دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 24، العدد 1، الجزائر، 2010.

82. ريان هاشم حمدون، الرقابة على تطبيق قواعد حوكمة الشركات– دراسة مقارنة، مجلة الرافدين للحقوق المجلد 21، العدد 74، العراق، 2020.

83. زبيري رمضان، العولمة والحكامة– مقاربة نحو فهم تشبيك الحكم في العالم، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 18، العدد 2، 2019.

84. زعرور نعيمة، السبتي وسيلة، وئام حمداوي، تطبيق حوكمة في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد1، الجزائر، 2017.

85. سعال سومية، الابداع الإداري: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة التراث، المجلد1، العدد29 الجزائر، 2018.

86. سفيان خلوفي وآخرون، تقييم واقع حوكمة الشركات في الجزائر في إطار ميثاق الحكم الراشد – دراسة حالة شركة " آن سي آى" رويبة الجزائر (مارس 2013– جويلية 2020)، مجلة التنظيم والعمل المجلد 10 العدد 4 ،2021.

87. سهايلية يمينة، بريش عبد القادر، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 2، العدد 7، 2017.

88. صدوقي غريسي، بوشيخي محمد رضا، تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية لتنمية القدرة على الإبداع – دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد7، العدد1، 2021.

89. عطية عز الدين، المبادئ الدولية في مجال الحوكمة، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 3 العدد2، 2016.

90. عطية عز الدين، مبادئ الدولية في مجال الحوكمة، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 3 العدد 2، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، 2016.

91. علة مراد، الأزمة المالية الدولية من الخميس الأسود إلى التسونامي المجنون، مجلة دراسات اقتصادية المجلد 14، العدد 1، 2014.

92. علي سنوسي، عبد الفتاح داودي، دور المنظومة التشريعية في تحسين أداء قطاع الاتصالات في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية– دراسات اقتصادية، المجلد 22، العدد 2، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2009.

93. غزيل محمد مولود، قطاع الاتصالات والانترنت كقاعدة أساسية لاعتماد التجارة الالكترونية– دراسة حالة الجزائر، مجلة دفاتر ميكاس، تلمسان المجلد6، العدد1، جامعة أبو بكر بالقايد،2010.

94. فيروز زروجي، الأخضر لقليطي، نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد2، جامعة المسيلة 2018.

95. قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية محو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد1، 2014.

96. قرومي حميد، عبد القادر عوينان، أثر الأزمة المالية العالمية على الدول العربية من خلال الأسواق المالية، حوليات جامعة بشار، العدد 8، 2010.

97. قنون عبد الحق، قنون ريم، الواقع الاقتصادي لقطاع الاتصالات في الجزائر، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 1، العدد1، 2020.

98. الكر محمد، طليبي خيرة، الابتكار والابداع في ظل جدلية العلاقة بين الجامعة والصناعة، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد7، العدد1، .2016

99. لخضر مداح، الركائز التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الجامعية والنماذج الدولية لتفعيلها، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد2، المجلد5، جامعة الجلفة،2014.

100. محمد الشريف الأمين، ستي سيد أحمد، أثر الحوكمة على الأداء المالي من منظور المردودية الاقتصادية– دراسة قياسية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 1، مستغانم، 2021.

101. محمد الصالح فروم، أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3 الأردن، 2016.

102. محمد لمين بن قايد علي، حوكمة الشركات: نظام جديد للإدارة والرقابة، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 8، العدد 1، 2022.

103. محيي محمد مسعد، دور آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي والإداري (مع الإشارة للوضع في مصر)، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، العدد 55، الإسكندرية، مصر، 2014.

104. مساك أمينة، سلمى رزق الله، تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد2، العدد5 جامعة البليدة 2، 2016.

105. مشاعل موسى حمود النويصر، الإبداع الإداري وأثره في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة الملك سعود، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد2، العدد3، السعودية، 2022.

106. مفيدة بن عثمان، نورة محمدي، حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية: بين واقع الممارسة والتنظير، مجلة الباحث، المجلد 21، العدد 1 ،الجزائر، 2021.

107. منى كامل حمد، دليل حوكمة الشركات استجابة جوهرية لتحقيق الحكم الراشد–دراسة مقارنة، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 1، العدد 1، 2016.

108. الوردي شقرون، غلاي نسيمة، دور ركائز حوكمة الشركات في تحسي الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة –باتنة، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 2، 2022.

109. وفاء سلمان إبراهيم، مهارات الموارد البشرية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي –دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة بولي تكنيك دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 11، العدد1، 2021.

110. فريد راغب النجار، الاقتصاد الإبداعي وإدارة الصناعات الإبداعية: التفرد –الإبداع – التميز ط1 الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2023.

111. ولد محمد عيسى محمد محمود، قراءة في نظام حوكمة الشركات، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 3، العدد5، 2013.

112. ياسمينة عمامرة، رباب زارع، مقاربة بين مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وميثاق الحكم الراشد للشركات الجزائرية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018.

ت. أطروحات دكتوراه:

113. عمر مطر جمعه النيادي، دور الحوكمة في تفعيل سياسات الابتكار الإداري في سوق أبو ظبي للأوراق المالية، أطروحة ماجستير، تخصص الحوكمة والسياسة العامة، جامعة الإمارات العربية المتحدة 2019 .حمادي نبيل، أثر تطبيق الحوكمة الدولية على جودة المراجعة المالية، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر3، 2012.

114. غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية– دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

115. قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.

116. سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه جامعة محمد بوضياف، المسيلة ،2016.

117. بوبريحة رضا، أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز غرداية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة غرداية،2021.

ث. الملتقيات:

118. عمار عصام السامرائي، أهمية حوكمة المؤسسات ودورها في تعزيز فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية بعنوان " حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة"، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 17-18 أفريل 2013.

119. دولي سعاد، شرفي مسعودة، الأزمة المالية العالمية الراهنة وازمة الكساد الكبير: أوجه التشابه والاختلاف الملتقى الدولي الثاني حول متطلبات التنمية في أعقاب إفرازات الأزمة المالية العالمية ،28-29 أفريل، جامعة الطاهري محمد، بشار، الجزائر ،2010.

120. رمضان علي الشراح، الأزمات المالية العالمية: أسبابها –آثارها– انعكاساتها على الاستثمار بدولة الكويت، ورقة مقدمة للملتقى الدولي لآفاق الاستثمار "الدورة الثالثة" "معا لمواجهة التحديات "، 27-28 أفريل، الكويت، 2009.

121.غسان علي سلامة، الحوكمة في ظل العولمة، مؤتمر دولي علمي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة 15-17 ديسمبر، طرابلس لبنان، 2012.

122. كموش عبد المجيد، غزالي زينب، حوكمة الشركات المدرجة في بورصة الجزائر –دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، الملتقى الوطني الأول حول دور الحوكمة الاقتصادية في تطوير القطاع الصناعي بالجزائر، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، أكتوبر 2018.

123.صباح غربي وآخرون، نموذج مقترح لحوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي حول الاتجاهات الحديثة في الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 5-6 أفريل2016.

124.خلف الله بن يوسف، فراحات عايدة، واقع لجان التدقيق لتدعيم قواعد حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ملتقى وطني افتراضي حول: واقع لجان التدقيق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وسبل تفعيلها على ضوء الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات، جامعة سطيف، 27 أكتوبر، الجزائر، 2022.

125. مخفي آمين، فداوي أمينة، تجارب وممارسة الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.

126.عمار عصام السامرائي، أهمية حوكمة المؤسسات ودورها في تعزيز فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية بعنوان "حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة"، 17-18 أفريل، جامعة اليرموك، الأردن، 2013.

127. المنظمة العربية للتنمية، الحوكمة والإصلاح المالي والإداري، بحوث وأوراق عمل ملتقى "حوكمة الخزانة العامة"، جويلية 2007 المنعقد بالرباط – المغرب وملتقى " الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية"، القاهرة، مصر ،2009.

ج. التقارير:

128. صندوق النقد العربي، تداعيات الأزمة المالية العالمية على الدول العربية.

129. مؤسسة التمويل الدولي، مركز المشروعات الدولية الخاصة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، الولايات الأمريكية المتحدة ،2011.

130. هيئة قطر للأسواق المالية.

ح. القوانين والمراسيم:

131. القانون التجاري، المادة 628، معدلة بالمرسوم التشريعي رقم 93-8 المؤرخ في 25\04\1993 (الجريدة 27 مؤرخة في 25\04\1993)، 2007.

132. القانون التجاري، المادة 715 مكرر 6، المرسوم التشريعي رقم 93-8 المؤرخ في 25\04\1993 (الجريدة 27 مؤرخة في 25\04\1993) 2007.

133. القانون التجاري، المادة 715 مكرر 42، المرسوم التشريعي رقم 93-8 المؤرخ في 25\04\1993 (الجريدة 27 مؤرخة في 25\04\1993)، 2007.

134. القانون رقم 07-11، المؤرخ في 2007/11/25، المتضمن النظام المحاسبي المالي، الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 44، العدد 74، المادة 25 .

135. القانون رقم 18-204 المؤرخ في 13 يوليو 2018، الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 34، 2018.

136. المرسوم التنفيذي رقم 18-204 المؤرخ في 13 يوليو 2018، الجريدة الرسمية رقم 42، 2018.

137. القانون رقم 19-04 المؤرخ في 26 ديسمبر 2019، الجريدة الرسمية رقم 82، 2019.

138. القانون رقم 20-01 المؤرخ في 27 فبراير 2020، الجريدة الرسمية رقم 15 ،2020.

