

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بالتعاون مع مخبر أبحاث البنية الرقمية والذكاء الاصطناعي
وتطبيقاتهما في التحول الرقمي للقطاعات الاقتصادية.

وبالإشتراك مع فرقة بحث متطلبات تطبيق حوكمة الشركات
والتدقيق المحاسبي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
بمخبر الدراسات التطبيقية في العلوم المالية.

وبالإشتراك مع النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي التعليم
العالي - فرع غرداية، ينظمون:

الملتقى الوطني الأول (حضورى وعن بعد) حول: حوكمة مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي والتشريعات الحديثة.

مداخلة بعنوان:

كفاءات الموارد البشرية في مجال الحوكمة

Abstract:

Human resource competencies in the field of governance constitute a fundamental pillar for the success and effectiveness of organizations, as the human element represents the key instrument for implementing the principles of transparency, accountability, and fairness. This study aims to analyze the nature of the competencies required to activate governance, while highlighting their role in improving the quality of institutional performance. Human resource competencies in governance are structured around three main dimensions: cognitive competencies, which involve knowledge of governance concepts and the regulations governing them; skill-based competencies, which relate to the ability to make decisions, manage risks, and engage in strategic planning; and behavioral competencies, which are associated with integrity, ethical commitment, and responsibility. The integration of these dimensions contributes to ensuring the effective implementation of governance principles within organizations. These competencies are developed through various mechanisms, most notably continuous training, the use of modern technologies, and the adoption of an organizational culture that supports governance.

Keywords: Human Resource Competencies, Governance, Transparency, Accountability, Integrity

من إعداد الباحثين امن خلال

الملخص (المختصر رقم 8 كلمة)

تعد كفاءات الموارد البشرية في مجال الحوكمة مرتكزا أساسيا لنجاح المؤسسات وفعاليتها، حيث يمثل العنصر البشري الأداة الفعلية لتجسيد مبادئ الشفافية، والمساواة والعدالة، ولقد هدف بحثنا إلى تحليل طبيعة daoula_khedidja@yahoo.c om ها في تحسين جودة الأداء المؤسسي حيث تتمتع كفاءات الموارد البشرية في مجال الحوكمة في ثلاثة أبعاد رئيسية: كفاءات معرفية تشمل الإلمام بمفاهيم الحوكمة، و التشريعات المنظمة لها، وكفاءات مهارية تتعلق بالقدرة على اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر، والتخطيط الاستراتيجي، وكفاءات سلوكية ترتبط بالنزاهة، و الالتزام الأخلاقي، والمسؤولية. حيث يسهم تكامل هذه الأبعاد في ضمان التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة داخل المؤسسات منتهية تطمح هذه الكفاءات من

1. مقدمة:

شهدت المنظمات المعاصرة تحولات عميقة فرضتها العولمة والتطور التكنولوجي المتسارع، الأمر الذي جعلها مطالبة بتبني أساليب إدارية حديثة قادرة على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. وفي هذا السياق برزت الحوكمة كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة والكفاءة في إدارة المنظمات، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وقد أدى الاهتمام المتزايد بتطبيق الحوكمة إلى التركيز على العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية في نجاحها، إذ لا يمكن تحقيق مبادئ الحوكمة دون توفر كفاءات بشرية قادرة على استيعاب متطلباتها وتطبيق آلياتها بفعالية.

وُعد إدارة الموارد البشرية المجال الأكثر ارتباطاً بتفعيل الحوكمة، حيث تضطلع بدور محوري في استقطاب الكفاءات المناسبة، وتطوير قدرات العاملين، وترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والمساءلة. كما أن تطوير كفاءات الموارد البشرية في مجال الحوكمة يساهم في تحسين جودة اتخاذ القرار، وتعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة. ومن هذا المنطلق أصبح الاهتمام بتنمية الكفاءات المرتبطة بالحوكمة ضرورة حتمية لمواجهة التحديات التنظيمية المعاصرة.

غير أن عملية تطوير كفاءات الموارد البشرية في مجال الحوكمة لا تخلو من صعوبات، إذ تواجه المنظمات مجموعة من التحديات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، ونقص التدريب المتخصص، ومقاومة التغيير، وضعف نظم تقييم الأداء، إضافة إلى محدودية الموارد والإطار التشريعي. الأمر الذي يستدعي تبني

آليات فعالة لتطوير هذه الكفاءات وتعزيز دورها في تطبيق الحوكمة وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

انطلاقاً مما سبق، تتحدد إشكالية هذا البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تساهم كفاءات الموارد البشرية في تفعيل مبادئ الحوكمة داخل المنظمة، وما الآليات الكفيلة بتطوير هذه الكفاءات لمواجهة التحديات المرتبطة بتطبيق الحوكمة؟

2. هدف البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور كفاءات الموارد البشرية في تفعيل الحوكمة داخل المنظمات، من خلال تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للحوكمة وإدارة الموارد البشرية، وبيان كيفية تطوير الكفاءات اللازمة لتطبيق مبادئ الحوكمة بفعالية. كما يسعى البحث إلى تحديد التحديات التي تواجه تطوير هذه الكفاءات واقتراح الآليات المناسبة لمعالجتها.

3. أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من الاهتمام المتزايد بتطبيق الحوكمة في المنظمات المعاصرة، باعتبارها مدخلاً حديثاً لتحسين الأداء وتعزيز الشفافية والمساءلة. كما تبرز أهمية البحث في كونه يركز على كفاءات الموارد البشرية بوصفها عنصراً أساسياً في نجاح تطبيق الحوكمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

4. كفاءات الموارد البشرية في مجال الحوكمة

يعد **المورد البشري** الركيزة الأساسية في تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات، إذ يعتمد نجاح الحوكمة على مدى كفاءة الأفراد القائمين على تنفيذها، ومن ثم أصبح تطوير كفاءات المورد البشري أحد المتطلبات الجوهرية لضمان تحقيق الشفافية والمساءلة وتحسين الأداء المؤسسي (السلمي، 2001). ويهدف هذا المبحث إلى تحديد مفهوم تطوير كفاءات المورد البشري وبيان أبعاده وعلاقته بالحوكمة.

عرف **الكفاءة** بأنها مجموعة المعارف، والمهارات، والقدرات، والسلوكيات التي يمتلكها الفرد وتمكنه من أداء مهامه بفعالية. وتشمل الكفاءة ثلاثة أبعاد رئيسية: البعد المعرفي، والبعد المهاري، والبعد السلوكي (العزوي، 2008). كما تُعد الكفاءة عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الجودة في العمل الإداري (أبو النصر، 2012)

يقصد بتطوير كفاءات المورد البشري عملية منظمة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم من خلال التدريب والتأهيل والتعلم المستمر، بما يحقق التوافق بين قدراتهم ومتطلبات العمل (السلمي، 2001). كما يُعرف تطوير الكفاءات بأنه الاستثمار في رأس المال البشري من أجل رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية (أبو النصر، 2012)

5. مفهوم الحوكمة وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

5. 1 كفاءات الموارد البشرية في مجال الحوكمة تُعدّ الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والاقتصادية، حيث تشير إلى مجموعة القواعد والآليات التي تُنظم العلاقات بين مختلف الأطراف داخل المنظمة، بما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والكفاءة في استخدام الموارد. وقد عرّفها Organisation for Economic Co-operation and Development بأنها "مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصالح الآخرين، والتي توفر الهيكل الذي تُحدّد من خلاله أهداف المنظمة ووسائل تحقيقها ومراقبة أدائها (OECD, 2004).

كما عرّفها (World Bank) بأنها الطريقة التي تُمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة أو المنظمة من أجل التنمية، مع التركيز على الكفاءة والشفافية وسيادة القانون (World Bank, 1992). وبُفهم من ذلك أنّ الحوكمة لا تقتصر على الجانب الرقابي فقط، بل تشمل أيضًا توجيه الأداء وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

وتقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تُعدّ بمثابة الركائز التي تُبنى عليها الممارسات السليمة داخل المنظمات. ومن أهم هذه المبادئ:

- **الشفافية:** وتعني توفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة، بما يسمح باتخاذ قرارات مبنية على معطيات واضحة (Armstrong, 2009).

- **المساءلة:** تشير إلى خضوع الإدارة للمحاسبة عن قراراتها وأدائها أمام الجهات المعنية، مما يعزز الانضباط التنظيمي (Tricker, 2015).

- **العدالة:** وتعني المعاملة المتكافئة لجميع الأطراف داخل المنظمة دون تمييز، خاصة في ما يتعلق بالحقوق والواجبات (Cadbury, 2002).

- **المسؤولية:** تتجسد في التزام الإدارة بتحقيق أهداف المنظمة مع مراعاة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية (Mallin, 2013).

- **المشاركة:** تعني إشراك مختلف الفاعلين في عملية اتخاذ القرار، بما يعزز الانتماء التنظيمي ويحسن جودة القرارات (UNDP, 1997).

- **الكفاءة والفعالية:** تشير إلى الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أفضل النتائج الممكنة (OECD, 2004).

