جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

دور المساءلة و الشفافية في حوكمة الموارد البشرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسة

تخصص تسيير موارد البشرية

من إعداد الطالبين :

- سليمان بن سعدي
- زهرة مقران

تحت إشراف الأستاذ :

- فؤاد أبركان

لجنة المناقشة :

أ.نعيمة عزوق	رئيسة
أ فؤاد ابركان	مشرفا و مقررا
أ.كريمة بلهواري	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2020/2019

الاهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى من سهرت علينا الليالي الوالدة

إلى أخواتنا و كل أفراد أسرتنا

إلى كل الزملاء طوال المشوار الدراسي

إلى الأصدقاء كل باسمه

إلى كل هؤلاء نهدي ثمرة جهدنا.

زهرة

الاهداء

إلى أمي التي سندتني في كل قراراتي

إلي أبي الغالي الذي كرس حياته من اجلي

و أخواتي

إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل.

سليمان

كلمة شكر وعرفان

الحمد و الشكر الله أولا و أخيرا فهو مهد السبيل و هادي من اطل .

يشرفنا أن نتقدم إليكم بجزيل الشكر و اخلص التقدير و الثناء لكل من ساندنا و نخص بالذكر أستاذنا المشرف" فؤاد أبركان" الذي ساعدنا و لم يدخل علينا ولا جهد لإنهاء رسالتنا هذه سوءا بعلمه أو وقته

و أعضاء المناقشة حفظهم الله

خطة الدراسة

مقدمة

الجانب المنهجي :

1. أهمية الدراسة
2. مبررات اختيار الموضوع
3. الدراسات السابقة
4. إشكالية الدراسة
5. فرضيات الدراسة
6. مناهج البحث

الجانب النظري و المفاهيمي للدراية :

الفصل الأول :

المبحث الأول :مفهوم المساءلة

المطلب الأول :تعريف المساءلة واهميتها

المطلب الثاني :مبادئ المساءلة و اهدافها

المطلب الثالث :أنواع المساءلة

المبحث الثاني : مفهوم الشفافية

المطلب لأول :تعريف الشفافية و اهميتها

المطلب الثاني :مبادئ الشفافية و اهدافها

المطلب الثالث :أنواع الشفافية

المبحث الثالث : مفهوم حوكمة الموارد البشرية

المطلب الأول: الحوكمة(نشأتها,مفهوم, مبادئ)

المطلب الثاني: تعريف حوكمة الموارد البشرية (مفهوم,مبادئ)

المطلب الثالث : اهمية و مجالات حوكمة الموارد البشرية

الفصل الثاني: مكانة الشفافية و المساءلة في عملية حوكمة الموارد البشرية

المبحث الأول : أهمية تعزيز الشفافية في التسير الفعال لحوكمة الموارد البشرية

المطلب الأول : أهمية المساءلة في حوكمة الموارد البشرية

المطلب الثاني : أهمية الشفافية في حوكمة الموارد البشرية

المبحث الثاني : معوقات الشفافية و المساءلة

المطلب الأول : معوقات المساءلة

المطلب الثاني : معوقات الشفافية .

المبحث الثالث : تحديات الشفافية و المساءلة

المطلب الاول: تحديات المساءلة

المطلب الثاني: تحديات الشفافية

خاتمة

مقدمة :

يعتبر موضوع الحوكمة من المواضيع التي اثارت جدالا واضحا في شتى المجالات و هذا وفقا لما تحمله من مبادئ كالمشاركة و الشفافية و المساءلة لبلوغ أهداف المنظمة عليها تكريس و استخدام هذان المبدآن .

فنظرا لشمول موضوع الحوكمة لشتى المجالات سواء المادية أو التنظيمية فقد شمل حتى الموارد البشرية فهذه الأخيرة سعت لتطبيق مبادئ الحوكمة في وظائف الموارد البشرية و هذا التطبيق ولد لنا ما يسمى ب:"حوكمة الموارد البشرية ",فيعتبر هذا المصطلح جديد في إدارة الموارد البشرية تعتمد عليه المنظمة لرفع أداءها وزيادة أرباحها و لتحقيق أهدافها , سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

و تعتبر المساءلة و الشفافية عنصران أساسيان في حوكمة الموارد البشرية , فهناك مبدآن يمكن استخدمهما لتعزيز قدرات و نشاط المنظمة و هذا من خلال التطبيق السليم لهما و الالتزام بمتطلباتهما والتقيد بها.

الا ان تطبيق هذان المبدان في الحوكمة تواجهها عدة عراقيل و معوقات يج على المنظمة ان تتجاوزها.

ففي دراستنا هذه سنحاول ان نظهر دور هذان المبدان و ما مدى اسهامها في تحقيق حوكمة الموارد البشرية

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية دراسة هذا الموضوع لكونها تركز على تقديم الإضافة على المستويين العلمي و العملي بحيث أولت العديد من المنظمات هذان المبدآن و كرستهما في تحقيق حوكمة الموارد البشرية

أ) الأهمية العلمية:

-لان حوكمة الموارد البشرية أصبحت تشغل اهتمام باحثي الإدارة العامة و إدارة المنظمات .

-محاولة معرفة كيفية تكريس هذان المبدآن داخل منظمة في إطار يخدم الموارد البشرية

- إظهار دور هذان المبدآن و مساهمتهما في رفع الأداء المنظمة .

ب) الأهمية العملية :

- التشجيع على قيام مبدأ المشاركة و النزاهة و الإفصاح و ذلك بتكريس مبدأ الشفافية و المحاسبة.

- تحديد مدى مساهمة الشفافية و المساءلة في تحسين جودة اتخاذ القرارات .

- تعزيز العلاقة بين الشفافية و المساءلة و هذا ما يسهل حوكمة الموارد البشرية .

مبررات اختيار الموضوع :

-لم يكن اختيارنا لموضوعنا نتيجة صدفة و لكن نتيجة عدة أسباب موضوعية و ذاتية نذكرها كتالي:

1) الأسباب الموضوعية :

- الاهتمام بمبدأ الشفافية و المساءلة يساهم في زيادة الثقة عند العاملين و ذلك من خلال التماسه لمختلف الجوانب و الوظائف
- إبراز أهمية الموضوع و التعريف به لإثراء البحث .
- معرفة المجالات التي يستخدمها هذان المبدأن لتحقيق حوكمة الموارد البشرية.

2) الأسباب الذاتية : دفعتنا مجموع من العوامل الذاتية لاختيارنا لهذا الموضوع و هي كتالي:

- رغبتنا في معرفة مكانة حوكمة الموارد البشرية .
- كون الموضوع جديد في مجال الموارد البشرية .
- التعرف عن أخر تطبيق حوكمة الموارد البشرية في تسير المنظمات .
- الاهتمام الدولي الواسع الذي يعزز موضوع حوكمة الموارد البشرية .

الدراسات سابقة

لقد اهتم الكثير من الإداريين بحوكمة الموارد البشرية و هذا ما دفعهم في إصدار العديد من الكتب و عقد ندوات .

فلقين كتب الكثير حول هذا الموضوع و بين هذه الدراسات نجد :

كتاب لحسام عصبان بعنوان "محاضرات في نظرية الحوكمة" الصادرة في 2014 ,فهذه الدراسة حاولت أن تظهر لنا مبادئ حوكمة الموارد البشرية و كذلك حوكمة المؤسسات

1. أيضا كتاب الجامع لمؤتمر القاهرة "الإدارة الرشيدة و بناء دولة المؤسسات " جمع تقارير المؤتمرات اليونسكو و كل هذه التقارير خاصة بإدارة المؤسسات، فقد اهتم هذا الكتاب على جمع كل المقالات و المؤتمرات الخاصة بالإدارة الرشيدة
2. اعتمدنا في الدراسات على مقال لمصطفى ابو حسن تحت عنوان "معايير الحكم الراشد في تنمية الموارد البشرية " في 2017 ,هذه الدراسة عرفتنا معايير الحكم الراشد و دوره في تنمية الموارد البشرية .توصلت هذه الدراسة الى الربط بين اليات الحكم الراشد و وظائف حوكمة الموارد البشرية.
3. أيضا مؤتمر النهضة "المساءلة و الشفافية و دورها في تعزيز التنمية الإنسانية " الذي صدر في 2009 أتى حول المساءلة و الشفافية و طرح المؤتمر الفجوة

بين الدول النامية و المتقدمة لخصت هذه الدراسة الى ان هناك علاقة حول الشفافية و المساءلة في المنظمات و تأثيرها

إشكالية الدراسة :

أن موضوع حوكمة الموارد البشرية موضوع تسعى العديد من المؤسسات لتعزيزه و تفعيله و ذلك من خلال اعتمادها على المبدأين أساسيان هما مبدأ الشفافية و المساءلة اللذان يعتبران من ابرز و أهم مبادئ الحوكمة التي يجب تفعيلها ,فلقد سعت المؤسسات لتحقيقها و إدراجها داخل المؤسسات و هذا راجع للدور الذي تلعبه.

انطلاقا من هنا نطرح سؤال المركزي لاشكاليتنا :

كيف تساهم المساءلة و الشفافية في تحقيق حوكمة الموارد البشرية للمنظمة ؟

و تفرعت عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية و هي :

1-ماذا نقصد بالمساءلة و الشفافية و حوكمة الموارد البشرية ؟

2-ماذا نقصد بحوكمة الموارد البشرية ؟

3- ماهي المؤشرات الدالة على مساهمو الشفافية و المساءلة في تحقيق حوكمة الموارد البشرية ؟

4-ماهي التحديات و المعوقات التي تقف حاجزا أمام هذين المبدأين لتحقيق حوكمة الموارد البشرية ؟

فرضيات الدراسة

1- تضاعف الشفافية و المساءلة فعالية المنظمات

2- حوكمة الموارد البشرية ضرورية في تحقيق أهداف المنظمات في ظل التحولات العالمية

3- كلما زادت المساءلة و الشفافية ,زادت قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي تواجهها

4- كلما وفرنا الشفافية و المساءلة كلما تمكنا من تحقيق حوكمة الموارد البشرية

مناهج البحث

كون هذا الموضوع متعدد المظاهر و الجوانب اعتمدنا على منهج وصفي .

فالمنهج الوصفي هو "مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة او الموضوع اعتمادا على جميع البيانات و الحقائق و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لبلوغ النتائج".[1]

كما اعتمدنا ايضا على المنهج التاريخي و هذا لإظهار و للكشف عن نشأة الحوكمة و التطور التاريخي لها .

تقسيم البحث

[1] بشير صالح الراشدي, **مباحث البحث التربوي** ,دار كتاب الحديث ,ط1 ,الكويت ,2000 ,ص 18

لقد قمنا بتقسيم بحثنا هذا المهتم بدراسة دور الشفافية و المساءلة و تحقيق حوكمة الموارد البشرية و قسمنه إلى فصليين :

الفصل الأول :خصصناه لدراسة مفاهمية للموضوع حيث قسمنه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول :مفهوم المساءلة

المطلب الأول :تعريف المساءلة و أهميتها

المطلب الثاني :أهدافها

المطلب الثالث :أنواعها

المبحث الثاني : مفهوم الشفافية

المطلب لأول :تعريف الشفافية

المبحث الأول : تعريف الشفافية

المبحث الثاني : أهمية الشفافية

المبحث الثالث :أنواع الشفافية

المبحث الثالث : حوكمة الموارد البشرية

المطلب الأول: إطار عام للحوكمة

المبحث الأول : مفهوم حوكمة الموارد البشرية

المبحث الثاني :أهمية حوكمة الموارد البشرية

المبحث الثالث: مجالات حوكمة الموارد البشرية

الفصل الثاني: مكانة الشفافية و المساءلة على وظائف حوكمة الموارد البشرية

المبحث الأول : أهمية الشفافية و المساءلة في حوكمة الموارد البشرية

المطلب الأول :مخصص لأهمية الشفافية

المطلب الثاني : مخصص لأهمية المساءلة

المبحث الثاني خصصنه لمعوقات الشفافية و المساءلة

المطلب الأول :تطرقنا فيه لمعوقات الشفافية

المطلب الثاني :تناولنا فيه معوقات المساءلة.

المبحث الثالث :مخصص لتحديات الشفافية و المساءلة و مطلبان لتوضيح تحديات كلا المبدآن .

و خاتمة تختم بها الموضوع.

الفصل الاول:

الاطار المفاهيمي و النظري للدراسة

المبحث الأول :مفهوم المساءلة

المطلب الأول :تعريف المساءلة و أهدافها

المطلب الثاني :مبادئ المساءلة

المطلب الثالث :أنواع المساءلة

المبحث الثاني : مفهوم الشفافية

المطلب لأول :تعريف و عناصر الشفافية

المطلب الثاني أهمية و مبادئ الشفافية

المطلب الثالث :أنواع الشفافية

المبحث الثالث : مفهوم حوكمة الموارد البشرية

المطلب الأول: الحوكمة(تعريف,مبادئ , نشأتها)

المطلب الثاني: تعريف حوكمة الموارد البشرية

المطلب الثالث :مكونات الشفافية

المبحث الرابع : مجالات حوكمة الموارد البشرية

مقدمة الفصل الأول :

يقوم مفهوم حوكمة الموارد البشرية على عدد كبير من المبادئ و من ابرز و أهم هذه المبادئ هي الشفافية و المساءلة فكلا منهما يساهمان في تحقيق أهداف المنظمة و الحد من المخاطر التي تحدق بها .