خ. المواقع الإلكترونية:

139. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، المؤسسات-والهيئات-التابعة-للقطاع /mpt.gov.dz

140. https://algeriemaintenant.dz/2024جازي-تعلن-عن-نتائجها-المالية-للربع -ال/02/

141. https://www.ooredoo.dz/ar/about-us/about-the-company

- **المراجع باللغة الأجنبية:**

أ. الكتب:

- الكتب باللغة الإنجليزية:

142.Adrian Cadbury London, Corporate Governance: A Framework for Implementation-Overview, the World Bank Group, United States of America, 2000.
143.Alan Mumford, Creative Management and Development,4 th Edition, FT Prentice Hall Britain UK, 2000.
144.Amabile Teresa, Creativity in Context, Westview Press, United States of America, 1996.
145.Armstrong Michael, A Handbook of Human Resource Management Practice, 4th Edition Kogan, Cambridge University Press, Britain UK, 2006.
146.Ashley Vance, Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future, 1rd edition EccoHarperCollins, United States of America, 2015, P253.
147.Barney Jay, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management United States of America ,1991.
148.Bob Tricker, Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices,3rd edition, Oxford University Press, United States of America ,2015, P101.
149.Brad Stone, The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon, Little Brown and Company, United States of America, 2013, P178
150.Bruce Brocka, Suzzanne Broocka, Quality Management: Implementing and Sustaining Prentice Hall, United States of America, 2003.
151.Christensen Clayton M., The Innovator's Dilemma When New Technologies Cause Great Firms to Fail Harvard Business Review Press, United States of America, 2011.
152. Clegg Brian, Creativity and Innovation for Managers, 1st edition, Butterworth Heinemann LTD, London Britain UK, 1999.
153.Creswell, John W, Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches,4th edition, SAGE Publications, United States of America, 2014.
154.Cropley David. H, Creativity in Organizations: Structuring and Enhancing the Creative Process, Routledge, United States of America, 2011.
155.Daniel Pink, Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us, Penguin Publishing Group, New York, United States of America, 2011.
156.Davenport Thomas, Lournece Prusak, Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, United States of America,1998.
157.David Kelley, Tom Kelley, Creative Confidence, Crown Business, United States of America,2013.
158.Deming W. Edwards, Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Educational Services MIT Press, United States of America, 1986.
159.Edgar Schein, Organizational Culture and Leadership, 4th Edition, Jossey-Bass, United States of America 2017.
160.Edward de Bono. E, The Creative Manager: Leading the Creative Organizations, Harper Collins, United States of America, 2000.

161.Edwin Earl Catmull, Amy Wallace, Creativity, Inc: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration, Random House, United States of America,2014.
162.Foot Margaret, Hook Caroline, Introducing Human Resource Management,5th Edition Person, 2008.
163.Gérard Hirigoyen, Thierry Poulain-Rehm, An international comparative approach to corporate governance: an empirical study, Revue française de gestion, France, 2018.
164.Good David. G, Excellence in Public Administration, Routledge, Britain UK, 2015.
165.Heskett James. L, The Excellence Framework, Pearson Education, United States of America, 2013.
166.Jane Piirto, Talent and Creativity, Encyclopedia of Creativity, Ashland University, 2nd edition, vol 2, CA: Academic Press, San Diego, United States of America, 2011.
167.Jhon Aair, The Art of Creative Thinking: How to Be Innovative and Develop Great Ideas 2 nd edition, Kogan Page, London, Britain UK, 2007.
168.Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't Harper Business, United States of America, 2001.
169.Jimmy Yab, Politiques de Développement en Asie de l'Est : Étude comparative des politiques économiques de développement : Japon, Corée du Sud, Taïwan, United Kingdom 2024.
170.John Adair, The Creative Manager's Handbook, 1st Edition, Kogan Page, Britain UK, 2004.
171.John Kotter, Leading Change, Harvard Business Review Press, United States of America 1996.
172.Katz Robert. L, Management Excellence, McGraw-Hill, United States of America ,2009.
173.Kearney Richard S, The Excellence Model: A Guide for Public Administration, Gower Publishing, United States of America, 2004.
174.Kotter John, Leading Change: With a New Preface by the Author, Harvard Business Review Press, United States of America, 2012..
175.Laszlo Bock, Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead Tweleve Hachette Book Group, United States of America, 2015, P 112.
176.Likert Rensis, A Technique for the Measurement of Attitudes, Archives of Psychology New York, United States of America 1932
177.Locke Edwin A, Latham Gary P, A Theory of Goal Setting & Task Performance, Prentice Hall, United States of America, 1990.
178.Mahmoud Shaban, The Path to Management Excellence, BlueRose Publishers, Egypt 2019.
179.Martin Hilb, New Corporate Governance, Springer, New York, United States of America 2012.
180.Mats Sundgren, Alexander Styhre, Managing organizational creativity, Sage, Sweden,
181.Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka, The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, New York, United States of America, 1995.
182.Peter F. Drucker, Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, 1st Edition Harper and Row, New York, United States of America, 1985.
183.Porter Michael. E, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance Free Press United States of America ,1985.

184.Richard P. K. Beere, Creativity and Innovation in Business and Beyond, Taylor and Francis Group, Britain UK, 2019.
185.Satya Nadella, Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft Soul and Imagine a Better Future for Everyone, HarperBusiness,1rd edition, United States of America, 2017, P98.
186.Schermerhron John and others, Organizational behavior, 5th edition, Wiley, United States of America, 2005.
187.Shane Legg, Marcus Hutter, A Collection of Definitions of Intelligence, Technical Report Switzerland, 2007.

- الكتب باللغة الفرنسية:

188. Bernard Lietaer, Le Management de l'Innovation : Entre Stratégie et Créativité, Eyrolles France, 2011.
189. Christian Monnier, Le Management de l'Excellence : Stratégies et Pratiques, Dunod France 2009.
190. Jaques Rojot, Théorie des organisations, édition ESCA, Paris, France ,2003.
191. Jean Lachman, Le Financement des Stratégies de L'innovation, Economica, Français 1993.
192. Jean-Michel Tixier, Management de la Créativité : Pour une Gestion Innovante, Dunod France, 2008.
193. Jérôme Caby, Gérard Hirigoyen, La création de valeur de l'entreprise, 2eme édition, France.
194. Michel Albouy, Le Management de la Performance : Vers un Management Par la Valeur Eyrolles, France,2005.
195. Michel Boucher, La gestion de l'excellence : Stratégies et pratiques pour les organisations publiques et privées,1rd Édition, Édition Eyrolles, France, 2010.
196.Michel Bouvier, La Créativité et l'Innovation en Entreprise, Editions d'Organisation France, 2007.
197.Olivier Meier, Guillaume Schier, Entreprises Multinationales : Stratégie, Restructuration Gouvernances Dunod, Paris, France,2004.
198.Pert Wirtz, Les meilleurs pratique de gouvernance d'entreprise, édition la découverte, Paris France, n.d.
199.Pierre Schick and others, Audit Interne Et Référentiels De Risques,3rd édition Dunod, France, 2021.
200.Runco M. A Pritzker, Encyclopedia of creativity, Academic press, 2020.
201.

ب. المقالات العلمية:

- المقالات باللغة الإنجليزية:

202.Abdalqader Msallamand other, The Level of Creativity of Jawwal from Its Employees Point of View International Journal of Academic Information Systems Research (IJAISR), Vol. 2 Issue 10, 2018.
203.Alexander Brem and others, The Role of creativity in The Management of Innovation Word scientific publishing Europe, Vol27, New Jersey, United States of America, 2017.

204.Daradkeh Amjad, Administrative empowerment and its relationship to organizational excellence among academic leaders at Taif University from the point of view of faculty members, An-Najah University Journal of Research (Human Sciences), Vol 31, No 8, 2017.
205.Darine Bakkour، Un essai de definition du concept de governance, N5, France,2013.
206.Emad Ali kasasbeh and all, The Impact of the Transformational Leadership in the Administrative Creativity: An Applicative Study on the Industrial Companies (Mining and Extraction), European Journal of Business and Management, Vol.7, No.12, 2015.
207.Frank Barron, David M. Harrington, Creativity, Intelligence, and Personality, Annual Review of Psychology, Vol 32, United States of America, 1981.
208.Hacking Antony and others, Reconstructing ripeness I: A study of constructive engagement in protracted social conflicts, Conflict Resolution Quarterly, Vol 26, N1,2008.
209.Henry Butler, The Contractual Theory of the Corporation, George Mason University Law Review, Vol 11 No 4, 1989.
210.Hijazi Mahmoud Hassan, Tanbour Ramez, The role of administrative creativity in the organizational excellence of Palestinian ministries in the northern governorates, Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research, Vol 3, No9,2018.
211.Leila khaouani, Chaib Baghdad, Reform and Regulate the Telecommunications Services Sector in Algeria, Universal Journal of Management, Vol 7, No3, 2019.
212.Loukas N. anions, The archetype of excellence in universities and TQM, Journal of management History, Vol.13 No.4, 2007.
213.Menad Mohammed, Zine Dine Gueddal, The Regulatory Authority of Post and Electronic Communications: A case study of The Electronic Communications Market in Algeria, Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE, Vol6, No1, 2023.
214.Paul Noumba, a policy notes on telecommunications reform in Algeria, Cahiers du CREAD, Vol22, N76, 2006.
215.Porter Michael, Changing Patterns of International Competition, California Management Review, Vol xxvl, No 2, 1993.
Sameh Abdalraof and all, Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University, Journal of Education and Practice, Vol.8, No.6, 2017.
216.Shalley Christina E., Zhou Jing, The effects of personal and contextual elements on creativity: Where should we go from here?, Journal of Management, Vol 30,No6 .
217.Woodman Richard and others, Toward a Theory of Organizational, Academy of Management, Vol 18, No2 1993.
218.Yasser A. Abu Mostaf and others, Abedallh Aqel, The Role of Strategic Leadership in Activating Time Management Strategies to Enhance Administrative Creativity Skills "Case Study: Al-Azhar University" International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR), Vol 5, Issue 3, 2021.