وُثِّمَ هذه المبادئ مجتمعة في خلق بيئة تنظيمية قائمة على النزاهة والوضوح، وهو ما ينعكس إيجاباً على إدارة الموارد البشرية من خلال تعزيز الكفاءات، وترسيخ ثقافة الأداء، وتطوير القدرات المؤسسية بما يتماشى مع متطلبات الحوكمة الحديثة.

5 . 2 أهداف الحوكمة في المنظمة

تسعى الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن حسن إدارة المنظمة وتعزيز كفاءتها، حيث تُعد إطاراً متكاملًا لتنظيم العلاقات وتوجيه الأداء بما يخدم مصالح مختلف الأطراف، ومن أبرز أهداف الحوكمة ما يأتي:

- **تعزيز الشفافية والإفصاح:** تهدف الحوكمة إلى ضمان توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة لجميع أصحاب المصلحة، بما يساهم في تحسين جودة

القرارات الإدارية والحد من عدم تماثل المعلومات داخل المنظمة (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2004). فالشفافية تساعد على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين والمستفيدين.

- **تحقيق المساءلة والمحاسبة:** من الأهداف الأساسية للحوكمة تعزيز مبدأ المساءلة من خلال تحديد المسؤوليات بوضوح ومحاسبة الإدارة على أفعالها، الأمر الذي يحد من الانحرافات الإدارية ويعزز الانضباط التنظيمي. (Tricker, 2015)

- **تحسين كفاءة الأداء التنظيمي:** تعمل الحوكمة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية، بما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والفعالية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (Mallin, 2013).

- **حماية حقوق أصحاب المصلحة:** تسعى الحوكمة إلى ضمان المعاملة العادلة والمتكافئة لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العاملون والمستفيدون والشركاء، وهو ما يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي (Cadbury, 2002).

- **الحد من الفساد والمخاطر الإدارية:** تُسهم الحوكمة في وضع آليات رقابية فعالة تساعد على الكشف المبكر عن الانحرافات وتقليل فرص الفساد الإداري والمالي داخل المنظمة (World Bank, 1992).

- **دعم اتخاذ القرار الرشيد:** توفر الحوكمة إطارًا واضحًا لاتخاذ القرار المبني على المشاركة والمعلومات الدقيقة، مما يرفع من جودة القرارات ويعزز الفاعلية التنظيمية (United Nations Development Programme, 1997).

- **تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة:** تعمل الحوكمة على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، بما يضمن استمرارية المنظمة وتحقيق التنمية طويلة المدى (OECD, 2004).

وتُظهر هذه الأهداف أن الحوكمة لا تقتصر على الجانب الرقابي فقط، بل تمثل مدخلًا متكاملًا لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءات الموارد البشرية داخل المنظمة، وهو ما يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية

6. علاقة الحوكمة بإدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم المجالات التي تتأثر بتطبيق الحوكمة داخل المنظمات، إذ تسهم الحوكمة في إرساء إطار تنظيمي واضح لإدارة العنصر البشري قائم على الشفافية والعدالة والمساءلة. فالحوكمة تحدد السياسات والإجراءات التي تنظم عمليات التوظيف والتدريب والتقييم والترقية بما يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي (Armstrong, 2009).

- تعزيز الشفافية في سياسات الموارد البشرية: تعمل الحوكمة على ضمان وضوح الإجراءات المتعلقة بالتوظيف والترقية والتعويضات، مما يقلل من المحاباة ويعزز الثقة بين العاملين والإدارة. ويؤدي ذلك إلى تحسين بيئة العمل وتحقيق العدالة التنظيمية. (Organization for Economic Co-operation and Development, 2004)

- دعم المساءلة في الأداء الوظيفي: تفرض الحوكمة وجود نظام واضح لتقييم الأداء يربط بين المسؤوليات والنتائج، مما يعزز مبدأ المحاسبة ويحفّز العاملين على تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة. (Tricker, 2015)

- تطوير الكفاءات البشرية: تؤكد الحوكمة على الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب المستمر وتنمية المهارات، باعتبار الموارد البشرية عنصرًا أساسيًا لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Mallin, 2013).

- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين: تسهم الحوكمة في ضمان تكافؤ الفرص في التوظيف والترقية، ومنع التمييز، وهو ما يعزز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي (Cadbury, 2002).

- تحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية: توفر الحوكمة معلومات دقيقة وإجراءات واضحة تدعم القرارات المتعلقة بالتخطيط للقوى العاملة وتحديد الاحتياجات التدريبية، مما يرفع من فعالية إدارة الموارد البشرية (United Nations Development Programme, 1997).

- الحد من المخاطر الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية: تساعد الحوكمة في وضع آليات رقابية تقلل من النزاعات الوظيفية وسوء استخدام السلطة، وتدعم الالتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل (World Bank, 1992).