و لإلمام أكثر في الموضوع قمنا بتقسيم فصلنا هذا إلى :

-مبحث أول تحت عنوان مفهوم المساءلة حيث تناولنا فيه تعريف و أهمية و أهداف و مبادئ و أنواع المساءلة

-مبحث ثاني تحت عنوان مفهوم الشفافية حيث أدرجنا أيضا فيه بعض العناصر كالتعريف والأهمية و المبادئ مع الأهداف و الأنواع .

-مبحث ثالث تناولنا فيه مفهوم الحوكمة حيث درسنا فيه الحوكمة و خصصنا لها مطلب حتى نعرف بالحوكمة مبادئها , نشأتها و المطلب الثاني و الثالث خصصنا لحوكمة الموارد البشرية (مفهومها , أهميتها ,مبادئها و مكوناتها).

المبحث الأول :ماهية المساءلة

سنحاول خلال هذا المبحث الإلمام بالعناصر التي تقوم عليها المساءلة .

المطلب الأول : تعريف المساءلة

يعتبر المساءلة من المصطلحات التي دخلت شتى المجالات و من بينها الإدارة لذلك سنحاول تعريفه من الجانب اللغوي و الاصطلاحي :

***لغة :**

المساءلة : في القاموس من سأل ,يسأل ,تساؤلا , و المساءلة أي طلب منهم الصداقة .[1]

المساءلة في القاموس الفرنسي responsabiliter

بمعنى المسؤولية و الالتزام ة الضرورة الأخلاقية و التأكد من أفعال و تصرفات الآخرين [2]

أما في القاموس الانجليزي فهي تعني accontibility

أي مسؤول أمام شخص ما في بعض الإجراءات و القدرة على التوضيح [3]

[1] **معجم القاموس الجديد** , علي بن هدية و آخرون ,ط7,(المؤسسة الوطنية الجزائرية, 1991), ص 448

[2] Revesso dictionnaire

[3] 2015 مدحت محمود أبو النصر , **الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات** , ط1 , م.ع لنشر , ص 118

***اصطلاحا :**

لقد حظي موضوع المساءلة باهتمام كبير من قبل الإداريين و المفكرين فكل حسب زاوية نظره لهذا تعددت التعاريف المسندة لهذا المصطلح و من أبرزها نجد تعريف امالي قنديل في 2004 :"هي خضوع كل شخص آو كل جهة أو منظمة في المجتمع للمساءلة و المراجعة و تحمل الإطراف لالتزاماتهم و مسؤولياتهم عن الأفعال التي بدرت منهم ".

و تعرفها لجنة الخدمة المدنية الدولية :

"هي مفهوم يتضمن تحمل المسؤوليات و احترام الالتزامات , أعمالا لحق التصرف آو أيضا الحوائج التي يكون الموظف مسؤولا عنها خلال فترة زمنية بموجب محددة تتعلق بالتكاليف و النوعية ".[4]

انطلاقا مما سبق فان المساءلة هي طلب من المرؤوسين إعطاء توضيحات و استفسارات عما يقدمه و ذلك عن طريق جهة مسؤولة آو مختصة و ذلك لتحمل نواتج التزاماتهم .

-يعرفها عايش 2005 :" وسيلة تمكن الأفراد فيها أن يتحملوا تبعات ما يوكل إليهم بما تتوافق مع المصلحة العامة ."

- أما دويري " المساءلة هي محاسبة المرؤوسين على ما يقوم به من أعمال و إشعارهم بمستوى هذا الأداء من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال ".[5]

ايفسن غويتسن و آخرون ," **تفويض السلطة و المساءلة سلسلة من اجل التجمعات مؤسسة إدارة الموارد البشرية وحدة التفتيش**", جنيف ,2004 [4],ص17

[5] عبد الله بن صالح الحارثي , **المساءلة التربوية** ,دار البازوري العلمية ,ص 14

انطلاقا من هذا التعريف نجد ان المساءلة قائمة على تقديم الأداء و تعيين نقاط قواهم و ضعفهم .

مما سبق و من خلال كل ما قدمناه في التعاريف السابقة يمكن القول أن المساءلة هي الطلب من المرؤوسين إعطاء توضيحات و استفسارات عما يقدمه و ذلك بفضل جهة مختصة مسؤولة عن ذلك و هذه الجهة تعتمد بدورها على جملة من المقاييس .

و يمكن القول أيضا أنها الطلب من المستخدمين و إعطاء تفسيرات و إجابات عما يقدمه و هناك جهة إدارية مسؤولة عن ذلك باعتمادها على مجموعة من المقاييس.

أهمية المساءلة

تلعب المساءلة دورا هاما في الإدارة فهي التي تساهم في تحقيق الكفاءة و الفعالية للمنظمات فلها دور كبير و أهمية كبيرة على المنظمات و من بين أهميتها نجد[6] :

1-تحسين برنامج الخدمات :فهي التي تضع و تصون عملياتها الإدارية بناءا على مبدأ المشاركة و هذه الأخيرة هي التي تمكن المنظمات من اعتمادها على برامج حسنة و هذا ما يساعدها على تحسين برامجها .

2- تحسين الفعالية و تعزيز المشروعية :يتم تفعيل هذه الأهمية من خلال إلغاء الحواجز الموجودة بين الرئيس و مرؤوستيه فهي تفتح المجال أما المرؤوسين الإبداع و الإدلاء بآرائهم

[6]فلاف محمد , **دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد**, مجلة الردة الاقتصاديات الأعمال , العدد 01 , جامعة شلف,2015, ص 15

و كما أنها تمكن معرفة حاجات الموظفين و السعي وراء تلبيتها و هذت ما يجعل من المساءلة حافزا و هذا ما يعطي لها دافعية للتقدم و التطور .

3- تمكن بيئة إدارية تسودها الثقة بين جميع أفراد الموظفين فيتحقق هذا بسبب اعتمادها على مبدأ الجدارة و الاستحقاق و تعزيز الكفاءة و ما يجعلها تعزز الثقة و ذلك بوضوح مبادئها و تطبيقها على الجميع دون تمايز و استثناء .

4-آلية لضبط العمل الإداري : تحفيز المساءلة من أهم العمليات التي تمكن الموظفين من تحمل مسؤولياتهم ,فتفعيل المساءلة يساهم في القضاء و معالجة العديد من المشكلات الإدارية المتمثلة في المحسوبية, الرشوة .....الخ .

فهي تسعى لمحاربة هذه الظواهر و تسعى لتحقيق التنمية و الإصلاح الإداري. [7]

[7] المرجع نفسه.

المطلب الثاني : مبادئ و أهداف المساءلة

مبادئ المساءلة

تعتبر المساءلة إحدى الحلقات الأساسية للتطوير و الحد من الفساد و لضمان نجاح هذه المؤسسات سعت العديد منها لتبنيها و قام العديد من المفكرين بوضع مبادئ معينة لتطبيقها فكلهم اتفقوا على المبادئ التالية :

أ) مبدأ الوضوح : على العاملين أن يتعرفوا على مسؤولياتهم و الالتزام بها و أن يدركوا الجزاءات المترتبة عليهم أثناء مخالفتها و يدعون إلى ضرورة التمسك بها و احترام هذه القواعد .

ب) المباشرة في تطبيق الجزاءات :بمعنى أن تقوم المؤسسة الشرح و محاولة إقناع العاملين بان كل الجزاءات تطبق بصفة عادلة و ذلك حتى يتقبلوها و يرضون عليها .[8]

ج) التجانس في تطبيق الجزاء : بمعنى أن يتم توقيع العقوبة نظرا للمخالفة المرتكبة و ليس للشخص فلابد من توفير العدل في تطبيق العقوبات و عدم التحيز و المحبات , فالسائل هنا يجب أن يكون محايد و بعيد عن التأثرات السياسية و الاجتماعية المحاطة بهم و ان يتعاملوا بكل موضوعية و شفافية .

[8]قسوم حنان , **اثر الشفافية و المساءلة على الاصلاح الاداري** , مجلة الابحاث , العدد 4, كلية العلوم الاقتصادية , جامعة سطيف1 , ص 10

د) مبدأ التدرج في شدة العقاب : و ذلك يعني التنويع في العقوبات و ذلك وفقا لما يتناسب مع نوع المخالفة المرتكبة مثلا إذا كانت المخالفة بسيطة يكون الجزاء بسيط [9].

*مثلا في حالة تأخر الموظف عن عمله لا يتم إقالته من منصبه بل يأخذ إجراء الخصم من راتبه أما في حالة مشاركته في قضايا الفساد فهنا يقال العامل من عمله و يطرد .

ومن نستنتج تنوع العقاب حسب درجة المخالفة المرتكبة .

أهداف المساءلة

تلعب المساءلة دورا هاما في شتى الميادين و تسعى لتحسين العمل داخل المنظمة , و تطويره

فهي من اكبر الموضوعات المهمة في العملية الإدارية و تعتبر نوع من أنواع الضمان و المساءلة تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة فيما يلي :

1- المساءلة وسيلة لضمان الرقابة و التحكم : فهي التي تضمن الالتزام المهني للتصرفات الإدارية من خلال تكريس المساءلة بنوعيها الصاعد أي من الأسفل إلى الأعلى أي من المرؤوسين إلى المسؤولين أو النازل من الأعلى إلى الأسفل أي من الرئيس اتجاه المرؤوسين , فالمساءلة تعزز الرقابة من خلال التحديد الواضح للمهام و الأجهزة الخاصة بمراقبة العمال على حسن اختيار الأجهزة الرقابية و تطوير مهارتهم و الحرص على التطبيق السليم للقوانين و تعزيز العمل بالشفافية و المساءلة و ذلك من خلال إبراز التغييرات التي تطرأ سواء على النظام المالي آو التغييرات التي تحد على مستوى الإدارة.

[9] قسوم حنان , **اثر الشفافية و المساءلة على الاصلاح الاداري** , مجلة الابحاث , العدد 4, كلية العلوم الاقتصادية , جامعة سطيف1 , ص 10

2- المساءلة كعملية لتحسين المستمر : أثناء التحقيق الهدف السابق الذي ذكرنه يمكن اعتبارها أيضا وسيلة لتحسين الأداء و ذلك راجع لتشخيص مواطن الضعف و القوة فهو الذي يظهر نقاط القوة و يساهم في تعزيزها مثلا بالتحفيز و لها دورا بارزا في إعطاء الطرق المناسبة لاستغلال هذه الإمكانيات و كيفية استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة أما فيما يخص نقاط الضعف فهي التي تقوم بتقويم و محاولة تحسينها لذلك فهو من عمليات الدعم و أيضا تساهم انجاز العمليات الأخرى .

و انطلاقا من هنا أيضا فهي تساهم في تحقيق المشاركة الايجابية للمرؤوسين في صنع القرارات .[10]

[10] حسن نعمان علي شريف "**أثار المساءلة الادارية** " رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجيستر، جامعة الشرق الأوسط ، كلية العلوم الانسانية ،2013 ص19.

المطلب الثالث : أنواع المساءلة

أنواع المساءلة :

نظرا لدخول مفهوم المساءلة لشتى المجالات و هذا التدخل ولد لنا العديد من انواع المساءلات فكل مجال أسندت له جملة من التصنيفات فكل حسب المعيار و الزاوية التي يدرسها فهناك من يصنفها لمعيار المجال و هناك من يصنفها وفقا لمعيار المستوى

1-حسب معيار الصدور صنفها العمري 2004 كما يلي :

أ) المساءلة من القمة إلى القاعدة إلى القمة : أي يقوم الرئيس يسأل مرؤوستيه و هذا النمط أكثر شيوعا في المنظمات حيث يقوم الرئيس بمحاسبة العاملين أثناء إخفاقهم آو إصابته في مجال معين لان المساءلة تكون أما أثناء الفشل أو أثناء النجاح , لان المساءلة تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة و تقييم الأداء.

ب) المساءلة من القاعدة الى القمة : في هذا النوع من الرقابة يقوم المرؤوسين بمساءلة الرئيس و هذا النمط منتشر بكثرة في النظم الديمقراطية .[11]

و هناك من يصنفها حسب معيار المجال كالتالي :

1-المساءلة السياسية: فهي التي تركز على أداء الحكومات فهي تعني فرض الرقابة على السياسيين و المسؤوليين و يحاسب المسؤول الحكومي أمام السلطة التنفيذية , فهي تركز على أداء الحكومات و السلطات السياسية .

[11] جابر بن هلال بن كريم المالكي, **درجة ممارسة مديري مكاتب التربية و التعليم للمساءلة التربوية من وجهة نظر مديري مدراس المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة**, دراسة مقدمة لاستكمال الماجستر,كلية التربية , جامعة أم القرى,السعودية,2015 ,ص33

2- المساءلة الإدارية : هي التي يتم من خلالها وضع آليات داخلية تضمن وضع استراتجيات وقواعد إدارية و مراجعة الميزانيات ونظم إدارة الأداء و تعتمدها المؤسسات لتقييم الأداء و أيضا في نظام الترقية مثلا .