- المقالات باللغة الفرنسية:

219.Benoît Pigé, La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise, Revue internationale P.M.E., Vol. 15, No 2, France

220.Fadwa Nafssi, Abdelaziz Bahoussa, La Gouvernance d'Entreprise : Entre Valeur Actionnariale et Valeur Partenariale, International Journal of Management and Marketing Research, Vol 1, Rabat, Maroc,1998, P4.
221.Amakhir Hicham, Benghazala Zakaria, Le Cadre Théorique de la Gouvernance des Entreprises : Un Essai de Synthèse, Université Hassan 1er, Settat, International Journal of Financial Accountability, Economics Management, and Auditing, Vol5, N2, 2023.
222.Fatma Sehaba, Lahlou Chérif, Gouvernance d'entreprise et performance Rôle du Conseil d'administration d'une entreprise publique Algérienne, International Journal of Business et Economic Strategy, Vol 10, 2019.
223.Céline Du Boys, Bruno Tiberghien, Réflexion sue La Finalité des systèmes De Gouvernance D'entreprises et Leur Convergence, Studia Universitais Petru Maior, Séries Oecomica Vol3, N1, 2009.
224.Djilali Saadi, Abdelkader Ayadi, L'audit externe, missions, responsabilités et mécanisme pour renforcer la confiance entre les partenaires et la direction de l'entreprise External audit missions, responsibilities and mechanism, to strengthen trust between partners and company management, Revue Académique des Etudes Sociales et Humaines, Vol 15, N 1, 2023.
225.Bouaziz si Mohamed, Maalemi Tarik, Le triangle d'or (audit externe, audit interne et comité d'audit) comme dispositif de la gouvernance et de la qualité de l'information financière : Revue de littérature Revue Française d'Economie et de Gestion, Vol 4, Numéro 2 France 2023.
226.Mehdi Dinaoui, Diftar Abdelhakim, La gouvernance et la performance des organisations publiques : une analyse théorique, International, Journal of Economic Studies and Management Vol3, N 2,2023.
227.Veronique Bouchard, Celine Bos, Dispositifs entrepreneuriaux et Créativité Organisationnelle, Revue Française de Gestion, No 161.
228.Saal Soumia, Les conditions de l'excellence administrative dans les organisations des affaires : Etude descriptive et analytique, Finance and Business Economics Review, Vol 7, Num 1, Algérie, 2023.
229.Hamida Adja et autres, Apport De L'audit Interne à La Gouvernance Des Entreprises : Cas De L'Algérie, Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale, Vol 15, N°1 2021.
230.Slaimi Fayrouz ,Hamlaoui Hamid, L'EFQM Comme Modèle d'Excellence pour la Mesure de la Performance des Entreprises –Etude de Cas de l'Entreprise FERTIAL-Annaba, Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies, Vol8, Num 1, 2021.

ت.الملتقيات:

231. Bouguessa Nabil, La Bonne Gouvernance Une Réponse A La Crise Financière, Le Séminaire internationale sure la crise financière et économique et la gouvernance mondiale Faculté des Sciences Economiques Commerciales et de Gestion, Université Ferhat Abbas Sétif, Algérie, 20-21 Octobre 2009.
232. Homayara Latifa Ahmed and all, A Conceptual Review on Corporate Governance and its Effect on Firm's Performance: Bangladesh Perspective, AIUB Business and Economics Working Paper Series, American International University-Bangladesh, 2008.

233. Bouchenak Nesrine, Approches Conceptuelles et les problèmes de gouvernance d'entreprise en Algérie, Le Séminaire national sure Les orientations stratégiques de la gouvernance d'entreprise et l'étendue de son activation législative et institutionnelle en Algérie Politiques Université Mustapha Stambouli -Mascara, 18 Avril 2018.
234. Bouchenak Nesrine, Approches Conceptuelles et les problèmes de gouvernance d'entreprise en Algérie Forum national : Les orientations stratégiques de la gouvernance d'entreprise et l'étendue de son activation législative et institutionnelle en Algérie, 18 Avril Mascara, 2018.

ث. التقارير:

235. The Institute of Internal Auditors, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, 2017.
236. National Institute of Standards and Technology (NIST) , The Baldrige Criteria for Performance Excellence United States of America, 2023.
237. ISO, Business Excellence Framework and Quality Management in Malaysia, ISO/IEC 9001:2015 and Malaysian Quality Assurance Agency (MQA),2015.
238. ISO, Standards & economic growth: ISO members' research on the impact of standards on their national economies, Papers, Switzerland, 2021.
239. International Finance Corporation **(**IFC),2004.

ج. القوانين والمراسيم:

240.The Official Gazette, law n ° 03-2000 of August 5, 2000.

خ. المواقع الإلكترونية:

241. Les théories de la gouvernance, L'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed https://elearn.univoran2.dz/pluginfile.php/29526/mod_resource/content/1/Les%20th%C3%A9ories%20de%20la%20gouvernance.pdf

.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

كلية علوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم مالية ومحاسبة

تخصص: الحوكمة واستراتيجيات المالية للمؤسسات

استبيان

السيدات والسادة الموظفين؛ ... تحية طيبة وبعد:

في إطار إتمام إنجاز أطروحة الدكتوراه، والتي تحمل عنوان " أهمية حوكمة المؤسسات الاقتصادية في تحقيق الإبداع والتميز الإداري – دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر". يسعدنا أن نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي نرجو منكم الإجابة على عباراته بعناية من أجل الحصول على معلومات تساعدنا في التوصل إلى نتائج تخدم موضوع الدراسة، وللإشارة فإن هذه المعلومات لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير

ملاحظة:

- حوكمة المؤسسات الاقتصادية هي "نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، والحقوق والعلاقات مع جميع فئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المؤسسة. وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل" من بين آليتها (مجلس الإدارة الذي تنبثق منه لجنة المكافآت والتعيينات).
- الإبداع الإداري هو" مقاربة جديدة في مجال المعارف من أجل تنفيذ الأعمال الإدارية وآليات جديدة تحدث تغييرات في الاستراتيجية والبنية التنظيمية، الإجراءات والأنظمة الإدارية".
- التميز الإداري هو" حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسساتي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة".

الرجاء وضع علامة ✕ في الخانة التي ترى أنها مناسبة

معلومات متعلقة بالموظف:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من 30 سنة ☐ 30-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

مستوى التعليم: ليسانس ☐ ماستر\ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الأقدمية (الخبرة): أقل من 05 سنوات ☐ 05-09 سنوات ☐ 10-20سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

الوظيفة: مدير تنفيذ / مدير عام ☐ مدير مصلحة ☐ موظف ☐

المحور الأول: أهمية الآليات الداخلية للحوكمة في تحقيق الابداع والتميز الاداري

الرقم	الأبعاد /العبارات	غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد1: ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات						
1	تمتلك مؤسستنا لوائح تنظم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية					
2	تحرص مؤسستنا على احترام حقوق جميع أصحاب المصالح (المساهمون، العمال ....)					
3	تعمل مؤسستنا على الإفصاح عن المعلومات المالية بصورة صادقة و شفافة					
4	تحرص مؤسستنا على العدل في توزيع المهام بين موظفيها					
البعد2: دعم و التزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا)		**غير موافق مطلقا**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
5	تقوم القيادة الإدارية باتخاذ القرارات على أساس معلومات كاملة وبأمانة ومسؤولية					
6	تدرك الإدارة العليا في مؤسستنا أهمية العقول المتميزة ذوي الخبرات					
7	تشجع القيادة الإدارية في مؤسستنا المقترحات التي تحمل الأفكار الجديدة					

8	تحفز القيادة الادارية في مؤسستنا موظفيها لتطوير أساليب العمل					
9	تشجع الإدارة العليا في مؤسستنا المنافسة الإبداعية بين وحداتها الإدارية					
	البعد3: قوة المكافآت	**غير موافق مطلقا**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
10	تحدد المكافآت في مؤسستنا تبعا لمهام كل وظيفة و مستوى الأداء المحقق					
11	ينسجم نظام المكافآت المطبق فعلا في مؤسستنا مع التقييم المعمول به					
12	تقوم مؤسستنا بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري					
13	تقدم في مؤسستنا مكافآت مالية مجزية للمبدعين					
	البعد4: نزاهة طرق التعيين	**غير موافق مطلقا**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
14	ترتكز عملية تعيين الموظفين في مؤسستنا على مبدأ النزاهة					
15	تولي مؤسستنا في تعيين الموظفين الأهمية لكفاءتهم إلى جانب مؤهلاتهم العلمية					
16	توفر مؤسستنا التسهيلات لاستقطاب المبدعين					
17	يتم في مؤسستنا تحديد مهام و مسؤوليات كل وظيفة قبل تعيين موظفها المناسب					
18	تحرص مؤسستنا على ضمان استمرار الموظفين الأكفاء المبدعين في عملهم					
	البعد5: اشراك الموظفين و الاعتراف بجهودهم	**غير موافق مطلقا**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**

19	تشرك مؤسستنا موظفيها في تحديد الأهداف					
20	يسمح في مؤسستنا للموظفين بالمشاركة في الاجتماعات					
21	يسمح في مؤسستنا للموظفين إبداء آرائهم					
22	تقدم عبارات الثناء لرفع الروح المعنوية للموظفين من طرف المدراء في مؤسستنا					
23	تمنح مؤسستنا شهادات للأداء المتميز حرصا على رفع الرضا لدى الموظف					
	البعد6: توفير بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل)	**غير موافق مطلقا**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
24	تعتمد مؤسستنا هيكل تنظيمي مرن قابل للتكيف مع التغييرات الداخلية					
25	تحرص مؤسستنا على المحافظة على العلاقات الطيبة بين موظفيها بخلق قنوات اتصال فعالة					
26	يوجد ترابط و تنسيق جيد بين و حدات الادارة في مؤسستنا					
27	توجد في مؤسستنا قواعد واضحة تنظم العمل					

المحور الثاني: تقييم مدى تحقيق الابداع الإداري بالمؤسسات الاقتصادية

الرقم	**الأبعاد /العبارات**	**غير موافق مطلقا**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
	البعد7: الطلاقة الفكرية					
28	أمتلك مهارة اقناع الاخرين بأفكاري					
29	لدي قدرة العصف الذهني لإجاد حلول سريعة لمشاكل العمل					
30	لدي امكانية تقديم أفكار فريدة لتطوير أساليب العمل					
31	أمتلك قدرة تنظيم المعلومات المتاحة بعد الحصول عليها في الوقت المناسب					

		غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد 8: القدرة على التحليل						
32	أحلل المعطيات و المقترحات في العمل من زوايا مختلفة					
33	لدي القدرة على تحليل الأفكار المقترحة لاختيار افضلها					
34	أهتم لرأي الاخرين المخالف للاستفادة منه					
البعد 9: الحساسية للمشاكل		**غير موافق مطلقا**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
35	أميل للتحدي في التعامل مع مشاكل العمل					
36	رؤيتي دقيقة لمشاكل العمل					
37	لدي قدرة تحديد سبب المشكال					
38	أحاول تقديم افكار تساهم في حل مشاكل العمل					
البعد10: المرونة و الخروج عن المألوف		**غير موافق مطلقا**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
39	أفضل القيام بالأعمال الصعبة المعقدة					
40	أحرص على عدم تطبيق نفس الأفكار التي تم بالفعل تطبيقها من قبل					
41	لدي القابلية في العمل مع أي مدير آخر					
42	أجتهد في الابتعاد عن تقليد الآخرين في التعامل مع مشاكل العمل					
43	لدي القدرة على التكيف مع التغييرات الداخلية المستجدة في مؤسستنا					

المحور الثالث: تقييم مدى تحقيق التميز الإداري بالمؤسسات الاقتصادية

الرقم	**الأبعاد /العبارات**			**محايد**	**موافق**	

البعد11: الكفاءة و الفعالية على مستوى الإدارة		**غير موافق مطلقا**	**غير موافق**			**موافق بشدة**
44	تمتلك مؤسستنا فرق عمل كفأه تعرف كيف تستفيد من التجارب السابقة					
45	تشجع مؤسستنا المنافسة بين موظفيها لتحقيق التميز					
46	يتحمل الموظف في مؤسستنا مسؤولية عمله و نتائجه					
البعد12: القابلية للتغيير و المجازفة		**غير موافق مطلقا**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
47	تنتهج مؤسستنا سياسة التجديد في خدمتها كجزء أساسي من ثقافتها					
48	نمتلك في مؤسستنا القدرة على التغيير و التعامل مع المخاطر					
49	تمتلك مؤسستنا الموارد البشرية ذات القدرات العالية التي تستطيع التكيف مع التغييرات الحاصلة					
البعد 13: تميز العمليات و الموارد		**غير موافق مطلقا**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
50	تخصص مؤسستنا ميزانية للبحث والتطوير					
51	تمتلك مؤسستنا الإمكانيات التي تميزها عن المؤسسات الأخرى					
52	لمؤسستنا نظام يضمن تدريب مواردها البشرية المتميزة					
53	تملك مؤسستنا رأس مال فكري متميز					
البعد14: تحقيق الجودة		**غير موافق مطلقا**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
54	تركز إدارتنا على الجانب المعرفي في تحقيق القيمة المضافة					

55	تتميز مؤسستنا بسرعة الاستجابة للعملاء					
56	تقدم مؤسستنا خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع توقعات زبائنها					
57	تشهد مؤسستنا تقليل في التكاليف و زيادة في الأرباح					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- أحمد صافي، صادق صفيح، **أثر تطبيق الحوكمة على الإبداع في المؤسسات المالية**، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد5 العدد2، 2019، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/107898

- مومني سارة، طافر زهير، **قوة المكافأة في تنمية روح الابداع لدى الأفراد – دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري بشار** مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد6، 2018.

- محمد البشير بن عمر، **دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة–دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية 2008–2013**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.

- بقادير عبد الرحمان، **تحليل مستوى الابداع الإداري لدى الموظفين الإداريين – دراسة ميدانية على المصالح بجامعة غرداية**، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 2، 2021.

- خراز الأخضر، **تنمية الابداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تلمسان، 2017.

- أبوبكر علي خضر بخيث، **أثر القوة التنظيمية على الإبداع الإداري– دراسة تطبيقية على عدد من المصارف – محلية سنار– 2023**، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد9، العدد1، 2024.

- روابحية عيسى، كورتل فريد، **دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية– دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد5، 2016.

- بوبريحة رضا، **أثر التخطيط على التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز غرداية**، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، 2020.

- Emad Ali kasasbeh ,Yoshifumi Harada, Abdullah Bin Osman ,ldris md noor, **The Impact of the Transformational Leadership in the Administrative Creativity: An Applicative Study on the Industrial Companies (Mining and Extraction),** European Journal of Business and Management, Vol.7, No.12, 2015 p 90- 91. https://www.researchgate.net/publication/287696688

- Sameh Abdalraof, Mahmoud Yossef, Ahmed Hassan, Hassan Rakha, **Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University,** Journal of Education and Practice, Vol.8, No.6, 2017, p p116-117, https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1133016.pdf

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة الذين حكموا الاستبيان

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
أ.د. بدي عيساوي صورية	أستاذة تعليم عالي	جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر
أ.د. بن زكورة عونية	أستاذة تعليم عالي	جامعة مصطفى إسطمبولي – معسكر
أ.د. صفيح صادق	أستاذ تعليم عالي	جامعة مصطفى إسطمبولي – معسكر
أ.د. بوشيخي محمد رضا	أستاذ تعليم عالي	جامعة مصطفى إسطمبولي – معسكر
أ.د. سليماني مليكة	أستاذة محاضرة قسم "أ"	جامعة مصطفى إسطمبولي– معسكر
أ.د. ولد سعيد محمد	أستاذ تعليم عالي	جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم
أ.د. زرواط فاطمة الزهراء	أستاذة تعليم عالي	جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم
أ.د. محمد محمود محمد عيسى	أستاذ تعليم عالي	جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم
أ.د. بنامة فاطمة الزهراء	أستاذة محاضر قسم "أ"	جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم

المصدر: من إعداد الطالبة

مخرجات المعالجة الإحصائية:

أ. الدراسة الاستقصائية:

صدق الاستبيان

الملحق رقم (03): الاتساق الداخلي

الفقرات مع بعدها (المحور الأول: أهمية آليات الداخلية للحوكمة في تحقيق الابداع والتميز الإداري)

البعد1: ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات

الجدول (01):Correlations

		محور1بعد1ع1	محور1بعد1ع2	محور1بعد1ع3	محور1بعد1ع4	المحور.الاول.البعد.الأول
محور1بعد1ع1	Pearson Correlation	1	.407*	-.018-	.284	.645**
	Sig. (2-tailed)		.043	.931	.170	.001
	N	25	25	25	25	25
محور1بعد1ع2	Pearson Correlation	.407*	1	.156	.128	.562**
	Sig. (2-tailed)	.043		.457	.541	.003
	N	25	25	25	25	25
محور1بعد1ع3	Pearson Correlation	-.018-	.156	1	.223	.553**
	Sig. (2-tailed)	.931	.457		.284	.004
	N	25	25	25	25	25
محور1بعد1ع4	Pearson Correlation	.284	.128	.223	1	.734**
	Sig. (2-tailed)	.170	.541	.284		.000
	N	25	25	25	25	25
المحور.الاول.البعد.الأول	Pearson Correlation	.645**	.562**	.553**	.734**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.004	.000	
	N	25	25	25	25	25

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

البعد2: دعم و التزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا)

الجدول (02):Correlations

		محور1بعد2ع5	محور1بعد2ع6	محور1بعد2ع7	محور1بعد2ع8	محور1بعد2ع9	المحور.الاول.البعد.الثاني
محور1بعد2ع5	Pearson Correlation	1	.399*	.675**	.478*	.153	.785**
	Sig. (2-tailed)		.048	.000	.016	.465	.000
	N	25	25	25	25	25	25
محور1بعد2ع6	Pearson Correlation	.399*	1	.169	.280	.517**	.696**
	Sig. (2-tailed)	.048		.419	.175	.008	.000
	N	25	25	25	25	25	25
محور1بعد2ع7	Pearson Correlation	.675**	.169	1	.252	.155	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000	.419		.224	.458	.000
	N	25	25	25	25	25	25
محور1بعد2ع8	Pearson Correlation	.478*	.280	.252	1	.155	.624**
	Sig. (2-tailed)	.016	.175	.224		.458	.001
	N	25	25	25	25	25	25
محور1بعد2ع9	Pearson Correlation	.153	.517**	.155	.155	1	.624**
	Sig. (2-tailed)	.465	.008	.458	.458		.001
	N	25	25	25	25	25	25
المحور.الاول.البعد.الثاني	Pearson Correlation	.785**	.696**	.653**	.624**	.624**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.001	
	N	25	25	25	25	25	25

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

البعد3: قوة المكافآت

الجدول (03):Correlations

		محور1بعد3ع10	محور1بعد3ع11	محور1بعد3ع12	محور1بعد3ع13	المحور.الاول.البعد.الثالث
محور1بعد3ع10	Pearson Correlation	1	.798**	.297	.481*	.811**
	Sig. (2-tailed)		.000	.150	.015	.000
	N	25	25	25	25	25
محور1بعد3ع11	Pearson Correlation	.798**	1	.255	.715**	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000		.219	.000	.000
	N	25	25	25	25	25
محور1بعد3ع12	Pearson Correlation	.297	.255	1	.226	.639**
	Sig. (2-tailed)	.150	.219		.278	.001
	N	25	25	25	25	25
محور1بعد3ع13	Pearson Correlation	.481*	.715**	.226	1	.767**
	Sig. (2-tailed)	.015	.000	.278		.000
	N	25	25	25	25	25
المحور.الاول.البعد.الثالث	Pearson Correlation	.811**	.862**	.639**	.767**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	
	N	25	25	25	25	25

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

البعد4: نزاهة طرق التعيين

الجدول (04): Correlations

		14ع4بعد1محور	15ع4بعد1محور	16ع4بعد1محور	17ع4بعد1محور	18ع4بعد1محور	الرابع.البعد.الأول.المحور
14ع4بعد1محور	Pearson Correlation	1	.326	.109	.299	.349	.611**
	Sig. (2-tailed)		.111	.604	.146	.087	.001
	N	25	25	25	25	25	25
15ع4بعد1محور	Pearson Correlation	.326	1	.433*	.794**	.326	.855**
	Sig. (2-tailed)	.111		.031	.000	.111	.000
	N	25	25	25	25	25	25
16ع4بعد1محور	Pearson Correlation	.109	.433*	1	.337	.396*	.640**
	Sig. (2-tailed)	.604	.031		.099	.050	.001
	N	25	25	25	25	25	25
17ع4بعد1محور	Pearson Correlation	.299	.794**	.337	1	.299	.793**
	Sig. (2-tailed)	.146	.000	.099		.146	.000
	N	25	25	25	25	25	25
18ع4بعد1محور	Pearson Correlation	.349	.326	.396*	.299	1	.590**
	Sig. (2-tailed)	.087	.111	.050	.146		.002

