

المحاضرة 1: مدخل الى الحوكمة

مفهوم الحوكمة:

هي أسلوب ممارسة سلطات الادارة الرشيدة ، كذلك هي النظام الذي يتم من خلاله ادارة التنظيم والتحكم في أعماله, أما برنامج الأمم المتحدة الانمائي فقد عرفها بكونها ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والادارية لإدارة شؤون المجتمع في كافة المسؤوليات ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبر المواطنون عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم, وعرف تقرير التنمية الانسانية العربية الحوكمة بأنها "الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الانسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحياتهم, ويسعى الى تمثيل كافة فئات الشعب تمثيلا كاملا وتكون مسؤولة أمامه".

نشأة الحوكمة:

ساعد على نشأة الحوكمة ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية ، فدفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الادارة الى ضعف اليات الرقابة على تصرفات المديرين ووقوع الكثير من الشركات في أزمات مالية واقتصادية عصفت خاصة بدول جنوب شرق اسيا ومنها ماليزيا ، كوريا واليابان عام 1997 مما أدى الى ضائقة مالية كادت ان تطيح بها ، الامر الذي استدعى وضع قواعد الحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في الشركة .

أهداف الحوكمة:

- تأطير العلاقة على أسس موضوعية وقانونية سليمة وواضحة بين مختلف مستويات التنظيم وتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات.
- تحجيم الفساد وترشيد استغلال الموارد انطلاقا من العمل في جو من الشفافية والوضوح.
- تنظيم العلاقة وتعزيز الحوار بين الادارة ومختلف الشركاء الاجتماعيين.

- تحديد أدوار مختلف الجهات الفاعلة في المنظمة
- توفير مناخ تنظيمي صحي عادل وتشاركي.
- تحجيم دور التنظيمات غير الرسمية والترحيب بمشاركتهم في اطار ما تسمح به القوانين.

محددات الحوكمة:

- **محددات داخلية:** ومن أهمها الثقافة التنظيمية والقواعد واللوائح والتعليمات الداخلية المطبقة وكذلك القرارات الصادرة عن اللجان القانونية كاللجنة البيداغوجية ومجلس الادارة والمجلس التأديبي واللجان متساوية الأعضاء.
- **محددات خارجية:** وتتمثل في الأوامر والقوانين الصادرة عن جهات عليا كالحكومة أو البرلمان أو المتضمنة في الدساتير والتي تهدف الى تنظيم الحياة الاقتصادية والاجتماعية , ومن المحددات الخارجية أيضا القيم الثقافية والخلفية والدينية السائدة في المجتمع.

مبادئ وأسس الحوكمة:

- الديمقراطية (المشاركة) : يسمح هذا المبدأ بتعاون الأطراف المهمة في التنظيم وتوحيد جهودها والالتفاف حول الغايات والمرامي والأهداف التي سطرته المنظمة.
- الشفافية : هي الوضوح في استخدام وتوزيع واستغلال الموارد مما يقوي ويعزز ثقة الموارد البشرية في قيادة المنظمة.
- المساواة والعدالة : ان العدل هو أساس الملك, وإذا حرصت المنظمة على هذه القيمة بحيث تعامل الأفراد على قدم المساواة في التوظيف والترقية والتحفيز تزداد دافعية الأفراد للإنجاز ويتحسن أدائهم مما يسهم في تحقيق أهداف التنظيم.
- احترام القانون : تحدد القوانين كيفية انشاء التنظيم وتحدد أيضا واجبات ومهام ومسؤوليات هيئات وأفراد التنظيم وطبيعة العلاقات التي تربطهم فاذا التزم جميع الأطراف به تحققت غايات التنظيم.
- مكافحة الفساد : هو عملية مواجهة ميول الافراد في تحقيق الاهداف والمصالح الشخصية على حساب أهداف التنظيم .
- الكفاءة : هي قدرة ومهارة الاطراف الفاعلة في التنظيم كالإدارة واللجان والمجالس على تنفيذ البرامج وتحقيق الاهداف بأقل التكاليف وفي الوقت المناسب .