وعليه، فإن العلاقة بين الحوكمة وإدارة الموارد البشرية علاقة تكاملية، حيث توفر الحوكمة الإطار التنظيمي الذي يوجه سياسات الموارد البشرية نحو تعزيز الكفاءات وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

7. أبعاد تطوير كفاءات المورد البشري في إطار الحوكمة

يرتبط تطوير الكفاءات بعدة أبعاد أساسية، أهمها:

البعد التنظيمي: تحسين الأداء وفق قواعد الحوكمة (البنك الدولي، 2018)

البعد المعرفي: نشر ثقافة الحوكمة بين العاملين (2015، OECD)

البعد المهاري: تنمية مهارات اتخاذ القرار والرقابة. (العزاوي، 2008)

البعد القيمي: تعزيز النزاهة والشفافية والمسؤولية. (البنك الدولي، 2018)

8. أهمية تطوير الكفاءات في مجال الحوكمة

يكتسي عملية تطوير كفاءات المورد البشري أهمية كبيرة في إطار تطبيق الحوكمة، نظراً للدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في تفعيل المبادئ الأساسية للحوكمة، مثل الشفافية والمساءلة والكفاءة. فنجاح الحوكمة لا يعتمد فقط على وجود القوانين والأنظمة، بل يتوقف أساساً على قدرة الأفراد على تنفيذها بفعالية ومسؤولية. (السلمي، 2001)

تتمثل أولى مظاهر أهمية تطوير كفاءات المورد البشري في تعزيز مبدأ الشفافية داخل المؤسسة. فالعاملون الذين يمتلكون مهارات معرفية ومهنية متقدمة يكونون أكثر قدرة على توثيق المعلومات، والإفصاح عنها بشكل دقيق، وتسهيل تداولها بين مختلف الأطراف المعنية. ويسهم ذلك في الحد من الغموض الإداري وتحسين جودة الاتصال التنظيمي، وهو ما يعد من الركائز الأساسية للحوكمة الرشيدة. (OECD، 2015)

كما يساهم تطوير الكفاءات في دعم مبدأ المساءلة، حيث يؤدي تأهيل العاملين إلى فهم أوضح للمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، مما يسهل عملية تقييم الأداء وربط النتائج بالمسؤوليات. فالموظف المؤهل يدرك حدود صلاحياته ويكون أكثر التزامًا بالمعايير المهنية، الأمر الذي يعزز ثقافة الرقابة الذاتية ويحد من الانحرافات الإدارية والمالية (أبو النصر، 2012).

ومن جهة أخرى، يساهم تطوير كفاءات المورد البشري في تحسين جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات. إذ أن القرارات الرشيدة تعتمد على تحليل المعطيات وتقييم المخاطر، وهي مهارات ترتبط مباشرة بمستوى كفاءة العاملين. وعندما يتم تدريب الموارد البشرية على أساليب التحليل والتخطيط الاستراتيجي، تصبح القرارات أكثر دقة وموضوعية، مما يعزز فعالية الحوكمة ويحقق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى. (العزاوي، 2008)

وتبرز أهمية تطوير الكفاءات أيضًا في تعزيز نظم الرقابة الداخلية، حيث يتطلب تطبيق الحوكمة وجود موظفين قادرين على متابعة الأداء، واكتشاف الأخطاء، وضمان الالتزام بالإجراءات التنظيمية. فالكفاءات البشرية المؤهلة تساهم في بناء نظام رقابي فعال يقوم على الوقاية من المخاطر بدل الاكتفاء بمعالجتها بعد وقوعها. (البنك الدولي، 2018)

إضافة إلى ذلك، يؤدي تطوير كفاءات المورد البشري إلى ترسيخ القيم الأخلاقية المرتبطة بالحوكمة، مثل النزاهة والعدالة والمسؤولية. إذ أن البرامج التدريبية التي تركز على أخلاقيات العمل تساعد على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الالتزام بالقواعد، مما يقلل من فرص الفساد الإداري ويعزز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة. (OECD، 2015)

وعليه، فإن تطوير كفاءات المورد البشري يمثل أحد المتطلبات الأساسية لتفعيل الحوكمة، حيث يساهم في تعزيز الشفافية، ودعم المساءلة، وتحسين اتخاذ القرار، وتقوية نظم الرقابة، وترسيخ القيم الأخلاقية داخل المؤسسة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية (السلمي، 2001)

9. مجالات الكفاءات المطلوبة في الحوكمة

تُعد كفاءات الموارد البشرية في مجال الحوكمة من المرتكزات الأساسية لضمان التطبيق الفعال لمبادئ الشفافية والمساءلة والكفاءة داخل المؤسسات. ويمكن تصنيف هذه الكفاءات إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: الكفاءات المعرفية، والكفاءات المهارية، والكفاءات السلوكية، حيث يسهم تكاملها في تحقيق **حوكمة رشيدة قائمة على الفهم السليم والتنفيذ الفعال والالتزام الأخلاقي** (Boyatzis, 2008).