3 –المساءلة القانونية : و هي إبراز العلاقة من الرئيس و المرؤوسين المبادئ الدستورية و القوانين و الالتزامات التعاقدية [12]

4–المساءلة المهنية : هي وسيلة يعتمدها المديرون في المدارس و معلموها حيث يتم التأكد من تطبيق المرؤوسين لمسؤولياتهم الوظيفية عن طريق تدربهم و تمكنهم كيف يكونوا مسؤولين أمام أنفسهم و أمام زملائهم في العمل [13]

[12] karima vang , global partneships and officer imf 01/21/2015
https:blogs.worlbank.orag/or/voices/govermance

[13] زهرة بن ناصر بن محمد الراسي , **تصميم نموذج مساءلة الاداء في النظام التربوي** , ط2 , دار الخليج , 2013 , ص 53

المبحث الثاني :مفهوم الشفافية

تعتبر الشفافية مبدأ أساسي من مبادئ الحوكمة فهي تعني حرية تدفق المعلومات و نظرا لأهميتها أنشأت لها العديد من الهيئات فهي بدورها تسمح بتحقيق الإفصاح و النزاهة و أنت محل الإدارة نموذج الإدارة التقليدية .

فانطلاقا من هنا سنحاول التعريف بالشفافية و أهميتها و كذلك أهدافها و مبادئها و أنواعها.

المطلب الأول : تعريف و أهمية الشفافية

في هذا المطلب سوف نقدم تعريف لغوي و اصطلاحي للشفافية و نستعرض أهميتها :

*تعريف الشفافية :

– لغة :هي مصطلح مشتق من كلمة transparency و أخذت معناها من علم الفيزياء و تعني المادة الشفافة الواضحة و هي كلمة مشتقة من الفعل :شف ,يشف ,إي رق ويل ماخلقه [14].

فهي تشير إلى الوضوح و عدم الغموض و اكتمال الرؤيا و تعني الكشف عن مصادر التمويل و الرصد [15].

[14] د.مجيد الكرخي , **مؤشرات الحكم الراشد** ", الاردن: دار المناهج للنشر و التوزيع, 2017, ص 159

[15]مدحت محمد ابو النصر , **الحوكمة الرشيدة فن الادارة الحديثة ,القاهرة :المجموعة العربية للتدريب و النشر,ط1** ,2015, ص 112-114

*اصطلاحا : لقد سعى الكثير من المفكرين للتعريف بمصطلح الشفافية فنجد من بين هذه التعاريف :

تعريف طاهر العالي و صالح العامري اللذان عرفاها على أساس أنها " جعل الأمر واضحا و شفافا بعيدا عن اللبس و الغموض و تعمد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها و معرفة أوجه الخلل و النقص فيها [16].

و قد عرفه جعفر العلمون 2012 :" أنها هي التي تركز على الوضوح التام في رسم الخطط و السياسات و اتخاذ القرارات و خضوع الممارسات الإدارية للرقابة المميزة "[17]

من خلال شرحنا لهذا التعريف فان الشفافية هي التي يجب أن يتوفر فيها مبدأ و عنصر الوضوح في كل العمليات و الخضوع للرقابة الإدارية .

ولقد عرفتها أيضا منظمة الشفافية بأنها :"ذلك المبدأ الذي يتيح للمتأثرين بقرار إداري تجاري أو خيري لمعرفة الحقائق الأساسية والياته و عملياته وانه واحد من موظفي الخدمة المدنية ليعملوا بشكل ظاهري و متوقع و مفهوم".[18]

حسب هذا التعريف فهو يركز على المتاثريين فهو يقرر بإتاحة المعلومات للمرؤوسين ,فعلى المسؤوليين أن يقوموا بعمل ظاهري .

[16] كاوه محمد فرج قرادغي, **اثرالشفافية و المساءلة على الإصلاح الإداري,دراسة تحليلية لاراء عينة من مواطني اقليم كوردستان** , ص03

[17] مدحت محمد أبو النصر ,**الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات**, مرجع سبق ذكره ,ص 114

نعيمة محمد حرب ,**واقع الشفافية و متطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية , مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماجستر ,كلية التجارة** ,جامعة

[18] غزة ص 19

***التعريف الإجرائي :**

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الشفافية هي العملية التي تسمح بسيران المعلومات داخل المنظمة ,فهي التي تضمن الوصول إلى المعلومات بطريقة مباشرة و اطلاع المواطنين بطريقة علنية .

أهمية الشفافية **:**

أسندت جملة من الاهميات للشفافية و هذا نظرا للدور الذي تلعبه ,فمن هذه الاهميات نذكر مايلي[19] :

1- تعتبر كأحد الركائز و المقومات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة و مكافحة الفساد

2- إزالة الغموض و تبسيط الإجراءات و هذا ما يزيد من كفاءة و فعالية الأداء داخل المنظمة .

3- تسهيل عملية تقييم الأداء.

4- سهولة الحصول على كافة المعلومات و فهمها .

5- تساهم في تحقيق الديمقراطية و ضمان نجاحها و الوصول إلى النظام المفتوح [20].

6- تساهم في نشر و تنمية الثقة و المصداقية .

7- تمكن الإدارة من القدرة على مكافحة الفساد .

[19] نعيمة محمد حرب , **واقع الشفافية** ,مرجع سبق ذكره ,ص 13

[20] مصطفى موسى , **معايير الحكم الراشد و دوره في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية فلسطين**, أطروحة ماجستير ,اكادمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ,غزة,2017 , ص30

المطلب الثاني : مبادئ و أهداف الشفافية

هناك العديد من المبادئ و المتطلبات التي يجب أن نعتمد عليها في الشفافية و هي تتمثل فيما يلي :

- الوضوح الإداري : إي أن تعلن المنظمة عن عملياتها و تقوم بالتحديد الدقيق لأهدافها الإستراتجية و لإعلان عن شؤون و مصلحة العاملين كقرارات التعيين و الترفية .
- توفير المعلومات الكافية لفهم عمل المنظمة حتى يفهم كل فرد دوره في تحقيق أهداف المنظمة.
- المحاسبة لجميع العاملين :طريقة محاسبتهم تكمن في إشراك العاملين في طريقة محاسبتهم.[21]
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مما يسهل و يساعد في التفكير الإبداعي و تحمل المسؤوليات و الرقابة على النتائج .
- تعزيز دور أجهزة الرقابة المالية و الإدارية .
- منح الحرية لعامة الناس من الاقتراب من المنظمة و الحصول على المعلومات و التدقيق الحر لها .
- الابتعاد عن كل أنواع الفساد الإداري كالرشوة و الاكتفاء باجره.[22]

[21] فلاق محمد ,"**دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري**" ,**م الردة** ,ع1 ,2015, جامعة شلف ,ص 12

[22] نعيمة محمد حرب ,مرجع سابق ,ص 14

أهداف الشفافية

تكمن و تنحصر أهداف الشفافية في :

- تعزيز التجديد و الابتكار و السعي وراء كسر الروتين.
- تعزيز الرقابة و مكافحة الفساد بكافة أنواعه و السعي وراء الإصلاح الإداري .
- تعزيز كفاءة المنظمة و ذلك عن طريق تعزيز الرقابة و المساءلة .
- زيادة كسب ثقة العاملين و ذلك بالتنظيم الإداري .
- السعي لتحسين صورة المنظمة و هذا هو ابرز هدف تسعى كل منظمة لتحقيقه .
- اعتبار القانون مرجعية للجميع و ضمان سيادته على الجميع دون استثناء.[23]

المطلب الثالث : أنواع الشفافية

تختلف أنواع و تصنيفات الشفافية فهناك العديد من التصنيفات لها , فكل حسب معياره و زاوية نظره فهناك من يصنفها حسب هيكلة المنظمة و هناك من يصنفها على شكل طابع

وهذا الأخير لديه ثلاثة أشكال و هي كالتالي :

- الشفافية المدبلجة (المقلدة): فهي التي تطبق و تقلد أساليب لا تتناسب مع ظروف و طبيعة المؤسسة فمثلا نقل الشفافية المطبقة في مؤسسات الأعمال و تطبيقها على المؤسسات العامة.

[23], مجيد الكرخي , "**مؤشرات الحكم الراشد** ", الاردن: دار المناهج للنشر و التوزيع،2017، ص 160

▪الشفافية المؤدلجة (الخادعة): و هي التي تنطلق من مصالح فكرية تنبثق من الآليات التي وضعها مصممو آلياتها .

▪الشفافية المنتقاة : و يقوم هذا النوع على أسلوب الاختيار و هي غالبا ما تكون شائعة و مصاحبة لحملات اشهارية و إعلامية.[24]

-أما التصنيف الأخر لها فهو حسب هيكلة المنظمة و هي بدورها تنقسم إلى قسمان و هما :

أ) الشفافية الخارجية : وهي أن تنتهج الإدارة النهج الديمقراطي في التعامل مع القضايا و المشكلات المختلفة من خلال توفير اكبر عدد قدر ممكن من المعلومات للعالم الخارجي و بالتالي يصبح كل شيء واضح و هذا ما يعزز الثقة و المصداقية لدى المجتمع الخارجي حيث يشعر انه شريك في العمل

ب) الشفافية الداخلية : و هي التي تتعلق بسلوكيات الإدارة التي تضمن حقوق الأفراد لذلك عليها أن توفر مناخ تنظيمي على كافة المستويات و ذلك حتى تضمن كل هذا على المؤسسة أن يتحكم في عملية الاتصال و نظام المعلومات حتى تضمن التدفق الحر للمعلومات .[25]

[24] مجيد الكرخي ,مرجع السابق ,ص 161

[25] نعيمة محمد حرب ,مرجع سبق ذكره ,ص 18

المبحث الثالث : حوكمة الموارد البشرية

يعتبر مفهوم حوكمة الموارد البشرية مفهوما مركبا يتكون من مفهومين "الحوكمة " و" الموارد البشرية ", فقمنا بتفكيك المصطلح بحيث خصصنا مطلب خاصا للحوكمة نشأتها ,مفهومها ,مبادئها.

المطلب الأول : الحوكمة (نشأتها ,مفهومها, و مبادئها)

يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحا قديما يعود أصله إلى الحضارة الإغريقية ,فكان هذا المصطلح يطلق على ربان السفينة كلما عادوا و وصلوا إلى بر الأمان و إكمال مهمتهم بسلام [26]

و ظهر مصطلح الحوكمة في أدبيات اللغة الفرنسية في القرن 13 la bonne govermance باسم الحكم الراشد و استخدم كمرادف للحوكمة و استخدم كمصطلح قانوني سنة 1978 و قد استعمل قبل ذلك في فرنسا في القرنين 12-13 بمعنى فن أو طريقة الحكم .[27]

و قد استخدم أيضا مصطلح الحوكمة في الفكر الإسلامي و قد استعمل في المجال السياسي لترشيد السياسة للوصول إلى الحكم الجيد و في سنة 1937 استخدم في المجال الاقتصادي حيث استخدمها.

[26] مدحت أبو النصر , **الحوكمة الرشيدة** ,ط1 , المجموعة العربية للتدريب و النشر ,مصر، 2015, ص80

[27] مصطفى يوسف كافي , **التنمية المستدامة** , الاكاديميون للنشر و التوزيع ,ط1 ,الاردن,2017 ,ص189

رونلد كوس ronald couas الذي نشر مقال "طبيعة المؤسسة " the nature of the fnis و فيه اظهر تمكن المؤسسات الصمود في السوق .

و درج كمصطلح لأول مرة في 1989 مجال التنمية الاقتصادية و مع ظهور الموجة الديمقراطية استخدم في الثمانينات و ركز على البعد السياسي.

مفهوم الحوكمة :

لقد اسند للحوكمة مجموعة من التعاريف و قد تعرض العديد من الباحثين لتعريفها فكل حسب المعيار المعتمد عليه فهناك من يعرفها بناءا على معيار اقتصادي ,فحسب تعريف منظمة الاقتصاد التعاون الاقتصادي :"بأنها مجموعة من العلاقات بين القائمين في إدارة الشركة و مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية الحقوق المالية ".[28]

هذا التعريف يركز على طريقة عمل المؤسسات لحماية مصالح المالية للمشتركين في المؤسسة .و عرفها أيضا البنك 1992 :بان الحكم الراشد هي المراد للتسيير الاقتصادي الفعال و الأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة الموجهة للدول و المؤسسات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية.... و تعريف احترام القوانين و تسير القطاع العام محاربة الرشوة و تخفيض النفقات القائمة و المبالغ فيها في المجال الإداري ".

[28]محمد ياسين عادر ,**محددات الحوكمة المؤتمر العالمي الدولي عوملة الادارة في عصر المعرفة**، 15-17 ,جامعة طرابلس2012 , ص 3.