- الفاعلية :ان المخرجات هي وسيلة القياس الأساسية للفاعلية فكلما اقتربت أو تطابقت مخرجات النظام مع الأهداف كلما كان هذا النظام فعالا ... وتقاس الفاعلية كذلك بما يجري داخل التنظيم من عمليات وأنشطة , فتكامل أعضاء وعناصر التنظيم مع بعضها وانسجامها مع النظام وغياب أي علامة من علامات التوتر وسريان مختلف الإجراءات بصورة سليمة , وانخفاض معدل الشكاوى , ودوران العمل , وتوافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين , وتدفق المعلومات الأساسية بسهولة ويسر ووضوح فيما بين المستويات , يعتبر كل ذلك المقياس الأساسي لفاعلية التنظيم وجودة أداء المسيرين به , والفاعلية هي أيضا القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك .
- المساواة : هي عملية تحديد نشاطات ومهام وواجبات ومسؤوليات شاغل منصب العمل بهدف محاسبته اداريا أو ماليا .
- الاستجابة : هي درجة وسرعة استجابة الاطراف الفاعلة لاحتياجات المواطنين من الخدمات والمرافق .

المحاضرة 2 : الرقابة

1 - تعريف الرقابة

هي الوظيفة التي تمكن القائد الإداري , أو المدير , أو المشرف , من التأكد من تنفيذ الأعمال بشكل مطابق لما تم التخطيط له , أو هي كما يقول هنري فايول التحقق مما إذا كان كل شيء يجري طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة .

تتضمن الرقابة تحديد الانحرافات وتحديد أسبابها ,وعلى المسير معالجة هذه الانحرافات حتى لا تتكرر في المستقبل ، والرقابة ليست اكتشاف الأخطاء بعد حدوثها , ومحاسبة الموظف المسئول عن الخطأ فقط , بل أيضا تحصين الموظف للحيلولة دون وقوعه في الخطأ , وذلك من خلال وضوح الأهداف وطبيعة الأنشطة التي يقوم بها وأساليب العمل الصحيحة.

2 - أهداف الرقابة :

- متابعة سير العمل وتقيده بالأنظمة والتعليمات المرسومة وفق خطط وبرامج المؤسسة .
- تدارك الانحرافات وتحديدتها في الوقت المناسب وتصحيحها .

- التأكد من تطبيق أنظمة العمل السارية في التنظيم .
- التأكد من أن استخدام الموارد المادية والشرية والتصرف فيها يتم وفق الخطة المرسومة .
- مراقبة تنفيذ القرارات والتعليمات .

3 - أنواع الرقابة :

يمكن التمييز بين الأنواع التالية للرقابة :

3 - 1 - الرقابة المسبقة (الوقائية) :

يتم هذا النوع من الرقابة قبل الشروع في انجاز أي نشاط يتعلق بالمؤسسة والغرض من ذلك هو العمل على تفادي وقوع المشاكل والعراقيل قبل حدوثها .

3 - 2 - الرقابة أثناء التنفيذ (المتابعة) :

نقوم بهذا النوع من الرقابة أثناء انجاز مختلف أنشطة المؤسسة والهدف هو متابعة حسن التنفيذ للأنشطة , والقيام بالإجراءات التصحيحية في وقتها المناسب .

3 - 3 - الرقابة اللاحقة :

وتكون بعد الانتهاء من مرحلة التنفيذ , ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات التي تتعلق بالأداء الفعلي لمختلف الأنشطة بالمؤسسة ومقارنتها بما كان مخططا , والهدف من ذلك التأكد من حسن سير الأداء .

المحاضرة 3 : التقييم الموضوعي للأداء

1- تعريف تقييم الأداء :

هو عملية يقوم بها المديرون أو المسيرون في المنظمة لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك الموظفين الحقيقي في الوظيفة , وتأخذ هذه العملية طابعا رسميا منمطا في الغالب يقيم به سلوك الموظفين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب ومستوى أدائهم الحالي , ولمعالجة نواحي النقص والضعف فيه , وتحسينه مستقبلا , ويترتب على تقييم الأداء قرارات تؤثر على أوضاع الموظفين مثل الاحتفاظ بهم أو ترقيتهم أو إنهاء عملهم أو نقلهم أو زيادة في رواتبهم أو خصم منها , أو إرشادهم وتدريبهم .