9.1 الكفاءات المعرفية في مجال الحوكمة

تمثل الكفاءات المعرفية في امتلاك الموارد البشرية للمعارف النظرية المرتبطة بالحوكمة، والتي تشكل الأساس الفكري لتطبيقها داخل المؤسسة. وتشمل هذه الكفاءات الإلمام بمفاهيم الحوكمة ومبادئها الأساسية مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون. كما تتضمن معرفة الأطر القانونية والتشريعات المنظمة لعمل المؤسسة، إضافة إلى فهم السياسات والإجراءات الداخلية وآليات الرقابة المؤسسية (Tricker, 2015). وتساعد الكفاءات المعرفية على تعزيز الوعي التنظيمي لدى العاملين، حيث تمكنهم من إدراك أهمية الالتزام بالقوانين واللوائح، وتفسير التعليمات الإدارية بصورة صحيحة. كما تساهم هذه الكفاءات في تحسين جودة اتخاذ القرار، إذ تعتمد القرارات الرشيدة على فهم واضح للبيئة التنظيمية والتشريعية التي تعمل فيها المؤسسة. ويؤكد الباحثون أن نقص المعرفة بمبادئ الحوكمة يعد من أهم العوائق التي تحد من تطبيقها بفعالية داخل المؤسسات. OECD, (2016)

9.2 الكفاءات المهارية في مجال الحوكمة

تشير الكفاءات المهارية إلى القدرات العملية التي تمكّن الموارد البشرية من تطبيق مفاهيم الحوكمة في الواقع التنظيمي. وتتمثل أهم هذه المهارات في القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر، والتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى مهارات التحليل والمتابعة والتقييم (Armstrong, 2014).

تُعد مهارة اتخاذ القرار من أبرز المهارات المطلوبة في الحوكمة، حيث تعتمد الإدارة الرشيدة على قرارات مبنية على معلومات دقيقة وتحليل موضوعي. ويسهم تطوير هذه المهارة في اختيار البدائل المناسبة وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف. كما تمثل مهارات إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا في الحوكمة، إذ تساعد على التعرف على التحديات المحتملة وتقييمها ووضع آليات للحد من آثارها. أما مهارات التخطيط الاستراتيجي فتدعم توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى وفق رؤية واضحة تتماشى مع مبادئ الشفافية والمساءلة (Hillson, 2017). كما تسهم الكفاءات المهارية في تعزيز نظم الرقابة الداخلية وتحسين الأداء المؤسسي، حيث تتيح متابعة تنفيذ السياسات وتقييم النتائج بشكل مستمر، مما يدعم التطبيق العملي لمبادئ الحوكمة ويزيد من فعالية الإدارة المؤسسية.

9.3 الكفاءات السلوكية في مجال الحوكمة

ترتبط الكفاءات السلوكية بالقيم والاتجاهات المهنية التي تحكم سلوك الموارد البشرية أثناء أداء مهامها. وتشمل هذه الكفاءات النزاهة، والالتزام الأخلاقي، وتحمل المسؤولية، والحياد، والشفافية في التعامل. وتُعد هذه القيم أساسًا لنجاح الحوكمة، لأنها تضمن التطبيق الصحيح للقوانين والإجراءات التنظيمية. (Carroll & Buchholtz, 2015)

تسهم النزاهة في الحد من الممارسات غير القانونية وتعزيز الثقة داخل المؤسسة، بينما يعزز الالتزام الأخلاقي احترام القواعد المهنية والالتزام بمبادئ العدالة. كما يؤدي الشعور بالمسؤولية إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، ويشجع العاملين على الالتزام بالمعايير التنظيمية. ويؤكد الباحثون أن الثقافة الأخلاقية داخل المؤسسة تُعد عنصرًا حاسمًا في تعزيز الحوكمة، حيث تؤثر في سلوك الأفراد وتوجهاتهم المهنية (Kaptein, 2011).