فنجد هذا التعريف يقر بان التسيير الاقتصادي لابد أن يحب عن كل الانتقاد فهو شامل و خاضع لكل المجالات وذلك لتحقيق الحوكمة .[29]

و يعرفها كذلك كوزيا kawzya 2003 بأنها :"الأداة التي تحقق التطور المنظمي عبر المجال الواسع للمشاركة و الشفافية من قبل أصحاب المصلحة و على اختلاف مستوياتها ."[30]

تعريف جون تايم " johen et time" الحوكمة طبيعة العلاقة بين الحوكمة و مؤسسات الدولة وكذلك علاقاتها بالمواطنين و أساليب صنع القرارات بها".[31]

الحوكمة هي التي يجب أن تعتمد على إشراك المواطنين في صنع القرارات فهذا التعريف اعتمد على مبدأ واحد و هو مبدأ المشاركة و في حقبة التسعينات استخدم في كل المجالات تقريبا [32].

ازداد الاهتمام بالحوكمة داخل المؤسسات بعد أزمة المالية ثقة و التي كانت هدفها تحسين الإدارة و هنا مصطلح حوكمة المؤسسات .[33]

[29] منى حيدر ," **الحكمانية في المنظمات العامة** " ,دراسة تطبيقية في وزارة التعليم و البحث العلمي ,كلية البشرية ,جامعة بغداد, العراق,ص4

[30] العلجة متاع، **السياسات الرشيدة و التنمية في الجزائر** ,معهد القانونية ,جامعة حمدين ,خميس مليانة ,ص 37

[31] متحت ابو النصر ,"**الحوكمة الرشيدة**" ,ط1 , القاهرة ,2015 ,ص 44

[32] جودي سعيدة ,"**مقال الحوكمة المائية كالية لترشيد المياه في الجزائر** " ,المجلة,العدد02 ,2018 ,ص 427-428

[33] غضبان حسام الدين ,**محاضرات في نظرية الحوكمة**,الاردن:دار الحامد للنشر و التوزيع ,2017 ,ص80

و في 2004 توصلت لدعم و صياغة مبادئ جديدة تدعو الإفصاح و الاهتمام بمسؤوليات مجلس الإدارة و الموارد البشرية ككل و هذا ما جعله يولد مصطلح جديد و هو حوكمة الموارد البشرية .

فانطلاقا من كل سبق يمكننا القول أن الحوكمة كانت استخداماتها استخدام سياسي و بعدها دخل مجال التسيير و هو مسى كل الأطر الإدارية وصولا إلى أقسام الموارد البشرية .

مما سبق نستنتج ان الحوكمة هي عملية اتخاذ القرارات بناء على العدالة المشاركة و الشفافية و المساءلة و ذلك لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.

مبادئ الحوكمة :

لتحقيق الحوكمة لابد من الاعتماد على مجموعة من المبادئ التي استخلصنها من التعاريف السابقة و هي كالتالي:الشفافية ,المشاركة ,المساواة ,حكم القانون ,حسن الاستجابة , التوافق ,المساءلة و المحاسبة و تختلف هذه التصنيفات من منظمة لأخرى .[34]

1) الشفافية : فهي من أصعب المبادئ التي يصعب تكريسها على أرضية الواقع و يعتمد عليها لضمان الرأي العام ما يدور حوله و كذا القرارات المتخذة و لضمان هذا لابد من توفر مبدأ أخر و هو مبدأ المشاركة .

2) المشاركة : هي عبارة عن كل التصرفات التي تهدف إلى التأثير في عملية صنع القرارات و إدارة شؤون المؤسسة و هذا المبدأ يساهم في ترسيخ الشرعية داخل المنظمة .

[34] مدحت محمد ابو النصر ," **الحوكمة الرشيدة فن ادارة المؤسسات مالية الجودة**",ط1 ,المجموعة العربية لتدريب و النشر,مصر ,2015ص55-57.

3) المساواة :و تعني هنا تكافئ الفرص بين الجنسين و الاعتماد على معايير الكفاءة لتوظيف الموارد المتاحة و تحقيق العدالة .

4) حكم القانون : و يعني هذا المبدأ أن القانون فوق الجميع و الكل خاضع لع و تطبيق أحكامها بصفة عادلة.

5) حسن الاستجابة : و هذا المبدأ يقوم على قدرة المؤسسة في تلبية حاجيات الأفراد و تقديم الخدمات تفرقه و بدون استثناء.

6) التوافق : و هو مبدأ قائم على التوسط و تسوية الخلافات المتضاربة لتحقيق الإجماع حول اتخاذ قرارات صائبة لخدمة مصلحة الفرد و المؤسسة.

7) المساءلة و المحاسبة : و تعني استمرار الرشادة في الحكم و المساءلة و تكون في كل المستويات فكل المرؤوسين و المسؤولين خاضعين لمبدأ المحاسبة أما أمام الرئيس آو أمام الرأي العام .[35]

[35] المرجع نفسه.

المطلب الثاني :مفهوم و مبادئ حوكمة الموارد البشرية

يعتبر مصطلح حوكمة الموارد البشرية مصطلح إداري حديث النشأة وقد تم تطويره في السنوات الأخيرة و ذلك لتأكيد من أن العنصر البشري عنصر مهم في المؤسسة يجب أن يخضع لأخلاقيات و الكفاءات المطلوبة في العمل .

و انطلاقا من هنا سنحاول وضع مجموعة من التعريفات التي أسندت لحوكمة الموارد البشرية و يعرفها بوسلي و باوو:على أساس "انها القدرة على الحكم و السيطرة على مدى المسؤوليات بطريقة كفوءة و فعالة و شفافة من اجل تقديم قيم مصافة ".[36]

من خلال هذا التعريف نجد انه يركز على جملة من المبادئ المتمثلة في تحديث المسؤوليات و الشفافية.

و عرفها في 2003 :'أنها فعل قيادة وظيفة الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية و إدارة الاستثمارات ذات صلة ب :

- الأداء الأمثل من خلال تحسين الأداء موجودات المنظمة للموارد البشرية و رأسمال البشري و الموارد و الخبرات داخل المنظمة لتلبية الاحتياجات الكلية للأعمال .
- الوفاء بالمسؤوليات القانونية بما في ذلك تكافئ الفرص و سهولة الوصول إليه.
- تجنب و تخفيف مخاطر الموارد البشرية للمنظمة
- مواءمة أولويات الوظيفة مع احتياجات الأعمال .

[36] ابراهيم محمد حاسم م سرمد غانم صالح ,**تدقيق الموارد البشرية اداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية** ,مجلة جامعة التنمية م2 ع2 2012 ص 38.

•تمكين الموارد البشرية في اتخاذ القرارات التنفيذية حول الجوانب الرئيسية لأعمال الموارد البشرية بما في ذلك الرصد و التخطيط و التحسن المستمر".[37]

أن هذا التعريف يركز على أهمية و أهداف حوكمة الموارد البشرية .

و هناك من ينظر إليها على أنها أداة تساعد إستراتجية الموارد البشرية في تحقيق و تعظيم أهدافها.

فهناك من يعرفها من الناحية الاجتماعية و الأخلاقية مركزين على المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية للمنظمة لحماية حقوق العاملين فيها يتم توجيه النظام بواسطة منظمة و توجهه لأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصلحة في المنظمة و كذلك البشرية و الاجتماعية بالإضافة لأعلى مستويات تضع القرار.[38]

من خلال كل هذه التعاريف المقدمة لحوكمة الموارد البشرية توصلنا إلى التعريف الإجرائي التالي :

إن حوكمة الموارد البشرية هو مصطلح جديد بمعنى تطبيق مبادئ الحوكمة و ذلك من خلال تحديد مسؤوليات الموارد البشرية , يسعى إلى تحقيق المواءمة بين أهداف المنظمة و استراتجياتها و هذا لنشر الثقة داخل المنظمة و بين أصحاب مصالحها .

[37] مؤيد الساعدي، ورقة بحثية ,**حاكمية الموارد البشرية الركيزة الاساسية للبناء المؤسسي في مؤسسة التعليم العالي** ، مؤتمر العراق 20-2016/01/21 ص10

[38] iso international standor 30408 human resore mangont guidlus on humain govermance ,mangment des ressources humaines directrices sur la govermence humaine 2016.

مبادئ حوكمة الموارد البشرية :

أسندت العديد من المبادئ لحوكمة الموارد البشرية لكن رغم اختلاف عددها إلا أن محتواها واحد و هدفها واحد و من بين هذه المبادئ نجد [39]:

1) الإنصاف في الشفافية في تصميم العمليات و الممارسات التنظيمية.
2) الانفتاح في ممارسات العمليات و الممارسات التنظيمية الداخلية و الخارجية .
3) المساءلة التنظيمية في العمليات الحاكمة لأصحاب المصالح
4) الرؤية الواضحة و الإستراتجية و تحديد المتغيرات و رسم الأولويات .
5) خلق المنظمة قيمة لأصحاب المصلحة
6) تحسين صورة المنظمة التي تسعى لآصالها إلى أصحاب المصلحة الخارجين.
7) دعم الظروف الطويلة و الاستدامة الاجتماعية .
8) للتنظيم المالي و غيره من الموارد و ما في ذلك أهداف و مبادرات المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية
9) معرفة كيفية تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة و احتياجات أصحاب المصلحة.

[39] international standard iso 30408 2016-09-01 p 12

أهمية حوكمة الموارد البشرية

لحوكمة الموارد البشرية العديد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فهي تلعب دورا هاما في المؤسسة و من ابرز هذه الأهمية نجد بارتر و توني tony et perter صنفوها كتالي :

1. السيطرة على المخاطر : فلتحقيق هذا الهدف كان لابد من توفير و إيجاد مجموعة من الأبعاد المتمثلة في حماية سمعة المنظمة فهي تسعى جاهدة لإيقاف تصاعد الإحداث و أيضا التجاوب و الانسجام مع البيئة الخارجية و العليل للمنظمة و متابعة و عدم مخالفة التنظيمات الخارجية ,فعلى المنظمة أن تعتمد على الشفافية و تحديد المسؤوليات في عملية اتخاذ قراراتها و عليها أيضا أن توفر الأمان و الحماية للمرؤوسين.
2. تحقيق المساواة في التعامل مع الأفراد الذين يعملون في المنظمة.
3. الاعتماد على البساطة في سن القوانين
4. سعي الموارد البشرية لاكتشاف وسائل لتقليص النفقات تحت إطار ما يسمى تقليل الكلف الوظيفية.[40]

أما حسب magldrick martin et فهم يرون أن الأهداف تمكن كالتالي :

- الحد من الخطر و منع الاحتيال
- الحضر من سياسات الفساد و العمليات الهجومية
- وضع خطة ضد الفساد المجهول

[40] مؤيد الساعدي ,**حاكمية الموارد البشرية** , المرجع السابق , ص 87

- فحص الموظف
- تدريب الأخلاقي و الوعي [41]

المطلب الثالث : مجالات و اهمية حوكمة الموارد البشرية

1- مجالات حوكمة الموارد البشرية :

لتحقيق حوكمة الموارد البشرية لابد من توفير العناصر المتمثلة فيما يلي :

فحسب ساليب 2010 فقد اقر أن حوكمة الموارد البشرية تقوم على ثلاث ركائز أساسية و هي :

أ) المجالات التي تحتاج أن تحكم و التي أدرج داخلها 03 نقاط أساسية و هي قسم الموارد البشرية , رأسمال البشري والتكوين ,فريق القيادة.