	N	25	25	25	25	25	25
ا.البعد.الأول.المحور لرابع	Pearson Correlation	.611**	.855**	.640**	.793**	.590**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.000	.002	
	N	25	25	25	25	25	25

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

البعد5: اشراك الموظفين و اعتراف بجهدهم

الجدول (05):Correlations

		ع19بعد1محور	ع20بعد1محور	ع21بعد1محور	ع22بعد1محور	ع23بعد1محور	الخامس.البعد.الأول.المحور
ع19بعد1محور	Pearson Correlation	1	.334	.357	.481*	.400*	.729**
	Sig. (2-tailed)		.102	.080	.015	.047	.000
	N	25	25	25	25	25	25
ع20بعد1محور	Pearson Correlation	.334	1	-.039-	.462*	.544**	.594**
	Sig. (2-tailed)	.102		.852	.020	.005	.002
	N	25	25	25	25	25	25
ع21بعد1محور	Pearson Correlation	.357	-.039-	1	.348	.466*	.596**
	Sig. (2-tailed)	.080	.852		.088	.019	.002
	N	25	25	25	25	25	25
ع22بعد1محور	Pearson Correlation	.481*	.462*	.348	1	.580**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.015	.020	.088		.002	.000
	N	25	25	25	25	25	25
ع23بعد1محور	Pearson Correlation	.400*	.544**	.466*	.580**	1	.859**
	Sig. (2-tailed)	.047	.005	.019	.002		.000
	N	25	25	25	25	25	25
الب.الأول.المحور الخامس.عد	Pearson Correlation	.729**	.594**	.596**	.792**	.859**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.002	.000	.000	
	N	25	25	25	25	25	25

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

البعد6: توفر بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل)

الجدول (06):Correlations

		24ع6بعد1محور	25ع6بعد1محور	26ع6بعد1محور	27ع6بعد1محور	المحور.الأول.البعد.السادس
محور1بعد6ع24	Pearson Correlation	1	.569**	.215	.419*	.646**
	Sig. (2-tailed)		.003	.302	.037	.000
	N	25	25	25	25	25
محور1بعد6ع25	Pearson Correlation	.569**	1	.475*	.682**	.840**
	Sig. (2-tailed)	.003		.016	.000	.000
	N	25	25	25	25	25
محور1بعد6ع26	Pearson Correlation	.215	.475*	1	.686**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.302	.016		.000	.000
	N	25	25	25	25	25
محور1بعد6ع27	Pearson Correlation	.419*	.682**	.686**	1	.910**
	Sig. (2-tailed)	.037	.000	.000		.000
	N	25	25	25	25	25
المحور.الأول.البعد.السادس	Pearson Correlation	.646**	.840**	.771**	.910**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	25	25	25	25	25

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المحاور مع الدرجة الكلية

الجدول (18):Correlations

		الأول.المحور	الثاني.المحور	الثالث.المحور	ككل.الاستبيان
المحور.الأول	Pearson Correlation	1	.279	.551**	.771**
	Sig. (2-tailed)		.177	.004	.000
	N	25	25	25	25
المحور.الثاني	Pearson Correlation	.279	1	.648**	.759**
	Sig. (2-tailed)	.177		.000	.000
	N	25	25	25	25
المحور.الثالث	Pearson Correlation	.551**	.648**	1	.908**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000		.000
	N	25	25	25	25
الاستبيان.ككل	Pearson Correlation	.771**	.759**	.908**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	25	25	25	25

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (04): المقارنة الطرفية

الجدول (01):Group Statistics

	طرفية.مقارنة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ككل.الاستبيان	1.00	6	3.7370	.07071	.02887
	2.00	6	4.3525	.05935	.02423

الجدول (02):Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
ككل.الاستبيان	Equal variances assumed	.072	.794	-16.331-	10	.000	-.61551-	.03769	-.69949-	-.53153-
	Equal variances not assumed			-16.331-	9.708	.000	-.61551-	.03769	-.69983-	-.53119-

3. ثبات الاستبيان:

الملحق رقم (05): التجزئة النصفية

الجدول (03):Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	43.9
	Excluded[a]	32	56.1
	Total	57	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

الجدول (04):Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.834
		N of Items	29[a]
	Part 2	Value	.709

	N of Items	28[b]
	Total N of Items	57
Correlation Between Forms		.797
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	.887
	Unequal Length	.887
Guttman Split-Half Coefficient		.862

a. The items are: ع1بعد1محور, ع3بعد1محور, ع5بعد2محور, ع7بعد1محور, ع9بعد2محور, ع11بعد1محور, ع13بعد1محور, ع15بعد4محور, ع17بعد4محور, ع19بعد5محور, ع21بعد5محور, ع23بعد5محور, ع25بعد6محور, ع27بعد6محور, ع29بعد7محور, ع31بعد7محور, ع33بعد8محور, ع35بعد9محور, ع37بعد9محور, ع39بعد10محور, ع41بعد10محور, ع43بعد10محور, ع45بعد11محور, ع47بعد12محور, ع49بعد12محور, ع51بعد13محور, ع53بعد13محور, ع55بعد14محور, ع57بعد14محور.

b. The items are: ع2بعد1محور, ع4بعد1محور, ع6بعد1محور, ع8بعد2محور, ع10بعد3محور, ع12بعد3محور, ع14بعد4محور, ع16بعد4محور, ع18بعد4محور, ع20بعد5محور, ع22بعد5محور, ع24بعد6محور, ع26بعد6محور, ع28بعد7محور, ع30بعد7محور, ع32بعد8محور, ع34بعد8محور, ع36بعد9محور, ع38بعد9محور, ع40بعد10محور, ع42بعد10محور, ع44بعد11محور, ع46بعد11محور, ع48بعد12محور, ع50بعد13محور, ع52بعد13محور, ع54بعد14محور, ع56بعد14محور.

الملحق رقم (06): ألفا كرونباخ

الجدول (01):Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	43.9
	Excluded[a]	32	56.1
	Total	57	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

الجدول (02):Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	57

الجدول (03):Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ع1بعد1محور	225.68	215.643	.014	.883
ع1بعد1محور	225.60	217.500	-.085-	.883
ع1بعد1محور	225.72	207.627	.385	.878
ع1بعد1محور	225.32	212.477	.121	.883
ع2بعد1محور	225.36	210.407	.288	.879
ع2بعد1محور	225.28	207.877	.478	.877
ع2بعد1محور	225.24	211.523	.252	.880
ع2بعد1محور	225.24	210.190	.327	.879
ع2بعد1محور	225.36	203.990	.527	.876
ع3بعد1محور	225.32	206.477	.433	.877
ع3بعد1محور	225.04	205.373	.587	.876
ع3بعد1محور	225.48	199.760	.587	.874
ع3بعد1محور	225.36	203.573	.546	.876
ع4بعد1محور	225.24	208.607	.314	.879
ع4بعد1محور	225.28	205.793	.393	.878
ع4بعد1محور	225.28	199.627	.797	.872
ع4بعد1محور	225.32	208.810	.393	.878
ع4بعد1محور	225.32	213.977	.202	.880
ع5بعد1محور	225.76	203.607	.466	.877
ع5بعد1محور	225.24	209.773	.475	.878
ع5بعد1محور	225.08	207.743	.463	.877
ع5بعد1محور	225.40	214.250	.075	.883
ع5بعد1محور	225.64	207.490	.238	.881
ع6بعد1محور	225.32	207.060	.648	.876
ع6بعد1محور	225.16	208.890	.485	.878
ع6بعد1محور	225.16	215.557	.033	.882
ع6بعد1محور	225.36	210.157	.250	.880
ع7بعد2محور	225.24	209.857	.310	.879
ع7بعد2محور	225.40	208.583	.402	.878
ع7بعد2محور	225.12	211.860	.276	.880
ع7بعد2محور	225.24	212.690	.260	.880
ع8بعد2محور	225.56	220.257	-.247-	.885
ع8بعد2محور	225.52	217.927	-.157-	.883
ع8بعد2محور	225.72	224.793	-.424-	.888
ع9بعد2محور	225.48	204.843	.510	.876
ع9بعد2محور	225.20	206.833	.383	.878

ع37بعد2محور	225.44	202.340	.529	.876
ع38بعد2محور	225.32	214.143	.121	.881
ع39بعد2محور	225.60	199.583	.624	.874
ع40بعد2محور	225.32	204.977	.467	.877
ع41بعد2محور	225.12	210.110	.338	.879
ع42بعد2محور	225.52	214.093	.138	.881
ع43بعد2محور	225.36	212.240	.253	.880
ع44بعد3محور	225.12	203.610	.543	.876
ع45بعد3محور	225.56	203.840	.568	.875
ع46بعد3محور	225.36	207.990	.413	.878
ع47بعد3محور	225.28	198.460	.658	.873
ع48بعد3محور	225.32	213.810	.141	.881
ع49بعد3محور	225.12	204.693	.534	.876
ع50بعد3محور	225.08	202.910	.611	.875
ع51بعد3محور	225.28	213.710	.139	.881
ع52بعد3محور	225.72	201.877	.486	.876
ع53بعد3محور	225.72	220.043	-.233-	.885
ع54بعد3محور	225.84	216.807	-.038-	.883
ع55بعد3محور	225.44	215.090	.048	.882
ع56بعد3محور	225.32	219.977	-.172-	.886
ع57بعد3محور	225.52	204.927	.428	.877

الملحق رقم (07): الثبات (أوميغا ماكدونالدز)