2- أهمية تقييم الأداء

وتحتل عملية تقييم الأداء جزءا كبيرا من اهتمام القيادات الإدارية ومسيري الموارد البشرية والعاملين أنفسهم , وذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية تقييم الأداء من نتائج ايجابية او سلبية على المنظمة والعاملين أنفسهم .

3- أهداف تقييم الأداء :

تهدف عملية تقييم الأداء إلى ما يلي :

- 1 - يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين .
- 2 - يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها .
- 3 - يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين .
- 4 - يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم لتولي مناصب قيادية أعلى
- 5 - يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة , فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة .
- 6 - يسهم تقييم الأداء في تزويد مسيري الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة .

أما كامل برير فيعتبر أن برامج تقييم الأداء تقوم لتحقيق هدفين :

- 1 - هدف إداري : وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء... الخ .
- 2- هدف تطويري : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم , غير أن معظم برامج تقييم الأداء تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى .

4 - جوانب التقييم

تتضمن عملية التقييم قياس انجاز الفرد الفعلي لناحيتين أساسيتين تتعلقان بأدائه هما :

- 1 - السلوك الذي يظهره الفرد أثناء تأديته العمل .
 - 2 - الناتج وهذا شيء ملموس يعبر عنه عادة بوحدات معيارية ثابتة .
- تستخدم ثلاثة جوانب لقياس الأداء هي الصفات , والسلوك , والنتائج:

- **مدخل الصفات** : يركز على الفرد صاحب الأداء ويتجاهل السلوكيات والنتائج , ويشتمل هذا المدخل على القدرات المعرفية (الذكاء مثلا) أو الشخصية , ربما يشعر الموظفون أن التقييم المؤسس على الصفات غير عادل , لأنه ليس بالضرورة أن تؤدي هذه الصفات إلى نتائج وسلوكيات مرغوبة .
- **مدخل السلوك** : يؤكد مدخل السلوك على ما يقوم به الموظفون وعلى تصرفاتهم في العمل ويكون هذا المدخل ملائما في قياس الأداء عندما تكون الصلة بين السلوكيات والنتائج غير واضحة , كأن تتحقق النتائج المرغوبة رغم حقيقة أن السلوكيات الصحيحة تكون موجودة , أو يمكن تحقيق النتائج رغم غياب السلوكيات الصحيحة , ويكون هذا المدخل ملائما أيضا عندما تحدث النتائج في المستقبل البعيد
- **مدخل النتائج** : يؤكد هذا المدخل على نتائج و مخرجات الموظفين , فتحديد وقياس النتائج يستغرق وقتا اقصر من قياس السلوكيات , أيضا قياس نتائج الموظفين اقل تكلفة من قياس سلوكياتهم , ويكون هذا المدخل ملائما لقياس الأداء عندما يكون العمال ماهرون في السلوكيات المطلوبة , والارتباط واضحا بين السلوكيات والنتائج , وعندما تكون النتائج مستمرة في التحسن , وكذلك عندما تكون هناك طرق عديدة للقيام بالعمل بشكل صحيح .
- وتهتم عملية التقييم بقياس مختلف جوانب اداءات الأفراد التي يمكن حصرها في:
 - طبيعة الجهد المبذول والمتمثل في مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة .
 - مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية تتمثل في درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات , ودرجة خلو الأداء من الأخطاء , ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء
 - نمط الجهد المبذول ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها المجهود في العمل .

المحاضرة 4 : التقييم الموضوعي للأداء

5 - معايير ومؤشرات تقييم الأداء :

إن تقييم أداء الموظفين في قطاع الوظيفة العمومي يختلف من قطاع إلى آخر حسب طبيعة النشاط , وهو من المشاكل التي تحتاج إلى تنظيم .