ب) الجهات المسؤولة عن الحوكمة و هي الكيانات التي توقع و هي المسؤولة عن تعيين المجلس لتطبيق حوكمة الموارد البشرية و هو ذلك الذي يتضمن مايلي :

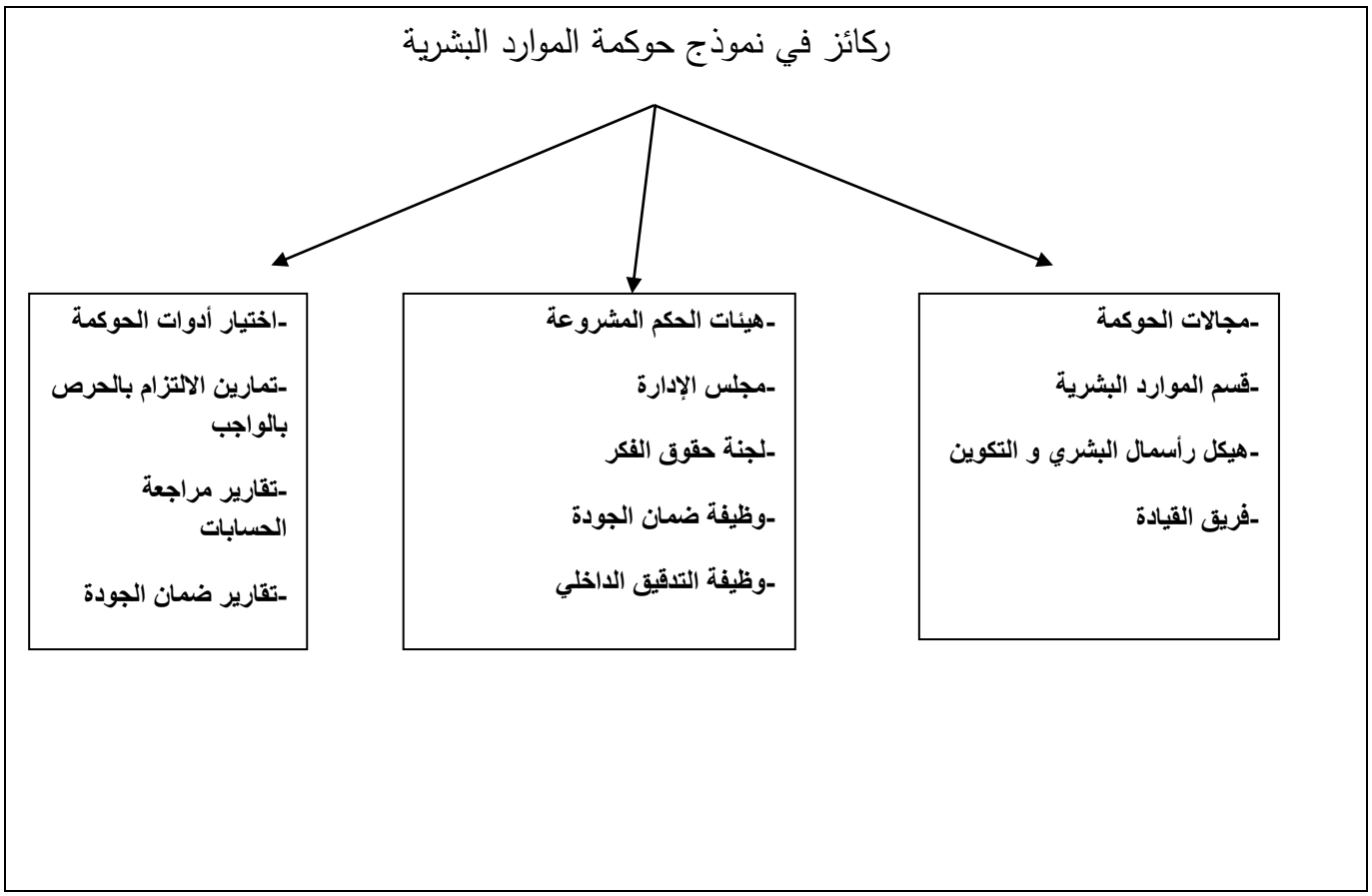
لجنة الموارد البشرية ,مجلس الإدارة , لجنة وطبقتها توفيق الموارد البشرية و وظيفة ضمان الجودة .

ت)أدوات الحوكمة و هي التي تتضمن تمارين الالتزام بالحرص على الواجب و تقارير التدقيق و تقارير ضمان الجودة و التقدم [42]

[41] ابراهيم محمد حاسم ,سرمد غانم , مرجع سبق ذكره ,ص12

[42] ابراهيم محمد حاسم ,"تدقيق الموارد البشرية اداة فعالة في حوكمة الموارد البشرية ", **مجلة جامعة التنمية**, م2 ,العدد 03, 2012 ,ص 289

و كل هذه العناصر تتلخص في الشكل التالي :



المصدر : ابراهيم محمد حاسم ,"تدقيق الموارد البشرية اداة فعالة في حوكمة الموارد البشرية ", **مجلة جامعة التنمية**, م2 ,العدد 03, 2012 ,ص 289

و لخصها كل من و لويس بوغيدين كالتالي[43]:

1- الهيكل و المساءلة و تصميم مجموعة من التوجيهات لأصحاب العلاقة مع أصحاب المصلحة المعنيين.

2- مجالس فعالة و هي حلقة وصل الهيكل و إحالة و تأثر المجلس و أصحاب المصلحة .

3- فلسفة مبادئ التشغيل :وصف أخطار التي تحدق بالإدارة سواء على المستوى الجغرافي آو مستوى وحدة الأعمال .

4- أنشطة الإدارة الأساسية مثلا إستراتجية الموارد البشرية و المتمثلة في تطوير و تخطيط الأعمال و الكفاءات و برامج الموارد البشرية و التعاقب القيادي للموظفين .

5- مراقبة الأداء و هي قياس اطر العمل للمستخدمين لتقييم و إبلاغ وظيفة تشغيلية معينة و المساهمة في إنجاح الأعمال .

[43] gatniton gorsier and louisa bezuident govermence and h.r the developent of fromwork for south africain organisations article august 2014 ,p11

خاتمة الفصل الأول :

تعد الشفافية و المساءلة من أهم المبادئ التي تنظم و تعزز حوكمة الموارد البشرية و تساهم في تحقيقها في حال توفر لها المطالب الأزمة لعملها , فهي لها مكانة لما تحمله من أهداف و أهمية و ذلك من خلال تحقيق مستوياتها و أنواعها.

فحوكمة الموارد البشرية فلسفة جديدة تحمل العديد من المبادئ و الشفافية و المساءلة من إحدى المبادئ التي تكرسها الحوكمة الموارد البشرية .

الفصل الثاني:

مكانة الشفافية و المساءلة في عملية حوكمة الموارد البشرية

المبحث الأول : أهمية تعزيز الشفافية في التسيير الفعال لحوكمة الموارد البشرية

المطلب الأول : أهمية المساءلة في حوكمة الموارد البشرية

المطلب الثاني : أهمية الشفافية في حوكمة الموارد البشرية

المبحث الثاني : معوقات الشفافية و المساءلة

المطلب الأول : معوقات المساءلة

المطلب الثاني : معوقات الشفافية .

المبحث الثالث : تحديات الشفافية و المساءلة

المطلب الاول: تحديات المساءلة

المطلب الثاني: تحديات الشفافية

مقدمة الفصل الثاني :

– مع تطور وظائف الموارد البشرية و تفعيل مبادئ الحوكمة سعت العديد من المنظمات لاستخدام مبادئ الحوكمة و تعزيزها خاصة لمبدأي المساءلة و الشفافية لما له من مكانة و دور من تسير الموارد و مرافقته للجانب الوظيفي لها.

حيث أصبح هذان المبدآن مطلبا أساسيا في إدارة و هذا ما سنحاول إظهاره في فصلنا هذا .

وفيه أيضا سنبرز أهم المعوقات و التحديات التي تقف عاتقا أمام المساءلة و الشفافية .

الفصل الثاني : مكانة الشفافية و المساءلة في التسير الفعال للموارد البشرية

المبحث الأول : أهمية المساءلة و الشفافية في حوكمة الموارد البشرية .

المطلب الأول : تعزيز المساءلة لحوكمة الموارد البشرية

تلعب المساءلة دورا هاما في وظائف الموارد البشرية ,فمن هي الوظائف التي تتأثر تحت المسار المهني الذي يتبع الموظف من بداية وظيفة إلى غاية إنهاء خدمته و كذلك في تكوينه و رفع كفاءته و كذلك تقييم أدائه .

I. المساءلة و المسار المهني : تسعى إلى جلب أفراد جدد مؤهلين لشغل مناصبها الشاغرة و لتضمن نجاح هذه العملية تعتمد على المساءلة فيها تدرج هذا المبدأ في كل خطواتها تظهر المساءلة في :

أ. التوظيف :فمثلا أثناء التخطيط لعملية التوظيف نستخدم هذا المبدأ لتحديد احتياجاتها ة تدخل أيضا في عملية إجراء المقابلات و اختيار الأشخاص المؤهلين و المناسبين لشغل هذه الوظيفة .فهي التي تحدد المسؤوليات الموظفين و التزامهم بها , فالمساءلة ترافق الموظف [1]

ب. المساءلة و تكوين الكفاءات :

تساهم المساءلة في بناء كفاءة الموظف و تدفعهم للتقييد و الالتزام الوظيفي فالمساءلة تسعى دائما لتلبية حاجات الموظفين و تظهر المساءلة في تكوين الموظف من خلال

[1] تقرير مؤتمر القاهرة ," **الإدارة الرشيدة و بناء دولة المؤسسات"** , القاهرة ,2013 , ص 363

تمكن الجهة المكلفة بالمساءلة من معرفة نقاط القوة و ضعف الموظفين و إدراكها , فهي تدعو ا تدريبات استقصائية شاملة للموظفين على جميع المستويات الهرم الوظيفي و هذا ما يمكنها من إدراك ذلك و المساءلة تساهم في بناء كفاءة الموظف و تدفعهم للتقييد و الالتزام الوظيفي عن طريق المراقبة و لتقييم كفاءة الموظفين نستخلص النقاط التالية :

اعتماد على المساءلة في قياس الكفاءة و إبلاغ العاملين نتائج أعمالهم لتدارك النقائص و تعزيز الاتجاهات الايجابية .

و يتم أيضا من خلال تحسيس العاملين بمسؤولية رفع روح المعنوية لديهم .

و هذا كله سيترتب عليه اتخاذ القرارات الهامة تخصه في مستقبله الوظيفي و العمل الذي يؤديه و يبذل أقصى ما بوسعه لتأدية مهامه , و رفع الكفاءات أيضا

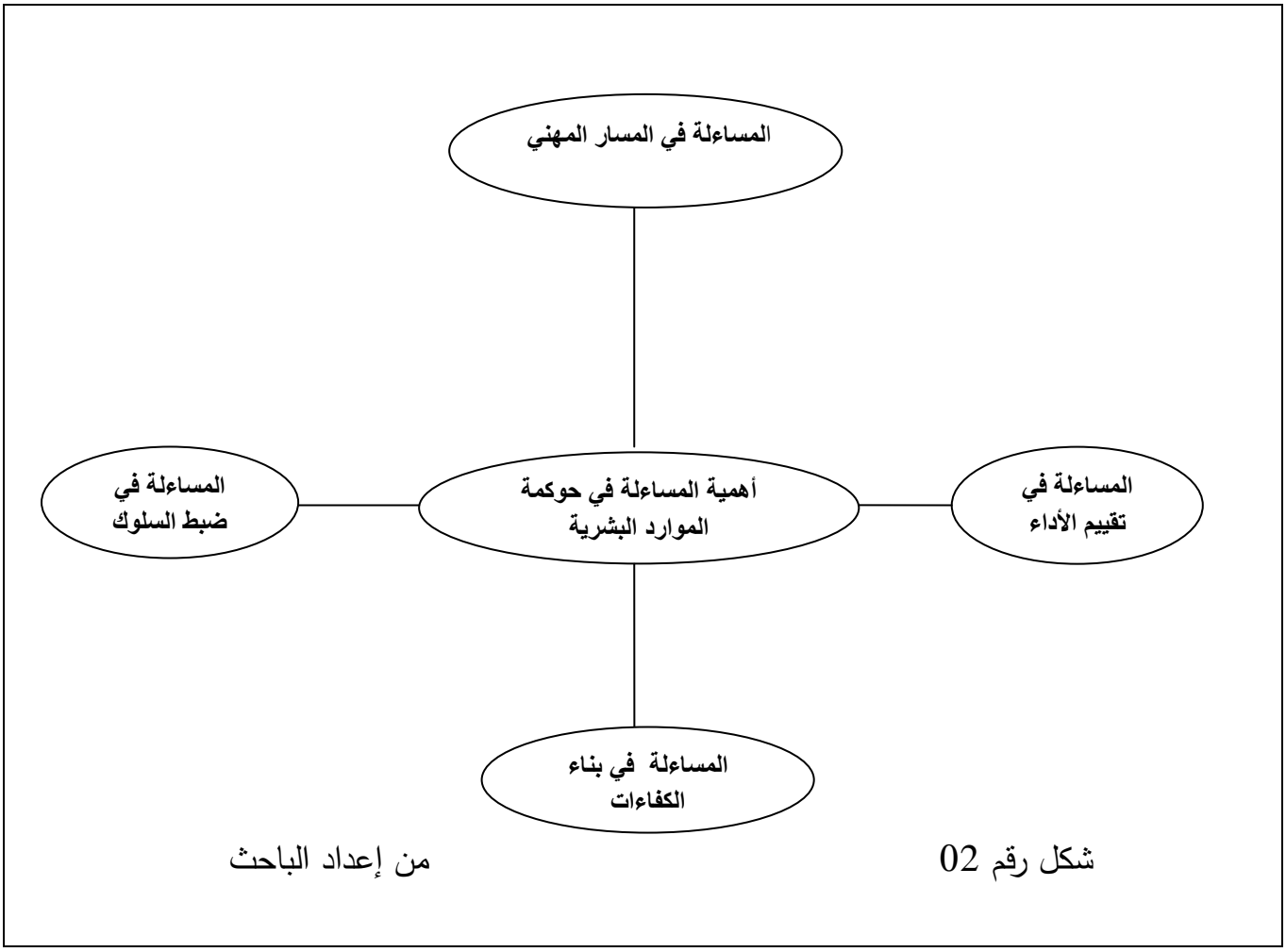
راجع إلى تدفق قواعد و أسس سليمة و عادلة و ترسيخ فيهم بأنهم متساوون في منح الأجور و رفع الكفاءات و الجوائز و المعاملات.[2]

ج) المساءلة و تقييم الأداء و ضبط السلوك :

تعتبر المساءلة أمر ضروري لتحقيق الفعالية التنظيمية فهي إلية لضبط العمل الإداري و ضمان توجيه و تحقيق الكفاءة من خلال توفير جودة الخدمات مع مراعاة رغبات المستهلكين فكلما ازدادت المساءلة عن الأداء كلما ساهمت في تحقيق أهداف المنظمة ,فتفعيل أنماط المساءلة يخلق جانب يتلاءم مع البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة .

[22] المرجع نفسه ، ص 383.

فالمساءلة تحسن الأداء باستمرار و تقوم بمحاسبة الأداء القاصر و تساهم في رفع الأداء و الرضا الوظيفي, و تساهم في صيانة الجانب المعنوي للموظف .



شكل رقم 02 من إعداد الباحث

و تتجسد المساءلة في هذا الجانب من خلال الرقابة فهناك من يرى ان المساءلة و الرقابة متلازمان و مترادفان إلا انه المساءلة تستخدم الرقابة كوسيلة من وسائل تحقيقها و تعتمد عليها في حالة الشك في أدائهم و محاولة تؤدبيهم.[3]

إن المساءلة دور كبير في تقييم الأداء و ضبط السلوك و هذا يظهر من خلال مراجعة الحسابات و هي الأساس في عملية تحسسن الأداء من خلال التقيد و الالتزام بالضوابط الخاصة بها .

تكرس المساءلة لتقييم الأداء دور في ضبط السلوك و هذا التقييم يكرس الالتزام بالحفاظ على الكرامة المهنية و التقيد بالقيم الأساسية و تدفع الموظف للحفاظ على الكرامة المهنية ,فهي تجعل الموظف يحافظ على المظهر العام , فمثلا على الموظف أن يرتدي ما يليق بعمله و إن يحافظ على سمعة و مظاهر الجهة التي يشتغل فيها ;

فهي تجعل الموظف مسؤول على ممتلكات و محافظا عليها, و في حالة إخلاله في سلوك معين يفرض على لجنة المساءلة , لان السلوك أمر حساس بالنسبة للمنظمة.

–فالأخلاق المهنية مبدأ قبل البدء في المهنة و يظهر دور المساءلة هنا فهي مكيح لضبط السلوكيات الأخلاقية داخل المنظمة.

فالمساءلة تلعب دور توجيهي و أخلاقي .[4]

[3] فارس بن علوش **"دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية "**,مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه,جامعة النيف العربية,

[4] فارس بن علوش , مرجع السابق الذكر ,ص46

المطلب الثاني :دور الشفافية في حوكمة الموارد البشرية

تلعب الشفافية دورا هاما في وظائف الموارد البشرية و يظهر من خلال المسار المهني و تقييم الأداء .

1) الشفافية في المسار المهني :

تظهر الشفافية خلال المسار المهني للموظف من خلال الإعلان عن المناصب الشاغرة و الإعلان الشروط اللازمة فيها ,مثلا هناك منظمات تجمع بلاغات و تطبعها و تضمنها في طبعات و ذلك لتسهيل عمليو الاطلاع عليها فهي تمكن العاملين من خلال تخصيصهم حوافز لحالات التميز ,خاصة بعد ظهور بما ما يسمى بالتوظيف الالكتروني .[5]

2) الشفافية في التدريب وضع القرارات :

تظهر الشفافية في الاطلاع الموظفين على حقوقهم و واجباتهم فهي تعرف الموظفين الجدد بالهياكل و أنشطتها الرئيسية .

فهي تمكن الموظفين من صغ القرارات و تظهر أيضا الشفافية في الإفصاح بالقوانين الخاصة بالتدريب أو الأجور أو إدارة الكفاءات فهي تزيل الغموض في كل المجالات خاصة بعد ظهر بما يسمى بالتدريب الالكتروني . فهذا يساهم في تعزيز الثقة داخل المؤسسة.

[5] فلاف محمد ,**"دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الاداري"** ,مجلة ارادة الاقتصادية ,ع01 (01-2015),ص 15.

3) الشفافية ورفع الكفاءات :

تساهم الشفافية في رفع الكفاءات الموارد البشرية و ذلك من خلال رفع كفاءتهم لان تسمح لهم بالعمل دون قيود و تدفعهم للإبداع و تمكنهم من تطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم ,من خلال تقديمهم برامج تثقيفية للعاملين الجدد ,مثلا فالشفافية تجعل الموظف يساهم في بناء و تحقيق أهداف المنظمة.[6]

4) الشفافية في تقييم الأداء :

فهنا التأثير على التنمية و زيادة رضا الموظفين و دافعتيهم للعمل , فالشفافية تنشر الثقة في الموظفين .

فالوضوح في تقييم الأداء آمر ضروري لابد منه ,فالنزاهة و الوضوح متلازمان لتقييم الأداء , فالإفصاح عن المعايير المعتمد عليها لإبلاغ الموظف بدرجات التقييم سلبية كانت أو ايجابية .

و تظهر أيضا من خلال تجول المدير بين الموظفين و التحدث مع الموظفين و عقد الاجتماعات الدورية , يقدم من خلالها تقرير حول الأعمال المنجزة و المشاريع التي ينفذونها .[7]

– فالشفافية تفتح المجال للموظف في تقييم أداء المدير و هذا ما يسمح للموظفين بإدلاء آراءهم و تجعل الموظف يتصرف بكل ارياحية اتجاه مديره دون تخوف.

- تتدخل الشفافية الإدارية بتقييم الأداء من خلال وضوح معايير التقييم , و إعلانها .و بعد تقييم الأداء من متطلبات الإدارية لأنه يتصل مباشرة بأهداف الشفافية .

[6] المرجع نفسه.

[7] فارس بن علوش,**'دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الاداري "**,مرجع سبق ذكره ,ص 27-30

- ومن النتائج التي تأتي بها إدماج الشفافية بتقييم الأداء هي ضبط السلوك فهي تزيح الضبابية و تجعل كل شيء واضح و تخلق بيئة مواكبة للعمل .

- فهي تطور السلوك الأخلاقي الوظيفي للأفراد و العاملين في المنظمة .

- و كل هذا يعود بالفائدة للمنظمة فهو يحفز للموظفين و يجعلهم يشعرون أنهم جزء من تلك المنظمة و يبث فيهم روح الانتماء.[8]

[8] خالد سعد برهم الحشاش ,**"درجة تحقيق الشفافية الإدارية لدى العاملين فيها"**,رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر ,كلية التربية,جامعة عزة ,2014 ,ص 37

المبحث الثاني : معوقات المساءلة و الشفافية

المطلب الأول : معوقات المساءلة

تواجه المساءلة عدة عراقيل أثناء تطبيقها فهي تجد عدة صعوبات أثناء سيرورتها سواء إدارية أو اجتماعية .

أ. المعوقات الإدارية :هذه المعوقات موجودة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومن بين العراقيل نجد :

- المركزية الشديدة : إن تقيد الإداري و تركيز السلطة في يد شخص واحد يعتبر من ابرز الصعوبات و العراقيل التي تواجه المساءلة أثناء تأدية مهامها فهي تلزم المرؤوسين بما يقدمه رؤساءهم و يشكل حاجزا و يغلق صعوبة في التعامل مع المرؤوسين دون الرجوع إلى الرئيس حيث يجعل المرؤوسين متخوفين من المرؤوسين.[9]
- صعوبة تفعيل الرقابة :بسبب تفقد الأنشطة و الروتين و التغيير في اللوائح التنظيمية و هذا ما يجعل الموظفين يعانوا و يضعف المؤسسة يجعلها تعاني من التراجع .
- صعوبة تفعيل الرقابة و الإشراف : بسبب حجم المنظمة و هذا يعقد عملية المساءلة و يضعف قدرة المؤسسة على ممارستها فكلما تعدد نشاطات المؤسسة كلما تزايد عدد العمال و كلما ازدادت الحاجة إلى نظام مساءلة مختلف عن الأخر .

[9] رامي موسى هبيل ,**"دور المساءلة الادارية لدى قسم الرقابة الداخلية و علاقتها بتحسن الاداري"**,رسالة ماجستر,جامعة عزة ,كلية التربية ,2017 ,ص 38.

- عدم توفير الحماية اللازمة الوحدات إلى تطبيق المساءلة و الرقابة ولا وجود قواعد تنظيمية تحمي المكلفين بالمساءلة .[10]

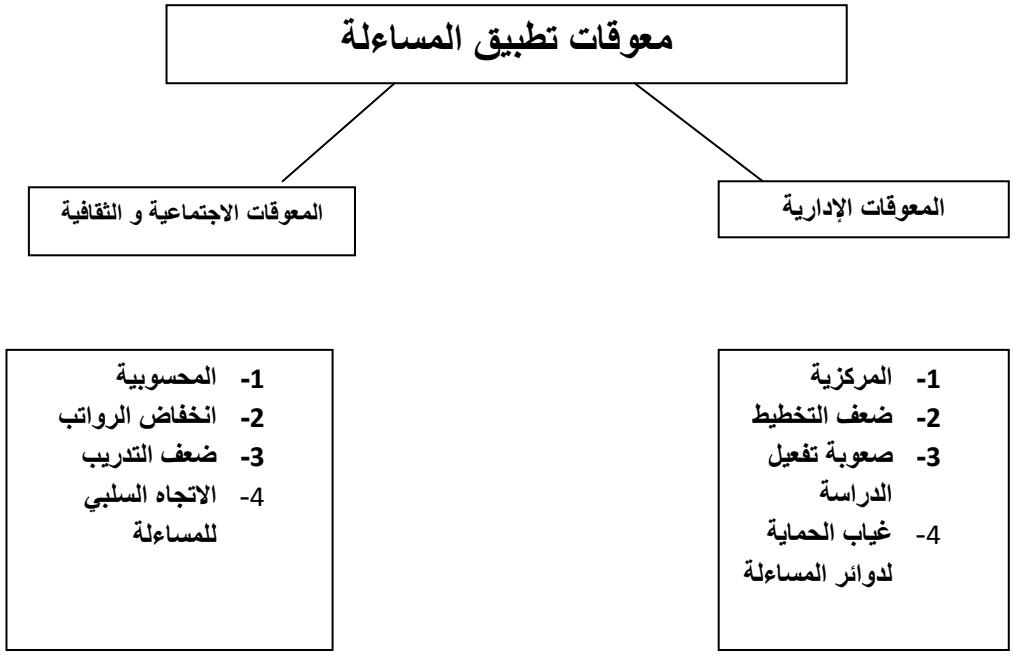
ب) المعوقات الاجتماعية و الثقافية :

و هي تشمل مايلي :

- انتشار الفساد و المحسوبية في العمل الإداري و انخفاض مستوى العمل .
- تراجع الرواتب و انخفاضها يدفع الموظفين للرشاوى و التي بدورها تؤدي للفساد ,و هذا ما يدفعهم إلى قبول العروض المغرية .[11]

[10] المرجع نفسه.

[11] ايوب لعمودي ,**"دور شفافية و المساءلة في الحد من الفساد الاداري بالقطاعات الحكومية في الجزائر "**, رسالة لاستكمال شهادة ماستر ,جامعة ورقلة ,قسم تسير و اقتصاد ,2013 ,ص 35



شكل رقم 03 يمثل معوقات تطبيق المساءلة[12]

[12] رامي موسى الهبيل **دور المساءلة الادارية لدى قسم الرقابة** ,ص39

المطلب الثاني : معوقات الشفافية

1) تعاني الشفافية من عدة معوقات نواجهها طيلة مسارها سواء معوقات الإدارية و اجتماعية و سياسية و من بين هذه المعوقات نجد :

- البيروقراطية الإدارية :و التي تعتبر نموذج مرضي للإدارة و هذا الأمر ناتج عن خشية الموظف من المسؤولية فكلما كانت الشفافية صعبة التحقيق , و كلما كانت الإدارة لا مركزية كلما فتحت المجال أمام الشفافية , و كان تحقيقها أمرا سهلا ذلك دائما .فعملية الشفافية تسهل في ألامركزية الإدارية و تصعب في المؤسسات المركزية و تقف في وجه الشفافية .

2) الانحرافات القيادية :

و تتمثل هذه الانحرافات في إهمال القائد و ترتبط به فكلما كان القائد مهملا كلما صعب أمر تحقيق الشفافية ز تطبيقها و قد يؤدي هذا إلى عتابها. و العكس صحيح فكلما كان القائد مواظب كلما توفره الشفافية و حضرت في المجالات .