وعليه، فإن التكامل بين الكفاءات المعرفية والمهارية والسلوكية يضمن التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة، حيث توفر الكفاءات المعرفية الفهم النظري، وتؤمن الكفاءات المهارية القدرة على التنفيذ، بينما تدعم الكفاءات السلوكية الالتزام الأخلاقي، وهو ما يسهم في تحقيق إدارة مؤسسية فعالة ومستدامة. تتطلب الحوكمة الفعالة توافر موارد بشرية ذات كفاءات عالية قادرة على تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والكفاءة. غير أن هذه الكفاءات لا تتشكل تلقائيًا، بل تحتاج إلى آليات منظمة ومستمرة لتطويرها بما يتلاءم مع متطلبات الحوكمة. وتشمل آليات تطوير كفاءات المورد البشري مجموعة من الأدوات الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تنمية المعارف والمهارات والسلوكيات المهنية للعاملين داخل المؤسسة. (Armstrong, 2014)

10. آلية تطوير الموارد البشرية في مجال الحوكمة

10. 1 التّدريب والتأهيل المستمر

يُعد التدريب من أهم آليات تطوير كفاءات المورد البشري في مجال الحوكمة، حيث يساهم في تزويد العاملين بالمعارف الحديثة المتعلقة بمبادئ الحوكمة وآليات تطبيقها. وتشمل البرامج التدريبية موضوعات مثل الشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، وأخلاقيات العمل. كما يساعد التدريب المستمر على تحسين المهارات التحليلية واتخاذ القرار، مما يعزز قدرة الموارد البشرية على تنفيذ متطلبات الحوكمة بفعالية (Noe, 2020).

كما يساهم التدريب في تعزيز الثقافة التنظيمية المرتبطة بالحوكمة، حيث يؤدي إلى توحيد المفاهيم بين العاملين وتوضيح الأدوار والمسؤوليات. ويؤكد الباحثون أن المؤسسات التي تعتمد برامج تدريبية منتظمة تحقق مستويات أعلى من الامتثال للقواعد التنظيمية وتحسن جودة أدائها المؤسسي (Garavan, Carbery, & Rock, 2012).

10. 2 التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يُعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من الآليات الأساسية لتطوير الكفاءات، حيث يهدف إلى تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من المهارات والمعارف المرتبطة بالحوكمة. ويساعد هذا التخطيط على مواءمة سياسات التوظيف والتدريب مع أهداف المؤسسة، بما يضمن توفر كفاءات قادرة على تطبيق مبادئ الحوكمة بفعالية (Becker & Huselid, 2006).

كما يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد الفجوات المهارية لدى العاملين، ووضع خطط تطويرية لمعالجتها، إضافة إلى إعداد القيادات المستقبلية القادرة على تعزيز الحوكمة داخل المؤسسة. ويُعد هذا النهج ضروريًا لضمان الاستدامة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي (Bryson, 2018).

10. 3 تقييم الأداء القائم على الكفاءة

يمثل نظام تقييم الأداء أحد أهم آليات تطوير الكفاءات، حيث يتيح قياس مستوى أداء العاملين وفق معايير مرتبطة بمبادئ الحوكمة. ويساعد هذا التقييم

على تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية، ومن ثم وضع برامج تطوير مناسبة لتحسين الأداء. كما يساهم في تعزيز المساءلة وربط الأداء بالنتائج، وهو ما يدعم تطبيق الحوكمة داخل المؤسسة (Aguinis, 2019).

كما يساهم تقييم الأداء في تحفيز العاملين على تحسين مهاراتهم المهنية، خاصة عندما يرتبط التقييم بالحوافز والترقيات. ويؤدي ذلك إلى تعزيز ثقافة الأداء المبني على الكفاءة، مما يدعم الشفافية ويزيد من فعالية الإدارة المؤسسية.

10. 4. التعلم التنظيمي وتبادل المعرفة

يُعد التعلم التنظيمي من الآليات الحديثة لتطوير كفاءات المورد البشري، حيث يعتمد على تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين داخل المؤسسة. ويساعد هذا الأسلوب على نشر الممارسات الجيدة في مجال الحوكمة وتعزيز الابتكار الإداري. كما يساهم في تطوير القدرات التحليلية وتحسين جودة اتخاذ القرار (Senge, 2006).

وتشمل آليات التعلم التنظيمي حلقات النقاش، وورش العمل، والمجتمعات المهنية، إضافة إلى استخدام نظم إدارة المعرفة. وتساعد هذه الأدوات على توثيق الخبرات المؤسسية ونقلها إلى العاملين الجدد، مما يعزز استمرارية تطبيق الحوكمة (Nonaka & Takeuchi, 1995).

10. 5. التحفيز وبناء الثقافة التنظيمية الداعمة للحوكمة

تُعد الحوافز المادية والمعنوية من الآليات المهمة لتطوير كفاءات الموارد البشرية، حيث تشجع العاملين على تحسين أدائهم والالتزام بمبادئ الحوكمة. كما أن وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والمساءلة يساهم في ترسيخ السلوكيات المهنية المطلوبة. وتؤكد الدراسات أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤثر بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء المؤسسي (Denison, 2000).