المحور الأول: أهمية آليات الداخلية للحوكمة في تحقيق الابداع والتميز الإداري

البعد1: ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات

```
Run MATRIX procedure:
************************ Written by Andrew F. Hayes ************************
************************        afhayes.com         ************************
This estimate of omega is based on the factor loadings of a forced single-factor
maximum likelihood factor analysis using SPSSs built in FACTOR procedure.
Reliability:
   Omega
    .466
Item means, standard deviations, and estimated loadings:
             Mean       SD  Loading Error Var
محور    3.720     .737     .625     .153
محو_1    3.800     .500     .239     .193
محو_2    3.680     .748     .031     .559
محو_3    4.080     .909     .301     .736
------ END MATRIX -----
```

البعد2: دعم و التزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا)

```
Run MATRIX procedure:
************************ Written by Andrew F. Hayes ************************
************************        afhayes.com         ************************
This estimate of omega is based on the factor loadings of a forced single-factor
maximum likelihood factor analysis using SPSSs built in FACTOR procedure.

Reliability:
   Omega
    .684
Item means, standard deviations, and estimated loadings:
             Mean       SD  Loading Error Var
محور    4.040     .676     .675     .000
محو_1    4.120     .600     .239     .303
محو_2    4.160     .624     .422     .212
محو_3    4.160     .624     .299     .301
محو_4    4.040     .790     .121     .609
------ END MATRIX -----
```

البعد3: قوة المكافآت

```
Run MATRIX procedure:

************************ Written by Andrew F. Hayes ************************
************************        afhayes.com         ************************
This estimate of omega is based on the factor loadings of a forced single-factor
maximum likelihood factor analysis using SPSSs built in FACTOR procedure.

Reliability:
   Omega
    .755
Item means, standard deviations, and estimated loadings:
             Mean       SD  Loading Error Var
محور    4.080     .759     .607     .209
محو_1    4.360     .638     .637     .000
محو_2    3.920     .954     .243     .851
محو_3    4.040     .790     .565     .304

------ END MATRIX -----
```

البعد4: نزاهة طرق التعيين

```
Run MATRIX procedure:
************************ Written by Andrew F. Hayes ************************
*************************        afhayes.com         *************************

This estimate of omega is based on the factor loadings of a forced single-factor
maximum likelihood factor analysis using SPSSs built in FACTOR procedure.

Reliability:
   Omega
    .774
Item means, standard deviations, and estimated loadings:
             Mean       SD  Loading Error Var
محور    4.160     .800     .284     .559
محو_1    4.120     .881     .831     .087
محو_2    4.120     .726     .329     .418
محو_3    4.080     .640     .537     .121
محو_4    4.080     .400     .148     .138
------ END MATRIX -----
```

البعد5: اشراك الموظفين و اعتراف بجهدهم

```
Run MATRIX procedure:

************************ Written by Andrew F. Hayes ************************
*************************        afhayes.com         *************************
This estimate of omega is based on the factor loadings of a forced single-factor
maximum likelihood factor analysis using SPSSs built in FACTOR procedure.

Reliability:
   Omega
    .797
Item means, standard deviations, and estimated loadings:
             Mean       SD  Loading Error Var
محور    3.640     .907     .511     .562
محو_1    4.160     .473     .279     .145
محو_2    4.320     .627     .294     .307
محو_3    4.000     .764     .566     .263
محو_4    3.760    1.128     .929     .410

------ END MATRIX -----
```

البعد6: توفر بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل)

```
Run MATRIX procedure:
************************ Written by Andrew F. Hayes ************************
*************************        afhayes.com         *************************
This estimate of omega is based on the factor loadings of a forced single-factor
maximum likelihood factor analysis using SPSSs built in FACTOR procedure.

Reliability:
   Omega
    .849
Item means, standard deviations, and estimated loadings:
             Mean       SD  Loading Error Var
محور    4.080     .493     .233     .189
محو_1    4.240     .523     .385     .125
محو_2    4.240     .597     .424     .177
محو_3    4.040     .790     .741     .075
------ END MATRIX -----
```

ب. الدراسة الأساسية:

الملحق رقم (08): خصائص العينة

الجدول (01):Statistics

		الجنس	العمر	المستوى.التعليمي	الاقدمية	الوظيفة
N	Valid	207	207	207	207	207
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.40	2.24	1.61	2.32	1.28
Std. Deviation		.491	.869	.509	.911	.539
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		2	4	3	4	3

الجدول (07): الجنس * العمرCross tabulation

Count

		العمر				
		أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	Total
الجنس	ذكور	24	58	39	3	124
	إناث	19	30	21	13	83
Total		43	88	60	16	207

الجدول (08): الجنس * المستوى.التعليميCross tabulation

Count

		المستوى.التعليمي			
		ليسانس	ماستر/ماجستير	دكتوراه	Total
الجنس	ذكور	48	74	2	124
	إناث	35	48	0	83
Total		83	122	2	207

الجدول (09): الجنس * الاقدميةCross tabulation

Count

		الاقدمية				
		أقل من 05 سنوات	من 5 إلى 9 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	Total
الجنس	ذكور	26	46	43	9	124
	إناث	18	26	29	10	83
Total		44	72	72	19	207

مخرجات الانحدار المتعدد (القياسي) "طريقة Enter":

الملحق (08): مخرجات الانحدار المتعدد (القياسي) "طريقة Enter" (الفرضية الرئيسية الأولى)

الجدول (02):Correlations

		المحور.الثاني.الإبداع.الإداري	البعد.الأول.ضمان.أسس.تطبيق.الحوكمة	البعد.الثاني.دعم.القيادة.الإدارية.	البعد.الثالث.قوة.المكافآت	البعد.الرابع.نزاهة.التعيين	البعد.الخامس.اشراك.الموظفين	البعد.السادس.توفير.بيئة.تنظيمية
Pearson Correlation	المحور.الثاني.الإبداع.الإداري	1.000	.343	.565	.631	.187	.515	.540
	البعد.الأول.ضمان.أسس.تطبيق.الحوكمة	.343	1.000	.506	.366	.132	.346	.327
	البعد.الثاني.دعم.القيادة.الإدارية	.565	.506	1.000	.577	.637	.604	.259
	البعد.الثالث.قوة.المكافآت	.631	.366	.577	1.000	.367	.581	.461
	البعد.الرابع.نزاهة.التعيين	.187	.132	.637	.367	1.000	.411	-.119-
	البعد.الخامس.اشراك.الموظفين	.515	.346	.604	.581	.411	1.000	.381
	البعد.السادس.توفير.بيئة.تنظيمية	.540	.327	.259	.461	-.119-	.381	1.000
Sig. (1-tailed)	المحور.الثاني.الإبداع.الإداري	.	.000	.000	.000	.003	.000	.000
	البعد.الأول.ضمان.أسس.تطبيق.الحوكمة	.000	.	.000	.000	.029	.000	.000
	البعد.الثاني.دعم.القيادة.الإدارية	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	البعد.الثالث.قوة.المكافآت	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	البعد.الرابع.نزاهة.التعيين	.003	.029	.000	.000	.	.000	.044
	البعد.الخامس.اشراك.الموظفين	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	البعد.السادس.توفير.بيئة.تنظيمية	.000	.000	.000	.000	.044	.000	.
N	المحور.الثاني.الإبداع.الإداري	207	207	207	207	207	207	207
	البعد.الأول.ضمان.أسس.تطبيق.الحوكمة	207	207	207	207	207	207	207
	البعد.الثاني.دعم.القيادة.الإدارية	207	207	207	207	207	207	207
	البعد.الثالث.قوة.المكافآت	207	207	207	207	207	207	207
	البعد.الرابع.نزاهة.التعيين	207	207	207	207	207	207	207
	البعد.الخامس.اشراك.الموظفين	207	207	207	207	207	207	207
	البعد.السادس.توفير.بيئة.تنظيمية	207	207	207	207	207	207	207

الجدول (04):Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.748[a]	.560	.547	.23051	.560	42.389	6	200	.000	1.431

a. Predictors: (Constant), البعد.السادس.توفير.بيئة.تنظيمية, البعد.الرابع.نزاهة.التعيين, البعد.الأول.ضمان.أسس.تطبيق.الحوكمة, البعد.الخامس.اشراك.الموظفين, البعد.الثالث.قوة.المكافآت, البعد.الثاني.دعم.القيادة.الإدارية

b. Dependent Variable: المحور.الثاني.الإبداع.الإداري

الجدول (05):ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.514	6	2.252	42.389	.000[b]
	Residual	10.627	200	.053		
	Total	24.141	206			

a. Dependent Variable: المحور.الثاني.الإبداع.الإداري

b. Predictors: (Constant), البعد.السادس.توفير.بيئة.تنظيمية, البعد.الرابع.نزاهة.التعيين, البعد.الأول.ضمان.أسس.تطبيق.الحوكمة, البعد.الخامس.اشراك.الموظفين, البعد.الثالث.قوة.المكافآت, البعد.الثاني.دعم.القيادة.الإدارية,

الجدول (06): Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.898	.215		8.827	.000					
	البعد.الأول.ضمان.أسس.تطبيق.الحوكمة	-.057-	.043	-.076-	-1.326-	.186	.343	-.093-	-.062-	.667	1.500
	البعد.الثاني.دعم.القيادة.الإدارية	.306	.058	.432	5.268	.000	.565	.349	.247	.327	3.059
	البعد.الثالث.قوة.المكافآت	.157	.032	.320	4.875	.000	.631	.326	.229	.510	1.963
	البعد.الرابع.نزاهة.التعيين	-.129-	.045	-.198-	-2.863-	.005	.187	-.198-	-.134-	.460	2.176
	البعد.الخامس.اشراك.الموظفين	.058	.047	.079	1.228	.221	.515	.087	.058	.527	1.896
	البعد.السادس.توفير.بيئة.تنظيمية	.175	.042	.251	4.203	.000	.540	.285	.197	.616	1.624

a. Dependent Variable: المحور.الثاني.الإبداع.الإداري

الجدول (07): Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
				(Constant)	البعد.الأول.ضمان.أسس.تطبيق.الحوكمة	البعد.الثاني.دعم.القيادة.الإدارية	البعد.الثالث.قوة.المكافآت	البعد.الرابع.نزاهة.التعيين	البعد.الخامس.اشراك.الموظفين	البعد.السادس.توفير.بيئة.تنظيمية
1	1	6.940	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.020	18.552	.00	.02	.01	.02	.23	.00	.15
	3	.018	19.889	.05	.06	.00	.61	.00	.00	.01
	4	.009	27.472	.05	.59	.03	.02	.03	.04	.16
	5	.006	33.957	.09	.00	.02	.14	.11	.81	.04
	6	.005	38.741	.31	.04	.38	.18	.01	.10	.42
	7	.003	49.317	.51	.30	.56	.03	.62	.04	.23