3) النفاق الإداري : و هذه من اخطر الأشياء التي تصيب الأجهزة الإدارية أي بوجود جماعة من المرؤوسين ضعاف النفوس يظهرون أما الرؤساء بتقبلهم وهم في الحقيقة رافضين فهي تبقى حاجزا أمام التنظيم الإداري و حاجزا و تعمي التنظيم الإداري [13]

[13] تقرير المؤتمر القاهرة :" **مؤتمر الادارة الرشيدة و بناء دولة المؤسسات** ", القاهرة , جمهورية مصر العربية ,2013 , ص 100

و إضافة إلى هذه المعوقات هناك معوقات أخرى متمثلة في :

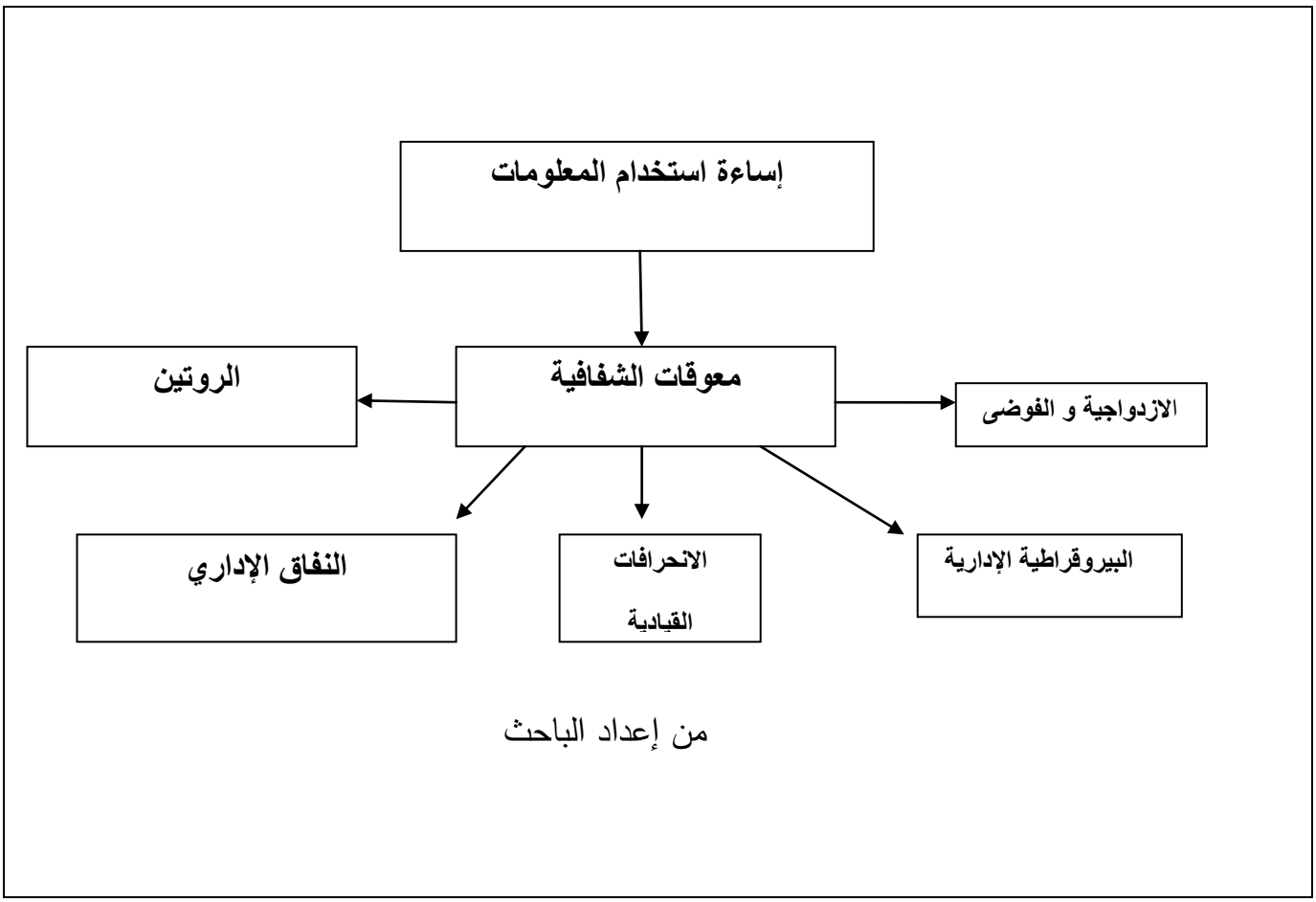
- الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة و تعقد الإجراءات القديمة فالشفافية تسعى لكسر الروتين ,و القيان بالإصلاح الإداري و التطوير لجميع العمليات الإدارية , و هذا قبل البدء في تنفيذ الشفافية ,فهناك مؤسسات لم تعد تنظر في هذا الأمر و هذا ما جعلها تعاني من هذا الجانب .

- الازدواجية و الفوضى في عمليات التحديث و التطور إن هذا المعوق يؤدي بدوره إلى بعثرة و ضياع جهود التنسيق بين الأجهزة الإدارية و هذا بعد الإفصاح عنها .

- تعدد و تداخل الجهات الرقابية : إن هذا الجانب يؤدي إلى خلق التخوف في نفوس الموظفين و ضياع جهودهم .

- إساءة استخدام المعلومات و يقصد به الاستغلال السيئ للمعلومات و الغير السليم لها .[14]

[14] أيوب لعمودي ,**"دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الاداري "** , مرجع سابق , ص 30



من إعداد الباحث

شكل رقم 04 يمثل معوقات الشفافية

المبحث الثالث :تحديات التي تواجه الشفافية و المساءلة

المطلب الأول : تحديات المساءلة

تواجه المساءلة عدة تحديات تأثر عليها في المستقبل و من بين ابرز هذه التحديات نجد ضعف التواصل و المركزية و غياب التدريب.

1- المساءلة و ضعف التواصل :

تعتبر المساءلة عملية تعاونية بين الرئيس و المرؤوسين لذلك يعتبر ضعف التواصل سبب في إخفاق عملية المساءلة و عدم توفيقها لأنها هي التي تعتبر الركيزة الأساسية لضمان استمرارية المساءلة لان عملية الاتصال هي التي تعزز المشاركة في كافة جوانب سياسات المنظمة .فهي التي تنشط عملية مشاركة الموظفين في عملية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات .[15]

لذلك فان ضعف التواصل يؤدي إلى انعدام و غياب المساءلة و هذا لان عملية المساءلة مبنية على عملية الاتصال.

لان العلاقة بين الاتصال و المساءلة علاقة طردية فكلما توفرت عملية التواصل كلما نجحت و استمرت المساءلة داخل المنظمة .

[15] تقرير مؤتمر النهضة العربية الديمقراطية ,**"تعزيز الشفافية المسؤولية و المساءلة من اجل تحسين البيئة التعلمية "**, الأردن ,ص12-14

ومن هنا نستنتج إن عملية التواصل تأثر على المساءلة و لمن ليس لدرجة غيابها فلإخفاق عملية التواصل يقلل فقط من المساءلة و لا يؤدي إلى غيابها .

2- المركزية و الملكية :

تعتبر المركزية الشديدة من ابرز التحديات التي تقف في وجه المساءلة و كلما كانت هناك مركزية شديدة كلما صعب الأمر إما المساءلة و تطبيقها يصبح شبه مستحيل.

فالمساءلة بين المدراء و المرؤوسين تبقى صغ القرار و النهج دائما من الأسفل الى الأعلى و هذا من الجوانب التي تعاني منها غالبية المنظمات و أيضا بضعف ثقافة المشاركة التي تلعب دورا كبيرا في تعزيز ثقافة المساءلة .

فالمساءلة تحقق في الجانب ألامركزية و ذلك من خلال مشاركة المرؤوسين فيها.

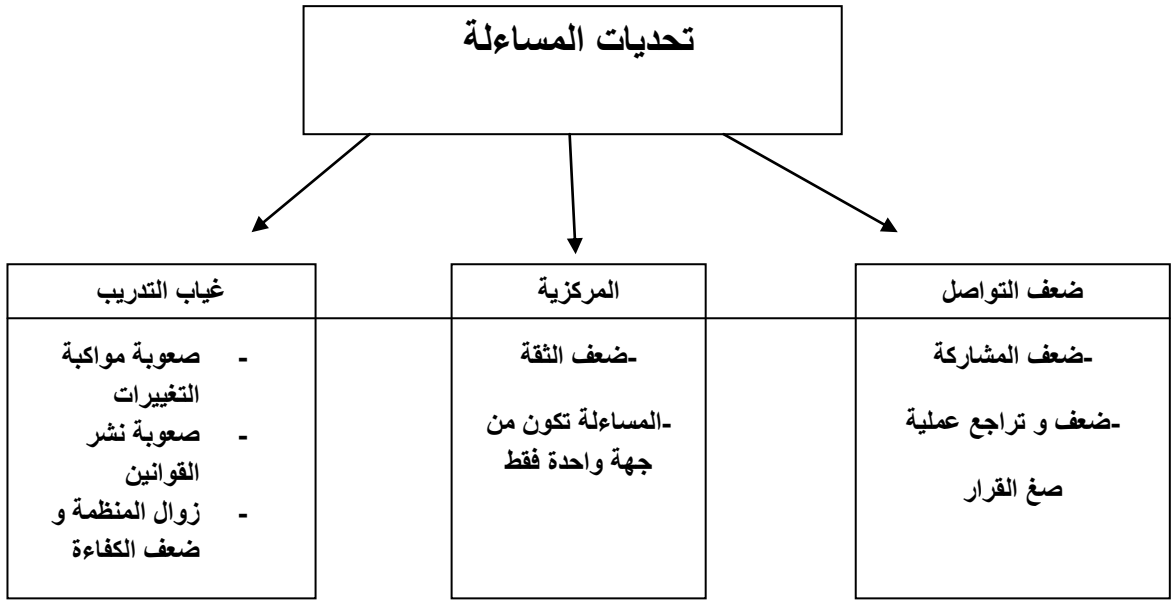
عكس المنظمات ذات طابع النظام المركزي فهي تبقى حاجزا و تحديا للمساءلة و تحقق نوع واحد فقط من المساءلة و هي المساءلة العمودية.

بحيث يشرف فقط الرئيس على المرؤوسين و لكن الأنواع الأخرى للشفافية تبقى عالقة .

3- غياب التدريب :

يلعب التدريب دورا كبيرا في المساءلة فهو الذي يضمن استمرارها و ديمومتها و غيابها يؤدي إلى صعوبة نشر القوانين و إقرارها و تقديمها و العكس صحيح .[16]

[16] مرجع سابق ,ص 16



من اعداد الباحث

شكل رقم 05 يمثل تحديات المساءلة

المطلب الثاني :تحديات الشفافية

تواجه الشفافية عدة تحديات في المنظمة و تتمثل في تحديات اجتماعية و سياسية و تحديات إدارية .

أ) التحديات الاجتماعية و السياسية :

يرتبط هذا التحدي باختلاف التنشئة و ثقافة الفرد ,فالأعراف و الأفكار تختلف فهناك قيم منتشرة في بلد قد تتقاطع مع قيم الأخلاقية مع مجتمع أخر و غياب الأسس و القواعد و الضوابط التي تحكم السلوك الفردي أو الفئوي على حساب المصلحة العليا و هذا ما يؤدي إلى ظهور الشفافية طغيانها على المنظمة , فهي بعض الأحيان تبقى هذه الأعراف و الأفكار تحديا أمام الشفافية ,فهي تسعى لبناء نظام يقاوم هذا الفساد.

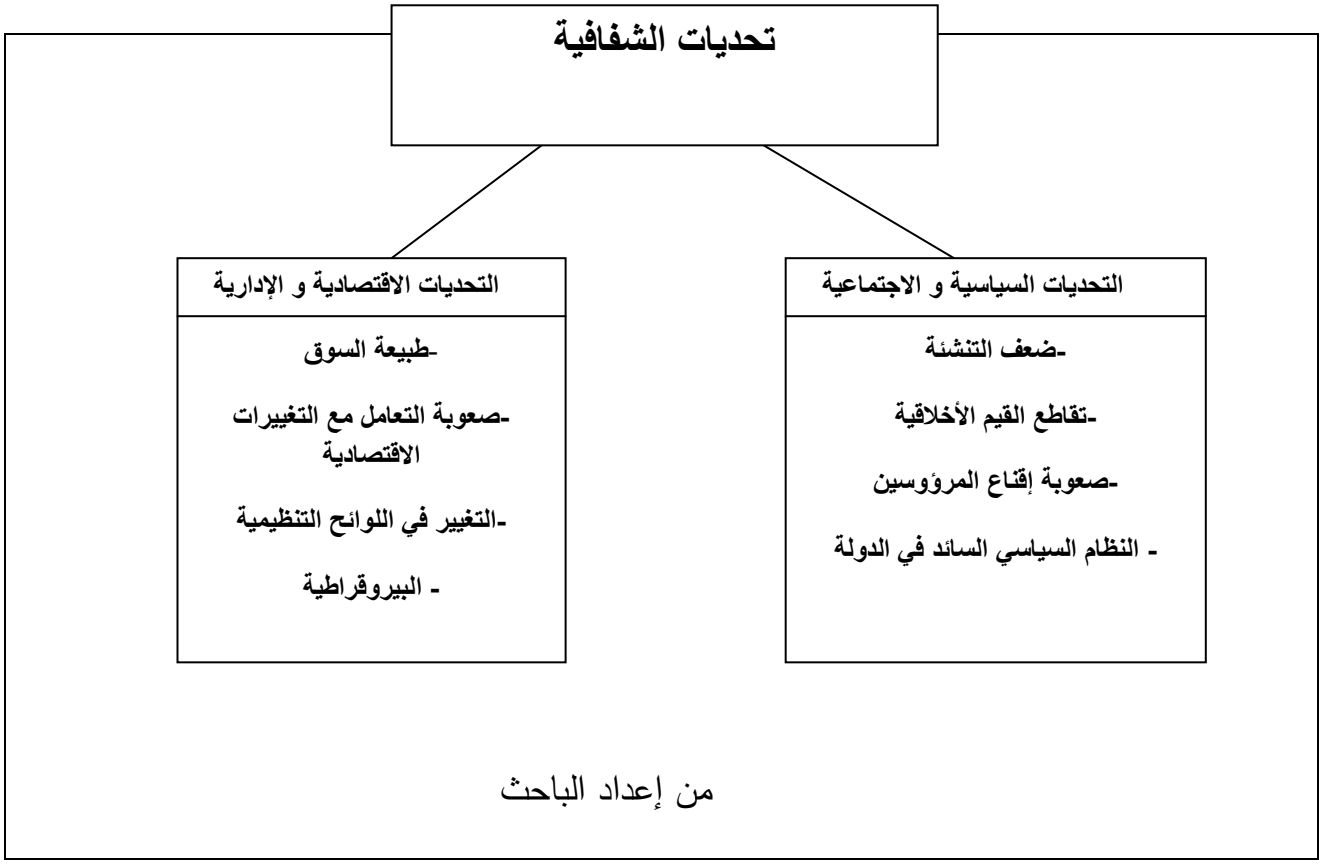
في حين التحديات السياسية مرتبطة بطبيعة النظام السياسي السائد و تكمن تحديات الشفافية في صعوبة إتباع المسؤولين بأهميتها و دورها و هي خاصة إذا كان النظام السلطوي غير متفتح فهي التي تدفع متعدد القرار ليعمل بشكل علي أمام المرؤوسين .[17]