كما يسهم التحفيز في دعم المبادرات الفردية والجماعية لتطوير الكفاءات، ويشجع على الابتكار في تطبيق آليات الحوكمة. ويؤدي ذلك إلى تعزيز روح المسؤولية لدى العاملين وزيادة التزامهم بالقيم الأخلاقية.

جدول تلخيصي: آليات تطوير الكفاءات وعلاقتها بأبعاد الحوكمة

آلية التطوير	الكفاءات المعرفية	الكفاءات المهارية	الكفاءات السلوكية	آثارها على الحوكمة
التدريب والتأهيل المستمر	تعزيز المعرفة بمفاهيم الحوكمة والتشريعات	تطوير مهارات اتخاذ القرار وإدارة المخاطر	ترسيخ أخلاقيات العمل	تحسين الشفافية وجودة الأداء
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	تحديد الاحتياجات المعرفية المستقبلية	مواءمة المهارات مع الأهداف الإستراتيجية	مواءمة المهارات مع الأهداف الإستراتيجية	دعم الاستدامة التنظيمية
تقييم الأداء القائم على الكفاءة	تحديد الفجوات المعرفية	تحسين القدرات التنفيذية والمتابعة	تعزيز المساءلة الفردية	رفع كفاءة الرقابة الداخلية
التعلم التنظيمي وتبادل المعرفة	نشر المعرفة المؤسسية	تطوير مهارات التحليل والتعاون	تعزيز ثقافة العمل الجماعي	دعم المشاركة والشفافية
التحفيز وبناء الثقافة التنظيمية	نشر قيم الحوكمة	تشجيع تحسين الأداء	تعزيز النزاهة والمسؤولية	ترسيخ ثقافة الحوكمة
استخدام التكنولوجيا	توفير نظم معلومات داعمة	تطوير مهارات رقمية وتحليلية	تعزيز الشفافية في التعامل	تحسين اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مجموعة من الأدبيات العلمية، منها: حمدي (2012)، وبعض الدراسات المتعلقة بالحوكمة، وأدبيات إدارة الموارد البشرية.

11. التحديات التي تواجه تطوير الكفاءات في الحوكمة.

تواجه المنظمات مجموعة من التحديات التي تعيق تطوير الكفاءات البشرية اللازمة لتطبيق الحوكمة بفعالية، إذ يتطلب هذا التوجه بيئة تنظيمية داعمة وثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمساءلة. ومن أبرز هذه التحديات ما يأتي:

11.1 ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للحوكمة

تُعد الثقافة التنظيمية التقليدية التي تقوم على المركزية وعدم المشاركة من أبرز العوائق أمام تطوير الكفاءات المرتبطة بالحوكمة، حيث تحدّ من تبني ممارسات الشفافية والمساءلة داخل المنظمة (Armstrong, 2009).

11.2 نقص برامج التدريب المتخصصة في الحوكمة

تعاني العديد من المنظمات من محدودية البرامج التدريبية التي تركز على تنمية الكفاءات المرتبطة بالحوكمة مثل إدارة المخاطر، والشفافية، والمساءلة، مما يضعف قدرات الموارد البشرية على تطبيقها (Mallin, 2013).

11.3 مقاومة التغيير التنظيمي

يُعد رفض العاملين أو القيادات للتغييرات المرتبطة بتطبيق الحوكمة من التحديات الرئيسية، حيث تتطلب الحوكمة تعديلاً في أساليب العمل وتوزيع السلطات، وهو ما قد يواجه مقاومة داخلية (Tricker, 2015).

11.4 ضعف نظم تقييم الأداء

تحتاج الحوكمة إلى نظم تقييم أداء واضحة وموضوعية، غير أن غياب هذه النظم أو عدم فعاليتها يحد من تطوير الكفاءات وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2004).

11.5 محدودية الموارد المالية والبشرية

يتطلب تطوير الكفاءات في مجال الحوكمة استثمارات في التدريب والتطوير، إلا أن نقص الموارد المالية والبشرية قد يعيق تنفيذ البرامج اللازمة (Cadbury, 2002).

11 . 6 ضعف الإطار التشريعي والتنظيمي

يؤثر غياب القوانين أو اللوائح الواضحة التي تدعم الحوكمة على تطوير الكفاءات المرتبطة بها، إذ تصبح الجهود التدريبية غير مدعومة بإطار قانوني ملزم (World Bank, 1992).