ان المشرف الممتاز يميل إلى أن يقيم مرؤوسيه تقييما دقيقا , وان يوضح الفروق الواسعة بين مرؤوسيه الممتازين وغير الممتازين , أي انه يوضح مدى التباين أو الاختلاف بين هؤلاء العمال , أما المشرف غير الكفاء فانه يميل إلى تقدير مرؤوسيه تقديرا واحدا حيث يعتبرهم جميعا متقاربين أو متشابهين فلا يبرز ما بينهم من فروق.

ويرى محمد رفيق الطيب (2006 : 24) أن تصحيح الانحرافات بناء على التغذية العكسية يتطلب توفر الشروط الآتية :

- وجود معايير موضوعية لقياس الأداء الفعلي .
 - تتبع مستمر للأداء الفعلي بغرض قياسه .
 - مقارنة الأداء الفعلي المقيس مع الأداء النموذجي , أي مع المعيار المخطط له .
 - اكتشاف الانحرافات .
 - استعمال المعلومات المستمدة نتيجة لذلك من اجل إجراء التصحيح اللازم .
- إن تحديد معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها الأطراف أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملون ورؤسائهم ومن الأمثلة على المعايير ما يلي :

معرفة العمل - القيادة - المبادرة - الإبداع - نوعية الأداء - حجم العمل - التعاون - القدرة على اتخاذ القرارات - القدرة على حل المشكلات - القدرة على الاتصال - القدرة على التخطيط - القدرة على التنظيم - الاتجاهات نحو العمل - تفويض السلطات .

إن التقييم الموضوعي للأداء يختلف بمقاييسه عن التقييم الذاتي , فالأول يتطلب معلومات كمية عن إنتاج الأفراد , ومعلومات أخرى محددة عنهم , بينما الثاني يبقى رهنا بحكم ونزاهة المقيم , و يمكن قياس أداء العاملين بواسطة مؤشرات عديدة , كمعدلات الأداء أو الإنتاجية أو من خلال نسب الغياب والحوادث والإصابات , والفصل عن العمل , ومعدلات دوران العمل... الخ .

6 - مراحل عملية تقييم الأداء

تمر عمليات تقييم الأداء حسب كامل بربر (2000 : 126) بالمراحل التالية :

- 1 - تحديد معايير الانجاز : ويتم ذلك بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل , ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها
 - 2 - إبلاغ هذه المعايير والتوقعات الى المرؤوسين ويجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالانجاز وفهمها بشكل صحيح .
 - 3 - قياس الانجاز الفعلي بناء على المعلومات المتوفرة عن الانجاز ويتم الحصول عليها إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير المكتوبة والشفهية عن انجازه
 - 4 - مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير وذلك لتحديد الانحرافات بين الانجاز الفعلي والمتوقع .
 - 5 - مناقشة عملية التقييم مع المرؤوسين ليتأكد المرؤوس أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية .
 - 6 - المرحلة الأخيرة في عملية التقييم هي القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية .
- إن الاتجاه الحديث في تقييم الأداء يذهب إلى أن تقييم الأداء يتم عند إنهاء مهمة أو عمل معين , وفي مدخل الإدارة بالأهداف فان الرئيس والمرؤوس يتفقان على تقييم الأداء عند انجاز هدف معين , وفيما يتعلق بعدد مرات تقييم الأداء فقد أشارت دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية الى أن 74 % من الموظفين و 58 % من العمال قد قيم أداءهم مرة واحدة سنويا , وان 25 % من الموظفين و 30 % من العمال قد تم تقييم أداءهم مرة كل ستة أشهر .

7 - طرق وأساليب تقييم الأداء :

تصنف أدوات وطرق تقييم أداء الموظف إلى طرق تقارن أداء الموظف مع آخرين , وطرق وأدوات تقارن أداءه مع معايير , وطرق وأدوات تقارن الأداء مع الأهداف , ويوجد تصنيف يقسم الأدوات والطرق إلى أساليب تقليدية وأخرى حديثة , وتتضمن هذه الطرق الحكم على أداء الفرد من خلال عملية التقييم التي يقوم بها الرئيس المباشر لذلك الفرد , زملاؤه أو الفرد نفسه .

