

الحوكمة:

بالرجوع إلى معنى الحوكمة المتمثل في كونها استراتيجية تتبناها المنشأة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية، وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية وقائمة بذاتها، ولها من الأنظمة واللوائح الداخلية والهيكل الإداري ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بعيدا عن تسلط أي فرد فيها، وذلك بالقدر الذي لا يتضارب ومصالح الآخرين ذوو العلاقة، فإننا نجد أن هذه المكونات ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع إدارة الموارد البشرية خاصة ما تعلق بالتنظيم كوظيفة إدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بإدارة الموارد البشرية خاصة ما تعلق بالأنظمة واللوائح والهيكل التنظيمي وتوزيع السلطات وغيرها مما يركز عليه التنظيم الرسمي، أو حتى التنظيم غير الرسمي كونه يقوم على العلاقات الإنسانية التي ينتج عنها جو عمل إيجابي يخدم مصالح الجميع.

8-1- تعريف الحوكمة:

نظرا لطبيعة مجال الحوكمة فقد صعب إعطاء تعريف موحد لها بين كل من تناولوها وتخصصوا في دراستها، ويرجع ذلك إلى تداخل هذا المصطلح في العديد من المجالات الإدارية والتنظيمية للمؤسسات والمنشآت الاقتصادية والاجتماعية والرياضية وغيرها، لكن هذا لم يمنع من وضع مجموعة من التعريفات التي يمكن من خلال التطرق لبعض منها الوصول إلى تبسيط الفهم وتوضيح الرؤية حول هذا المصطلح، ومنها:

- "هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة والرقابة عليها".

- "مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة و الرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين الفاعلين في إدارة المؤسسة".

- "استراتيجية تتبناها المنشأة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية قائمة بذاتها ولها من الأنظمة واللوائح الداخلية والهيكل الإداري ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بعيدا عن تسلط أي فرد فيها، وذلك بالقدر الذي لا يتضارب ومصالح الآخرين ذوي العلاقة".

على ضوء التعريفات السابقة يمكن القول أن الحوكمة هي طريقة من الضروري اعتمادها وانتهاجها ضمن أي مؤسسة أو منشأة بغض النظر عن طبيعتها كونها تسعى إلى تحقيق التسيير الرشيد والإدارة الحكيمة لتلك المنشآت باعتماد أسس علمية وعملية مدروسة وفعالة من بينها ما يرتبط بالوظائف الإدارية على وجه العموم، ووظائف إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص.

8-2- حاجة إدارة الموارد البشرية إلى الحوكمة:

رجوعاً إلى المدلولات التي خلصنا إليها لكل من الحوكمة وما تعلق بإدارة الموارد البشرية فإننا نجد أن الصورة قد اتضحت إلى حد ما في حاجة كل منهما إلى الأخرى، ذلك أن الحوكمة من شأنها أن تقلل من احتمالية وقوع المؤسسات والمنشآت في مشاكل مختلفة أو أزمات ما ، وذلك من خلال تجسيد الشفافية والدقة والوضوح في كل عمليات التسيير الإداري، إضافة إلى ذلك فإن اعتماد الحوكمة كاستراتيجية فعالة من شأنه أن يوفر إطاراً تنظيمياً متجانساً مرتبطاً هو الآخر بباقي الاستراتيجيات والوظائف من تخطيط وتوجيه ورقابة كوظائف إدارية، ومثيلاتها من تخطيط وأجور وحوافز ... الخ كوظائف الإدارة الموارد البشرية، علماً أن تأثير الحوكمة الإيجابي فيها يعني حتماً الاستقرار بدرجة أولى، والازدهار بدرجة ثانية.

والجدير بالذكر أنه على الرغم من أن الحوكمة المؤسسية كما يسميها البعض قد ظهرت بداية بشكل مستقل وخاص في إدارات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية، إلا أن

فاعليتها ونجاحاتها التي حققتها أدت بأهل الاختصاص إلى نقلها إلى القطاع العام أو باقي القطاعات في مجالات شتى، وهنا نجد أنفسنا أمام اعتماد الحوكمة في إدارة المؤسسات والمنشآت الخدمية أو الخدماتية بما فيها ما كان منها في المجال الرياضي على اعتبار أنها أحد أهم القطاعات العامة حيوية في المجتمع، والتي تزايد دورها وبرزت أهميتها بشكل متسارع في الآونة الأخيرة مما جعلها في حاجة إلى كل ما من شأنه أن يحقق استقرارها وتطورها ، وهذا ما ينطبق بالضرورة على الحوكمة.