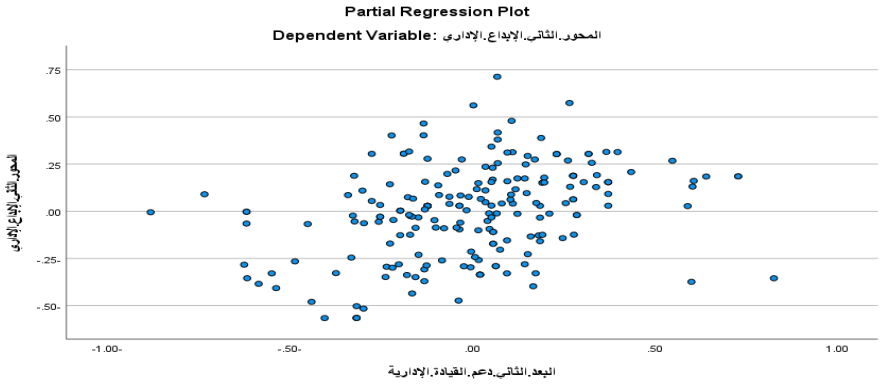
a. Dependent Variable: المحور.الثاني.الإبداع.الإداري

الجدول (08): Residuals Statistics[a]

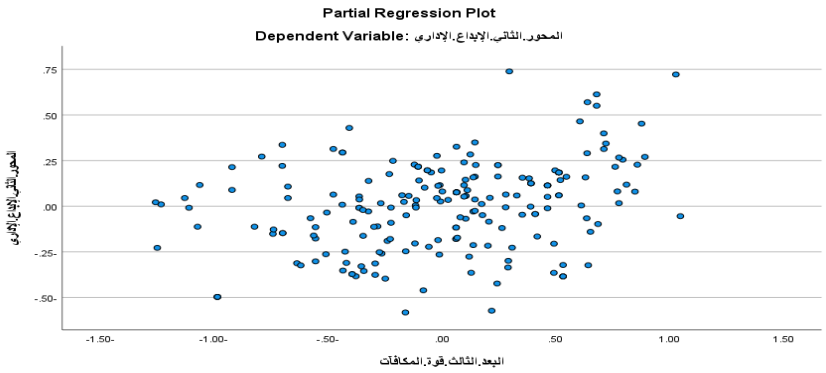
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.3965	4.5575	3.9925	.25613	207
Std. Predicted Value	-2.327-	2.206	.000	1.000	207
Standard Error of Predicted Value	.018	.072	.040	.013	207
Adjusted Predicted Value	3.3881	4.5458	3.9923	.25653	207
Residual	-.60732-	.69234	.00000	.22713	207
Std. Residual	-2.635-	3.004	.000	.985	207
Stud. Residual	-2.739-	3.037	.000	1.005	207
Deleted Residual	-.65637-	.70776	.00015	.23642	207
Stud. Deleted Residual	-2.785-	3.102	.000	1.010	207
Mahal. Distance	.302	19.354	5.971	4.183	207
Cook's Distance	.000	.087	.006	.010	207
Centered Leverage Value	.001	.094	.029	.020	207

a. Dependent Variable: المحور.الثاني.الإبداع.الإداري

الشكل رقم (05)



الشكل رقم (06)



الملحق (09): مخرجات الانحدار المتعدد (القياسي) "طريقة Enter" (الفرضية الرئيسية الثانية)

الجدول (02):Correlations

		المحور.الثالث.التميز.الإداري	البعد.الأول.ضمان.أسس.تطبيق.الحوكمة	البعد.الثاني.دعم.القيادة.الإدارية	البعد.الثالث.قوة.المكافآت	البعد.الرابع.نزاهة.التعيين	البعد.الخامس.اشراك.الموظفين	البعد.السادس.توفير.بيئة.تنظيمية
Pearson Correlation	المحور.الثالث.التميز.الإداري	1.000	.228	.584	.505	.329	.390	.422
	البعد.الأول.ضمان.أسس.تطبيق.الحوكمة	.228	1.000	.506	.366	.132	.346	.327
	البعد.الثاني.دعم.القيادة.الإدارية	.584	.506	1.000	.577	.637	.604	.259
	البعد.الثالث.قوة.المكافآت	.505	.366	.577	1.000	.367	.581	.461
	البعد.الرابع.نزاهة.التعيين	.329	.132	.637	.367	1.000	.411	-.119-
	البعد.الخامس.اشراك.الموظفين	.390	.346	.604	.581	.411	1.000	.381
	البعد.السادس.توفير.بيئة.تنظيمية	.422	.327	.259	.461	-.119-	.381	1.000
Sig. (1-tailed)	المحور.الثالث.التميز.الإداري	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	البعد.الأول.ضمان.أسس.تطبيق.الحوكمة	.000	.	.000	.000	.029	.000	.000
	البعد.الثاني.دعم.القيادة.الإدارية	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	البعد.الثالث.قوة.المكافآت	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	البعد.الرابع.نزاهة.التعيين	.000	.029	.000	.000	.	.000	.044
	البعد.الخامس.اشراك.الموظفين	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	البعد.السادس.توفير.بيئة.تنظيمية	.000	.000	.000	.000	.044	.000	.
N	المحور.الثالث.التميز.الإداري	207	207	207	207	207	207	207
	البعد.الأول.ضمان.أسس.تطبيق.الحوكمة	207	207	207	207	207	207	207
	البعد.الثاني.دعم.القيادة.الإدارية	207	207	207	207	207	207	207
	البعد.الثالث.قوة.المكافآت	207	207	207	207	207	207	207
	البعد.الرابع.نزاهة.التعيين	207	207	207	207	207	207	207
	البعد.الخامس.اشراك.الموظفين	207	207	207	207	207	207	207
	البعد.السادس.توفير.بيئة.تنظيمية	207	207	207	207	207	207	207

الجدول (04): Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.677[a]	.458	.441	.23411	.458	28.135	6	200	.000	1.426

a. Predictors: (Constant), البعد.السادس.توفير.بيئة.تنظيمية, البعد.الرابع.نزاهة.التعيين, البعد.الأول.ضمان.أسس.تطبيق.الحوكمة, البعد.الخامس.اشراك.الموظفين, البعد.الثالث.قوة.المكافآت, البعد.الثاني.دعم.القيادة.الإدارية

b. Dependent Variable: المحور.الثالث.التميز.الإداري

الجدول (05): ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.252	6	1.542	28.135	.000[b]
	Residual	10.962	200	.055		
	Total	20.214	206			

a. Dependent Variable: المحور.الثالث.التميز.الإداري

b. Predictors: (Constant), البعد.السادس.توفير.بيئة.تنظيمية, البعد.الرابع.نزاهة.التعيين, البعد.الأول.ضمان.أسس.تطبيق.الحوكمة, البعد.الخامس.اشراك.الموظفين, البعد.الثالث.قوة.المكافآت, البعد.الثاني.دعم.القيادة.الإدارية

الجدول (06): Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.211	.218		10.124	.000					
	البعد.الأول.ضمان.أسس.تطبيق.الحوكمة	-.121-	.044	-.176-	-2.760-	.006	.228	-.192-	-.144-	.667	1.500
	البعد.الثاني.دعم.القيادة.الإدارية	.354	.059	.546	5.999	.000	.584	.391	.312	.327	3.059
	البعد.الثالث.قوة.المكافآت	.075	.033	.166	2.274	.024	.505	.159	.118	.510	1.963
	البعد.الرابع.نزاهة.التعيين	.012	.046	.019	.253	.800	.329	.018	.013	.460	2.176
	البعد.الخامس.اشراك.الموظفين	-.065-	.048	-.098-	-1.367-	.173	.390	-.096-	-.071-	.527	1.896
	البعد.السادس.توفير.بيئة.تنظيمية	.191	.042	.301	4.533	.000	.422	.305	.236	.616	1.624

a. Dependent Variable: المحور.الثالث.التميز.الإداري

الجدول (07): Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
				(Constant)	البعد.الأول.ضمان.أسس.تطبيق.الحوكمة	البعد.الثاني.دعم.القيادة.الإدارية	البعد.الثالث.قوة.المكافآت	البعد.الرابع.نزاهة.التعيين	البعد.الخامس.اشراك.الموظفين	البعد.السادس.توفير.بيئة.تنظيمية
1	1	6.940	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.020	18.552	.00	.02	.01	.02	.23	.00	.15
	3	.018	19.889	.05	.06	.00	.61	.00	.00	.01
	4	.009	27.472	.05	.59	.03	.02	.03	.04	.16
	5	.006	33.957	.09	.00	.02	.14	.11	.81	.04
	6	.005	38.741	.31	.04	.38	.18	.01	.10	.42
	7	.003	49.317	.51	.30	.56	.03	.62	.04	.23

a. Dependent Variable: المحور.الثالث.التميز.الإداري

الجدول (06): Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.211	.218		10.124	.000					
	البعد.الأول.ضمان.أسس.تطبيق.الحوكمة	-.121-	.044	-.176-	-2.760-	.006	.228	-.192-	-.144-	.667	1.500
	البعد.الثاني.دعم.القيادة.الإدارية	.354	.059	.546	5.999	.000	.584	.391	.312	.327	3.059
	البعد.الثالث.قوة.المكافآت	.075	.033	.166	2.274	.024	.505	.159	.118	.510	1.963
	البعد.الرابع.نزاهة.التعيين	.012	.046	.019	.253	.800	.329	.018	.013	.460	2.176
	البعد.الخامس.اشراك.الموظفين	-.065-	.048	-.098-	-1.367-	.173	.390	-.096-	-.071-	.527	1.896
	البعد.السادس.توفير.بيئة.تنظيمية	.191	.042	.301	4.533	.000	.422	.305	.236	.616	1.624

a. Dependent Variable: المحور.الثالث.التميز.الإداري

الجدول (08): Casewise Diagnostics[a]