المحاضرة 5 : قيم العمل

1 - تعريف القيم :

هي المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى في حياته وسلوكه كالعدل والشجاعة والحرية والسلام والالتزام ...

2 - أهمية القيم :

للقيم أهمية كبرى لفهم السلوك الإنساني في المنظمات حيث تؤثر في مدركات الفرد واتجاهاته ودوافعه وتعلمه , فهي محدد أساسي لجوانب مختلفة من الشخصية , وتوفر القيم معايير مرشدة للسلوك اليومي للفرد أو الجماعة , وتؤثر في قرارات المدير وحلوه وتؤثر على التفاعل بين الأفراد , وتكون أحيانا مصدرا للنزاع داخل الفرد نفسه أو فيما بين الأفراد والجماعات , ومعرفة قيم العاملين تساعد على تحديد نوع الوظائف الملائمة لهم وأنواع التدريب السلوكي اللازمة .

تولي إدارة الموارد البشرية الحديثة أهمية خاصة لقيم العمل السائدة في المجتمع وتخصص لها مكانة في برامج التكوين والتطوير , وتعتبرها من معايير الاختيار المهني وتسعى لتنميتها وتعزيزها , ومما جاء في الدين الإسلامي حول العمل قوله تعالى في سورة الزلزلة الآيتين 7 - 8 " فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره , ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره " وقوله تعالى في سورة النحل الآية 97 " من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون " وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " وقوله أيضا " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه "

أما من حيث تغير قيم القوة العاملة فان قيم عمال السبعينات من القرن العشرين تتميز بالتطلع إلى العدالة بين العمال بدل النجاعة الاقتصادية , والتعددية والتنوع بدل وحدة التصور والمركزية , والمشاركة بدل التسلط , وتغليب الشخصي على التنظيمي .

ولتصحيح الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها الاستفادة من طاقات العمل الإنساني في رفع الكفاية الإنتاجية , فان المدرسة السلوكية اعتبرت أن العنصر البشري يتكون من عواطف وقيم ومعتقدات ونزعات وطموحات والتي بمجموعها تلعب دورا رئيسيا في رفع الكفاءة الإنتاجية .

ومن جهة أخرى نرى أن الأفراد يحملون قيما واتجاهات مختلفة وهذا قد يؤدي إلى خلق مشكلات نتيجة للتفاعل الإنساني , ولكن استعداد الإنسان للتعلم وقدرة المنظمة على فهم الاحتياجات التدريبية

السلوكية لموظفيها ومعرفتها بمبادئ التعلم والتدريب ورغبتها في تحسين التفاعل الإنساني لدى موظفيها من خلال التدريب كل هذه العوامل تساعد في تخفيف المشكلات الناجمة عن التفاعل الإنساني .

قائمة المراجع

كامل بربر ، (2000) ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط 2 ، بيروت .

سعيد مقدم (2013) ، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، الجزائر

جمال الدين لعويصات ، (2003) ، مبادئ الإدارة ، دار هومه للطباعة والنشر ، الجزائر .

لبنان الشامي وماركو إبراهيم ، (2007) ، مبادئ الإدارة ، المركز القومي للنشر ، الأردن .

غيات بوفلجة ، (2004) ، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، ط 2 ، الجزائر

فضل صباح الفضلي ، (1995) ، مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد الرابع والثلاثون ، العدد 4 ، السعودية .

عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، (2008) ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21 - منحنى نظمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ج 1 ، ط 1 ، الأردن .

عبد الرزاق بن حبيب ، (2009) ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 4 ، الجزائر .

بشير الخضرا وآخرون ، (2009 : 68) بشير الخضرا ، مروة احمد ، احمد ابو هنطش ، حنان الظاهر (2009) ، السلوك التنظيمي ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة ، القاهرة .