8-3- أوجه ارتباط إدارة الموارد البشرية بالحوكمة من خلال وظيفة التنظيم:

8-3-1- الارتباط وفق التنظيم الرسمي:

تجدر الإشارة بداية إلى أن التنظيم يعتبر أحد الوظائف الأساسية للصيقة بالإدارة لأن افتقار المنشأة إليها سيعني بالضرورة زوالها، وهذه الوظيفة تنقسم إلى نوعين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، ورجوعاً إلى الحوكمة في دلالاتها فإننا نجد أنها ترتبط بشكل أساسي بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي على حد سواء، وعليه فإننا سنعمد إلى توضيح الارتباط الوثيق بين التنظيم الرسمي والحوكمة بداية، ثم ما يربطها بالتنظيم غير الرسمي.

بالنسبة للتنظيم الرسمي حتى تتضح جيداً حاجته إلى الحوكمة يمكن أن نذكر بعض أكثر تعريفاته قرباً منها، خاصة وأنها قد قدمنا تعريفات عدة للحوكمة، مما يعني حاجتنا إلى تعريف التنظيم الرسمي والذي بدوره أعطيت له الكثير من التعريفات منها ما يقرب فكرة ارتباطه بالحوكمة، وهي كالآتي:

- "هو تلك الوظيفة الإدارية الاستراتيجية التي تهتم بهيكل المنشأة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنشأة وبالتالي تبين دور كل فرد فيها، ويشمل القواعد واللوائح والأوضاع التي تطبقها الإدارة والتي يعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد وبين الأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنشأة."

- "يقصد به كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية والتي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل وتتحدد داخل الإطار الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد للقيام بتنفيذ تلك النشاطات وكذلك الطرق والأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد بعضهم البعض."

إن التدقيق في تعريفات كل من الحوكمة والتنظيم الرسمي الأنف ذكرها يوضح مدى وجود الكثير من النقاط المشتركة بينهما التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق استقرار واستمرارية العمل الإداري وتسهل أيضاً وبشكل واضح عمل إدارة الموارد البشرية، وتتمثل أساساً فيما يلي:

1-ارتباط التنظيم الرسمي بتحقيق الأهداف التنظيمية على ضوء استراتيجية الحوكمة:

يتوجب من خلال هذا الابتعاد عن كل ما من شأنه أن يعيق التنظيم في تحقيق أهدافه وذلك بعزل كل العواطف والعلاقات الشخصية عن النشاطات الرسمية، فتحديد الأدوار وأيضاً تحديد الأفراد التي تناط إليهم يجب أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف المحددة، وهذا مرتبط بشدة بالحوكمة حسب المعايير والأسس التي تعتمدها هي الأخرى.

2- ارتباط الأغراض الشخصية للأفراد بالأهداف المراد تحقيقها:

تفرض الحوكمة في أبعدياتها تغليب المصلحة العامة للمنشأة على المصالح الشخصية، حيث أن تحقيق الأفراد للأهداف التي سطرته المؤسسة التي ينتمون إليها أو التي يعملون تحت لوائها يؤدي في أغلب الأحيان إلى تحقيق أغراضهم الشخصية كتحصيل حاصل.

3- الهيكل التنظيمي كنقطة التقاء بين التنظيم والحوكمة:

يعتمد كل من التنظيم الرسمي والحوكمة بشكل أساسي وأكيد على الهيكل التنظيمي، ذلك أن وجود هذا الأخير من شأنه أن يكفل للمؤسسات تحديداً دقيقاً لمدى فعالية وواجبات الحوكمة المؤسسية، لذا يشير مصطلح الهيكل التنظيمي إلى ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، ويحدد كيفية توزيع المهام وكيفية التحكم في الموارد البشرية والمادية على حد سواء مع التركيز في ذلك كله على الموارد البشرية وسياسات التعامل معها لأهميتها بطبيعة الحال ، فضلاً عن كيفية تقرير العلاقات وتحديد المستويات في السلم التنظيمي، ويوضح أيضاً التقسيمات فضلاً عن الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف

المؤسسة أو المنشأة من طرف الموارد البشرية المتاحة، كذلك نجد أنه يبين الإطار العام للصلاحيات والمسؤوليات واجراءات تفويضها، كما أنه يعكس أيضا نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسام وفروع ومصالح المنشأة فيفرض بذلك على المنشأة اختيار موظفين قادرين على تحقيق الأداء الوظيفي الفعال الذي يضمن وجود ركيزة مهمة لبناء نظام حوكمة مؤسسية جيدة وفق كل الاستراتيجيات الهامة والضرورية في إدارة الموارد البشرية.

إضافة إلى ما سبق فإنه يتوجب على المسؤول في المؤسسة مراعاة جوانب هامة في بناء الهيكل التنظيمي حتى يكون متوافقاً مع متطلبات الحوكمة، ويتمثل ذلك اساساً في تقسيم جيد للمهام على الموارد البشرية، والتسلسل أو ما يعرف باحترام السلم الوظيفي والتنسيق الجيد بين كل مكونات المؤسسة من مصالح وأقسام وموارد بشرية. (معاوية عبد الكريم العزاوي وآخرون، 2016، ص145)

8-2-3- الارتباط وفق التنظيم غير الرسمي:

على الرغم من أن الحوكمة في مدلولها العام مرتبطة بكل ما يعود بالنفع والفائدة على المؤسسات والمنشآت من حيث خطوط السلطة وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في بيئتها الداخلية، واعتمادها على الأنظمة واللوائح الداخلية والهيكل الإداري ما يكفل لها تحقيق أهدافها، إلا أن الجانب الإيجابي للتنظيم غير الرسمي والمرتبط هو الآخر بالموارد البشرية من حيث كونه مجموعة العلاقات التي تتم بين الأفراد العاملين بالمؤسسة والتي تأخذ أشكالاً وأنماطاً مختلفة، وتتحدد نتيجة إلى رغباتهم ودوافعهم وسلوكياتهم والتي لا تخضع لمسارات واتجاهات التنظيم الرسمي في الكثير من الأحيان ، أو كونه تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها دون أن تخطط لها الإدارة أو تقيمها بصفة مباشرة، بل تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة ومتقاربة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى وبالرجوع إلى أسباب ظهور التنظيم غير الرسمي المتمثلة أساساً في عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية كل حاجيات الأفراد داخل المنشأة، وكبر حجم التنظيم الرسمي بالشكل الذي يساعد على تكوين مجموعات غير رسمية نظراً لتواجد الموظفين في بيئة واحدة، فإن هذا كله يجعل من الحكمة أن يتم الاعتماد والتركيز في إطار تطبيق إستراتيجية الحوكمة على التنظيم غير الرسمي داخل المنشأة كونه يحقق إيجابية كبيرة، ذلك أنه يساعد التنظيم الرسمي في تحقيق أهدافه إذا تحققت درجة عالية من التوافق والانسجام بين التنظيمين، كما يساهم في تحقيق إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للموارد البشرية داخل التنظيم الرسمي مما يوجد لدى كل هؤلاء الأفراد العاملين بالمؤسسة أو المنشأة نوعاً من الأمن والاستقرار الوظيفيين والاجتماعيين بالشكل الذي يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من إنتاجيته وأدائهم الوظيفي.

وكمثال عما له علاقة بالتنظيم غير الرسمي يمكن التطرق للنقابات العمالية من حيث ارتباطها بالحوكمة والتي تدخل هي الأخرى ضمن سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إذ من المعروف أن النقابات قد ظهرت كنتيجة للتنظيم غير الرسمي لكن من البديهي في لغة الإدارة أو إدارة الموارد البشرية أنها لا تنفصل تماما عن التنظيم الرسمي فهما مكملان لبعضهما، ومما يعكس ذلك التكامل في علاقته بالحوكمة هو وجود التمثيل العمالي في أغلب المؤسسات على اختلاف قطاعاتها خاصة في تلك المؤسسات والمنشآت التي تعتمد في أنظمتها الداخلية وقوانينها فكرة مجالس الإدارة التي تعتبر أحد أهم الهيئات الإدارية المخول لها اعتماد استراتيجية الحوكمة.