11 . 7 نقص الوعي بمفهوم الحوكمة

يؤدي ضعف إدراك العاملين والقيادات لأهمية الحوكمة إلى تقليل الاهتمام بتنمية الكفاءات المرتبطة بها، مما يحد من فعاليتها في تحسين الأداء المؤسسي (United Nations Development Programme, 1997).

وتُبرز هذه التحديات ضرورة تبني استراتيجيات متكاملة لتطوير الكفاءات في مجال الحوكمة، تقوم على تعزيز الثقافة التنظيمية، وتوفير التدريب المناسب، ودعم نظم التقييم، بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

خاتمة

سعى هذا البحث إلى معالجة إشكالية محورية مفادها: إلى أي مدى تسهم كفاءات الموارد البشرية في تفعيل مبادئ الحوكمة وتعزيز الأداء المؤسسي في ظل التحولات المعاصرة؟ وقد أظهرت النتائج أن نجاح تطبيق الحوكمة لا يرتبط فقط بوجود أطر قانونية وتنظيمية، بل يتوقف بدرجة أساسية على توفر موارد بشرية كفؤة تمتلك مزيّجاً متكاملًا من المعارف والمهارات والقيم المهنية.

كما بيّن البحث أن العلاقة بين الحوكمة وإدارة الموارد البشرية علاقة تأثير متبادل، حيث تضطلع هذه الأخيرة بدور استراتيجي في بناء وتطوير الكفاءات القادرة على تجسيد مبادئ الحوكمة في الممارسة اليومية، خاصة

ما يتعلق بالشفافية، المساءلة، النزاهة، والكفاءة. وقد تم التأكيد على أن تطوير كفاءات المورد البشري في إطار الحوكمة يستند إلى أبعاد متداخلة (معرفية، مهارية، سلوكية وقيمية)، تتطلب تبني مقاربات حديثة في التكوين والتأهيل، قائمة على التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات التكنولوجية.

وفي ضوء تحليل مجالات الكفاءات المطلوبة وآليات تطويرها، تبين أن المؤسسات التي تستثمر في رأس مالها البشري وفق منظور حوكمي تحقق مستويات أعلى من الفعالية والاستدامة. غير أن هذا المسار لا يخلو من تحديات، أبرزها ضعف الوعي المؤسسي بثقافة الحوكمة، محدودية الإمكانيات، ومقاومة التغيير، مما يستدعي تبني استراتيجيات شمولية قائمة على القيادة الرشيدة والتحول التدريجي.

وعليه، يمكن القول إن تحقيق الحوكمة الفعالة يمر حتمًا عبر تمكين المورد البشري وتطوير كفاءاته، باعتباره الفاعل الأساسي في تحويل المبادئ النظرية إلى ممارسات تطبيقية تضمن جودة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. البنك الدولي. (2018) الحوكمة الرشيدة والتنمية. واشنطن، الولايات المتحدة: البنك الدولي.
2. بو النصر، مدحت محمد. (2012) تنمية الموارد البشرية. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. السلمي، علي. (2001) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة، مصر: دار غريب.
4. لعزاوي، نجم عبد الله. (2008) إدارة الموارد البشرية. عمّان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
5. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). (2015). مبادئ الحوكمة المؤسسية. باريس، فرنسا: OECD Publishing.

6. حمدي، أبو القاسم الأخضر. (2012). آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*, 3(1), 48-76.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

7. Aguinis, H. (2019). *Performance management*. Chicago, IL: Chicago Business Press.
8. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). London, UK: Kogan Page.
9. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London, UK: Kogan Page.
10. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management. *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
11. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
12. Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
13. Cadbury, A. (2002). *Corporate governance and chairmanship: A personal view*. Oxford, UK: Oxford University Press.
14. Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2015). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Stamford, CT: Cengage Learning.
15. Denison, D. R. (2000). *Organizational culture and effectiveness*. New York, NY: Wiley.
16. Garavan, T., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24.
17. Hillson, D. (2017). *Practical project risk management*. Vienna, Austria: Management Concepts.
18. Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64(6), 843–869.
19. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems*. New York, NY: Pearson.

20. Mallin, C. A. (2013). *Corporate governance* (4th ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.
21. Noe, R. A. (2020). *Employee training and development*. New York, NY: McGraw-Hill.
22. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford, UK: Oxford University Press.
23. OECD. (2004). *OECD principles of corporate governance*. Paris, France: OECD Publications.
24. OECD. (2016). *G20/OECD principles of corporate governance*. Paris, France: OECD Publishing.
25. Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline*. New York, NY: Doubleday.
26. Tricker, B. (2015). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (3rd ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.
27. UNDP. (1997). *Governance for sustainable human development*. New York, NY: United Nations Development Programme.
28. World Bank. (1992). *Governance and development*. Washington, DC: World Bank.