Case Number	Std. Residual	المحور.الثالث.التميز.الإداري	Predicted Value	Residual
204	-3.501-	3.43	4.2482	-.81962-

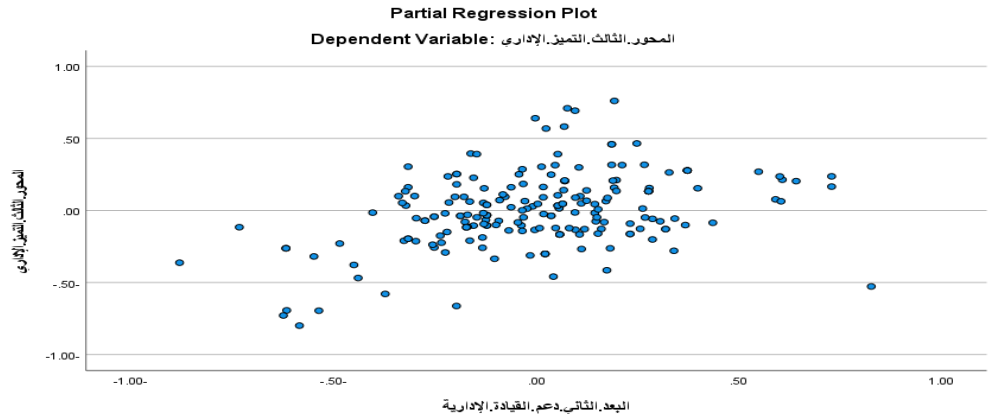
a. Dependent Variable: المحور.الثالث.التميز.الإداري

الجدول (09): Residuals Statistics[a]

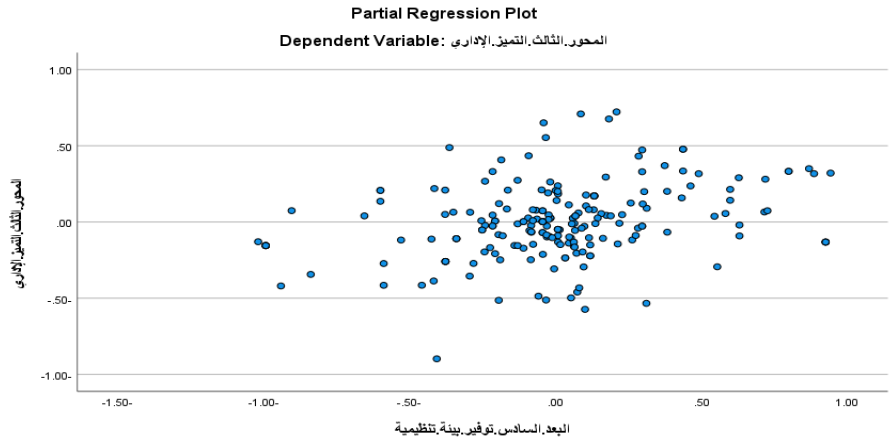
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.5390	4.4516	4.0238	.21193	207
Std. Predicted Value	-2.288-	2.018	.000	1.000	207
Standard Error of Predicted Value	.019	.074	.041	.013	207
Adjusted Predicted Value	3.5409	4.4757	4.0249	.21286	207
Residual	-.81962-	.69277	.00000	.23068	207
Std. Residual	-3.501-	2.959	.000	.985	207
Stud. Residual	-3.640-	2.977	-.002-	1.002	207
Deleted Residual	-.88582-	.70138	-.00111-	.23882	207
Stud. Deleted Residual	-3.757-	3.038	-.002-	1.011	207
Mahal. Distance	.302	19.354	5.971	4.183	207
Cook's Distance	.000	.153	.005	.013	207
Centered Leverage Value	.001	.094	.029	.020	207

a. Dependent Variable: المحور.الثالث.التميز.الإداري

الشكل (05)



الشكل (09)



الملخص:

تحظى حوكمة المؤسسات بأهمية كبيرة خاصة أنها باتت تشكل خط دفاعي للمؤسسات الاقتصادية. لكن في درستنا هذه هدفنا لتسليط الضوء على جانب آخر من هذه الأهمية ألا وهو كيف تأثر وتساهم حوكمة المؤسسات الاقتصادية (كمتغير مستقل) الممثل بستة أبعاد (ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات، دعم والتزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا)، قوة المكافآت، نزاهة طرق التعيين، اشراك الموظفين والاعتراف بجهودهم، توفير بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل)) في تحقيق الابداع و تميز الإداري (كمتغيرين تابعين)، والتي اتخذناها كإشكالية بحثية لهذه الدراسة، بحيث انطلقنا من فرضيتين أساسيتين للإجابة عليها ،كما قد خصت الدراسة قطاع الاتصالات بالجزائر، بحيث شملت كل من مؤسسة اتصالات الجزائر و المتعاملين الثالثة (موبيليس، جايزي، أوريدو) ، و استخدمنا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي قمنا بتوزيعها على موظفها من رتب مختلفة (مدير تنفيذي/مدير عام مدير مصلحة، موظف) ،و من أصل 213 استبانة مسترجعة، 207 منها صالحة للمعالجة الإحصائية و بعد إجراء هذه الأخيرة ببرنامج التحليل التنبئي (PASW)V28 و بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الاستقرائي، أسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها أن لحوكمة المؤسسات علاقة و تأثير على الإبداع الإداري بنسبة 55 % يرجع لخمسة أبعاد (دعم والتزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا)، قوة المكافآت، توفير بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل)، نزاهة طرق التعيين، ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات). ويوجد علاقة وتأثير إيجابي على التميز الإداري نسبته 44 % يرجع لأربع أبعاد (دعم والتزام القيادة الإدارية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا) توفير بيئة تنظيمية مناسبة (توفير جو العمل)، ضمان وجود الأسس اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات، قوة المكافآت).

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، الإبداع الإداري، التميز الإداري، المؤسسات الاقتصادية.

Abstract:

Corporate governance is of great importance, especially as it has become a line of defense for economic companies. But in this study, our goal is to highlight another aspect of this importance, which is how the governance of economic Companies (as an independent variable) represented by six dimensions (ensuring the existence of the necessary foundations for the application of corporate governance, support and commitment of administrative leadership (board of directors, senior management), strength of rewards, integrity of appointment methods employee involvement and recognition of their efforts, providing an appropriate organizational environment (providing a work atmosphere)) in achieving creativity and administrative excellence (as dependent variables), which we took as a research problem for this study, so that we started from The study also singled out the telecommunications sector in Algeria, so that it included both Algeria Telecom and the third customers (Mobilis, Jayzi, Ooredoo), and we used

the questionnaire as the main tool to collect the data that we distributed to its employee of different ranks (executive director / general manager, department manager, employee), and out of 213 questionnaires retrieved, 207 of them are valid for statistical processing and after conducting the latter with the predictive analysis program V28 (PASW) and relying on the descriptive analytical approach and the inductive approach, the study resulted in a set of results the most important of which is that corporate governance has a relationship and impact on administrative creativity by 55% due to five dimensions (support and commitment of administrative leadership (board of directors, senior management), strength of rewards providing an appropriate organizational environment (providing a work atmosphere), integrity of appointment methods, ensuring the existence of the necessary foundations for the application of corporate governance). There is a positive relationship and impact on administrative excellence by 44% due to four dimensions (support and commitment of administrative leadership (board of directors, senior management) providing an appropriate organizational environment (providing a work atmosphere), ensuring the necessary foundations for the application of corporate governance, and the strength of rewards).
Keywords: Corporate governance, Administrative creativity, Administrative excellence Economic companies.
Résumé :

La gouvernance d'entreprise est d'une grande importance, d'autant plus qu'elle est devenue une ligne de défense pour les entreprises économiques. Mais dans cette étude, notre objectif est de mettre en évidence un autre aspect de cette importance, à savoir comment la gouvernance d'entreprises économiques (en tant que variable indépendante) représentée par six dimensions (assurer l'existence des bases nécessaires à l'application de la gouvernance d'entreprise, le soutien et l'engagement du leadership administratif (conseil d'administration, haute direction) la force des récompenses, l'intégrité des méthodes de nomination, l'implication des employés et la reconnaissance de leurs efforts, la fourniture d'un environnement organisationnel approprié (fournir une atmosphère de travail)) pour atteindre la créativité et l'excellence administrative (en tant que variables dépendantes), que nous avons pris comme problème de recherche pour cette étude, de sorte que nous avons commencé à partir de L'étude a également distingué le secteur des télécommunications en Algérie, de sorte qu'il incluait à la fois Algérie Télécom et les clients tiers (Mobilis, Djezzy, Ooredoo), et nous avons utilisé le questionnaire comme outil principal pour collecter les données que nous avons distribuées à son employé de différents grades (directeur exécutif / directeur général, chef de service, employé), et sur 213 questionnaires récupérés, 207 d'entre eux sont valables pour le traitement statistique et après avoir réalisé ce dernier avec le programme d'analyse prédictive V28 (PASW) et en s'appuyant sur l'approche analytique descriptive et l'approche inductive, l'étude a abouti à un ensemble de résultats, dont le plus important est que la gouvernance d'entreprise a une relation et un impact sur la créativité administrative de 55% en raison de cinq dimensions (soutien et engagement de la direction administrative (conseil d'administration, haute direction), force des récompenses fourniture d'un environnement organisationnel approprié (fournissant une atmosphère de travail), intégrité des méthodes de nomination, assurer l'existence des bases nécessaires à l'application de la gouvernance d'entreprise). Il y a une relation positive et un impact sur l'excellence administrative de 44 % en raison de quatre dimensions (le soutien et l'engagement de la direction administrative (conseil d'administration, haute direction), la création d'un

environnement organisationnel approprié (création d'une atmosphère de travail) l'établissement des bases nécessaires à l'application de la gouvernance d'entreprise et la force des récompenses).
Mots-clés : Gouvernance d'entreprise, La créativité administrative, Excellence administrative Entreprises économiques.