إضافة إلى هنا هناك تحيات اقتصادية و إدارية :

- التحديات الاقتصادية التي تواجهها الشفافية فاختلاف صيغ التعامل التي تعتمدها الجوانب و يجعل اجتياحها على السوق و مستواه و هذا ما يخلق الشك و يقلل من تعزيز المصداقية .

[17] تقرير مؤتمر المشترك الاول الانتوساي –يوروساي :**"الورقة القطرية التحديات التي تواجه ضمان الشفافية و المساءلة المحاسبة في ادارة المالية"** اسطنبول تركيا ,22-24 ,جوان,ص2-7.

- اما التحديات الإدارية تكمن في البيروقراطية فالقوانين و اللوائح المعتمدة و الغير الواضحة هي التي تزرع في الموارد البشرية التهاون و التقليل من دورها في المنظمة .



شكل رقم 06 يمثل تحديات الشفافية

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل حول أهمية تعزيز الشفافية و المساءلة في حوكمة الموارد البشرية .

نجد أن المساءلة تعزز حوكمة الموارد البشرية ,فكلما زاد الاهتمام بها داخل المنظمة كلما ساهمت في تحسين أداء الموظفين لمل لها من تأثير قوي على محيط المنظمة .

إن الشفافية و المساءلة مبدآن مترابطان فكل واحد منهما يعزز الأخر فهما يفتحان المجال أمام الموظفين لمعرفة مسؤولياتهم و ضبط سلوكياتهم.

فتعزيزهما يؤدي إلى كسب الثقة التنظيمية و زيادة الثقة لدى الموظفين .إلا أن المساءلة و الشفافية تواجه عدة معوقات في مشوارها و تتعرض لتحديات في المستقبل القريب أو البعيد.

الخاتمة :

تعد حوكمة الموارد البشرية من المواضيع المهمة حاليا و الأكثر طلبا على الصعيد العالمي و الإقليمي ,حيث أصبح هذا المفهوم ضروري لتطوير المنظمة و ضمان استمرارها ,و عليه فان الحوكمة الموارد البشرية تتطلب تفعيل الشفافية و المساءلة لأنها مبدأ ضروريان لتحقيق و تحسين معارف الموارد البشرية و تنمية قدراتهم و مهاراتهم و ذلك الارتقاء بمستوياتهم و أيضا للحد من المخاطر التي تحدق بالمنظمة و تحسين أداء العاملين لتحقيق أهدافها.

و عليه فان المساءلة تفتح المجال للمنظمة في قدرة التحكم و ضبط سلوكيات موظفيها و رفع مستوياتهم و تمكن من توزيع الصلاحيات و المسؤوليات بين الأطراف العاملة في المؤسسة و ذلك لرفع الفعالية التنظيمية و خدمتها و السعي وراء تحقيق أهدافها , فهي أيضا تمكن الإدارة التنفيذية من مكافأة الموظف المجد و مساءلته أثناء تقصيره , و كل هذا لتعزيز نقاط قوتهم و إصلاح و تقويم نقاط ضعفهم . في حين إن الشفافية تفتح المجال و تلغي الحواجز الموجودة بين الرئيس و مرؤوسته داخل المنظمة إلى الإبداع و الابتكار و هذا ما يؤدي إلى تحسين و تطوير العمل ,فهي تلغي الضبابية و تجعل كل شيء واضح إما المرؤوسين و تكسبهم الثقة و الولاء للمنظمة .

إن المساءلة و الشفافية تلعب دورا هاما في نقل المعلومات و تبادلها بين الرئيس و المرؤوسين فتعزيز هذا المبدآن يحقق الفعالية التنظيمية فهذا المبدأ أصبح لازما على كافة

المنظمات استغلالها في تحسن الأداء منظماتها و تحقيق أهدافها و هما من الأمور المهمة التي يجب مراعاتها في الممارسات الإدارية .

فهي تواجه المشكلات التي تحدق بحوكمة الموارد البشرية و هي تسمح بالتسيير الحسن لهم .

و مما سبق ذكره فان المساءلة و الشفافية تلعب دورا هاما في الإدارة و هما مبدآن من مبادئ الحوكمة التي دخلت حيز التنفيذ في كافة المجالات حتى مست الموارد البشرية في المؤسسات الشفافية و المساءلة مكانة هامة في تسير الموارد البشرية فهي تلعب دورا هاما في تسير الموارد البشرية و تحقيق الفعالية التنظيمية و ذلك من خلال تدخلها في المجال الوظيفي.

تأكيد أو نفي الفرضيات

انطلاقا من دراستنا يمكننا الإقرار:

1- الفرضية الأولى صحيحة فكلما تضاعفت الشفافية و المساءلة كلما تحقق أهداف المنظمة و تحققت فعاليتها.

2- نعم حوكمة الموارد البشرية ضرورية في تحقيق أهداف المنظمة في ظل التحولات العالمية لان التغييرات الحاصلة هي من استدعت ذلك.

3- لا ففي بعض الأحيان التحديات و المعوقات تشكل خطر على المساءلة و الشفافية و تعميق ديمومتها و استمرارها .

أفاق الدراسة

في ظل دراستنا المقدمة وجدنا العديد من التساؤلات :

1-هل تعزيز المبادئ الأخرى له دور في حوكمة الموارد البشرية ؟

2- هل يقتصر فقط تكريس المساءلة و الشفافية في المسار المهني فقط و تكوين الكفاءات و تقييم الأداء ؟

3-ما دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في حوكمة الموارد البشرية ؟

قائمة المراجع و المصادر

قائمة المراجع و المصادر

قائمة المصادر و المراجع :

I. /المراجع باللغة العربية:

- **القواميس و المعاجم :**

1 **معجم القاموس الجديد** , علي بن هدية و آخرون ,ط7, المؤسسة الوطنية الجزائرية, 1991

- **الكتب:**

2 بشير صالح الراشدي,مباحث البحث التربوي ,دار كتاب الحديث ,ط1 ,الكويت ,2000

3 غضبان حسام الدين ,محاضرات في نظرية الحوكمة,الاردن:دار الحامد للنشر و التوزيع 2017,

4 زهرة بن ناصر بن محمد الراسي , **تصميم نموذج مساءلة الاداء في النظام التربوي** , ط2 , دار الخليج , 2013

5 مدحت محمود أبو النصر , **الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات** , ط1 , م.ع لنشر القاهرة، 2015

6 مجيد الكرخي , **مؤشرات الحكم الراشد** ", الاردن: دار المناهج للنشر و التوزيع, 2017

7 مصطفى يوسف كافي , **التنمية المستدامة** , الاكاديميون للنشر و التوزيع ,ط1 ,الاردن,2017

- **الجرائد والمجلات و المجلدات :**

8 ابراهيم محمد حاسم م سرمد غانم صالح ,**تدقيق الموارد البشرية اداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية** ,مجلة جامعة التنمية م2 ع2 2012

9 جودي سعيدة ,**مقال الحوكمة المائية كالية لترشيد المياه في الجزائر** ,المجلة,العدد02 ,2018

10 فلاف محمد , **دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد**, مجلة الردة الاقتصاديات الأعمال , العدد 01 , جامعة شلف,2015

11 قسوم حنان , **اثر الشفافية و المساءلة على الاصلاح الاداري** , مجلة الابحاث , العدد 4, كلية العلوم الاقتصادية , جامعة سطيف

- **الاطروحات و الرسائل و المذكرات الجامعية :**
- **اطروحات الدكتوراه:**

12 فارس بن علوش "**,دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية** "مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه, جامعة النيف العربية,

- **رسائل الماجستر و الماستر :**

13- جابر بن هلال بن كريم المالكي, **درجة ممارسة مديري مكاتب التربية و التعليم للمساءلة التربوية من وجهة نظر مديري مدراس المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة**, دراسة مقدمة لاستكمال الماجستر,كلية التربية , جامعة أم القرى,السعودية,2015

14- رامي موسى هبيل ,"**دور المساءلة الادارية لدى قسم الرقابة الداخلية و علاقتها بتحسن الاداري**", رسالة .

15- مصطفى موسى , **معايير الحكم الراشد و دوره في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية فلسطين**, أطروحة ماجستير ,اكادمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ,غزة,2017

16-نعيمة محمد حرب ,**واقع الشفافية و متطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية , مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماجستر,كلية التجارة** ,جامعة غزة

17- ايوب لعمودي ,"**دور شفافية و المساءلة في الحد من الفساد الاداري بالقطاعات الحكومية في الجزائر** ", رسالة لاستكمال شهادة ماستر ,جامعة ورقلة ,قسم تسير و اقتصاد 2013,

18- خالد سعد برهم الحشاش ,"**درجة تحقيق الشفافية الإدارية لدى العاملين فيها**",رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر ,كلية التربية,جامعة عزة ,2014

19- ايفسن غويتسن و آخرون ," **تفويض السلطة و المساءلة سلسلة من اجل التجمعات مؤسسة إدارة الموارد البشرية وحدة التفتيش**", جنيف ,2004 ,

20- العلجة متاع السياسات الرشيدة و التنمية في الجزائر ,معهد القانونية ,جامعة حمدين ,خميس مليانة.

21- كاوه محمد فرج قرادغي, **اثر الشفافية و المساءلة على الإصلاح الإداري, دراسة تحليلية لاراء عينة من مواطني اقليم كوردستان.**

22- مؤيد الساعدي، ورقة بحثية ,**حاكمية الموارد البشرية الركيزة الإساسية للبناء المؤسسي في مؤسسة التعليم العالي** ، مؤتمر العراق 20-2016/01/21.

23- محمد ياسين عادر ,**محددات الحوكمة المؤتمر العالمي الدولي عوملة الادارة في عصر المعرفة** 15-17 ,جامعة طرابلس 2012

24- منى حيدر, **الحكمانية في المنظمات العام**ة ,دراسة تطبيقية في وزارة التعليم و البحث العلمي ,كلية البشرية ,جامعة بغداد, العراق,

25- تقرير المؤتمر القاهرة :" **مؤتمر الادارة الرشيدة و بناء دولة المؤسسات** ", القاهرة , جمهورية مصر العربية ,2013

26-تقرير مؤتمر النهضة العربية الديمقراطية ,"**تعزيز الشفافية المسؤولية و المساءلة من اجل تحسين البيئة التعلمية** ", الأردن

27- تقرير مؤتمر القاهرة ,**الإدارة الرشيدة و بناء دولة المؤسسات** , القاهرة , 2013

28- تقرير مؤتمر المشترك الاول الانتوساي –يوروساي :"الورقة القطرية التحديات التي تواجه ضمان الشفافية و المساءلة المحاسبة في ادارة المالية" اسطنبول تركيا ,22-24 جوان.

المراجع باللغة الفرنسية :

29- https:blogs.worlbank.orag/or/voices/govermance

30- iso international standor 30408 human resore mangont guidlus on humain govermance ,mangment des ressources humaines directrices sur la govermence humaine 2016

31- international standard iso 30408 2016-09-01 –

32- gatniton gorsier and louisa bezuident govermence and h.r the developent of fromwork for south africain organisations article august 2014

33 - karima vang, 01/21/2015 global partneships and officer imf

34 – revasso dictionnaires