

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

٢،١ التمهيد:

أدّى التطوُّر السريع لتقنيات المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، وذلك في سبيل تحسين مستويات أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما اضطلع على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية. ومن ثمّ؛ فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطوُّر النوعي والسريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الإنترنت. أظهرت تجارب التنمية في الدول المختلفة أهمية الموارد البشرية عاملاً أساسياً من عوامل التنمية لأيٍّ من المؤسسات الخاصة أو الحكومية، فلقد أصبحت هناك ضرورة ملحة في عالم الأعمال لوضع وتطوير النظم والسياسات التي تنتج الكوادر الفنية والإدارية والتنظيمية اللازمة والمزودة بالمهارات والقدرات لمواجهة التطورات المتسارعة من حولنا (بلجيلح، ٢٠١٣). فالمنظمة الناجحة هي تلك التي لديها موارد بشرية ذات مهارات عالية ومتنوعة، تمكّنها من مواكبة تعيُّرات بيئتها الخارجية ومتطلبات الوظائف المتنوعة والمتجددة باستمرار.

وتطبيق الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى تأكيد مسؤوليات الإدارة، وتحسُّن الممارسات الإدارية؛ وهو ما يُساعد على سرعة اكتشاف الأخطاء الإدارية، بجانب اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل أن تؤثر على حياة المؤسسة، كما أنّها تقي المؤسسة والعاملين فيها من الأزمات والإفلاس، وتعمل على تحسُّن أداء المؤسسة، وقيمتها الاقتصادية، بالإضافة إلى نزاهة تعاملاتها وعدالتها وشفافية المعلومات الصادرة عنها، وكل ذلك يقوّي قدرات المؤسسة التنافسية والنمو. (بن درويش، ٢٠٠٧)

٢،٢ المهارات الإدارية:

لقد أصبح موضوع المهارات الإدارية وتطويرها وتنميتها من القضايا المهمة التي فرضت نفسها في الميادين كافة، وحظيت باهتمام الدول والمؤسسات المختلفة، فتأتي في مقدمة أولوياتهم حيث يتميز العصر الذي نعيش فيه بسرعة التغير. ومن ناحية أخرى، فإن المهارات الإدارية تمثل عنصرًا مهمًا في تطوير أداء العاملين في المؤسسات، وكذلك تطوير ذاتهم بما يتلاءم ويتناسب مع الإستراتيجيات الحديثة في تنمية وتطوير الموارد البشرية لتحسين أدائهم، ومن ثمّ تحسين أداء المؤسسة. (الحلو، ٢٠١٠)

وقد أبرزت بعض الدراسات الحديثة مدى أهمية إدارة مهارات الإدارية في السياقات التنظيمية المعاصرة؛ فكما أشارت دراسة فالولا وآخرين (Falola et al., 2016) تُعدّ ممارسات إدارة المهارات، ومنها إدارة المهارات الإدارية، من مقومات النجاح المؤسسي.

١،٢،٢ مفهوم المهارات الإدارية:

إنّ مفهوم المهارة مفهوم واسع الاستخدام ويتصف ببعض الغموض، وهناك الكثير من التعريفات التي تناولت المهارة، فالمهارة هي القدرة على القيام بعمل شيء ما بطريقة جيدة عن طريق التدريب والممارسة.

كما أن المهارة هي مجموعة من المعارف المتكاملة تسمح للفرد بحل المشاكل التي يواجهها أثناء أداء مهامه الوظيفية. (Guy Le Boterf, 2001)

كذلك عُرِّفت المهارة بأنها قابلية الشخص على استخدام معرفته بصورة فعّالة لإنجاز المهام بشكل كفء. فالمهارة هي استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو التعليم وتُصقل بالتدريب وتجعل الفرد قادرًا على الأداء جسمانيًا أو ذهنيًا، وتستخدم في التأثير في سلوك الآخرين أو تحقيق هدف مُعيّن. (Hale et al, 2002)

وعلى الجانب الآخر تمّت الإشارة إلى أن المهارات هي القدرة على تأدية مهمة معينة بإتقان، وفق أساليب وإجراءات محدّدة. (العمران، ٢٠١٤). كما أن المهارة عبارة عن الأداء السهل الدقيق لمجموعة من الإجراءات والخطوات والعمليات القائمة على الفهم والتدريب لما يتعلمه الفرد، مع توفير

الوقت والجهد لتحقيق الأهداف المنشودة. أي إن المهارة هي القدرة على القيام بنشاط ما بطريقة حسنة عن طريق التدريب لتحقيق الأهداف التي نريدها (أبو سريع، ٢٠١٢).

وتعتبر تنمية المهارات الإدارية في عصرنا من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة. وهناك تعريفات مختلفة للمهارات الإدارية، منها ما يلي:

١. تُعرّف تنمية المهارات الإدارية بأنها: مجموعة من الخبرات لعدد من الأفراد والجماعات الذين يشكلون منظمة في وقت محدد، وهؤلاء الأفراد يختلفون في السلوك والخبرة والمواقف والتطلّعات، ولديهم وظائف ومستويات إدارية ومسارات وظيفية مختلفة. (أبو الدبوس وزحمول، ٢٠٢٢م)

٢. تُعرّف تنمية المهارات الإدارية على أنّها: مجموعة الأفراد من ذوي الخبرات، المشاركين في تحديد الأهداف والسياسات والأنشطة وإنجاز العمل الذي تؤديه المنظمة. (بلوط، ٢٠٠٢)

٣. تُعرّف تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر تنظيمية على النحو الآتي: يتم تعيين جميع الأفراد العاملين في منظمة، بدءاً من القادة والمرؤوسين، لأداء جميع المهام والوظائف في المنظمة، وذلك وفقاً للمهارة التي اكتسبوها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وقسم الموارد البشرية معترفٌ به لهذه الخدمة "الحصول على رواتب"، والتي تتمثل في الأجور والرواتب ومزايا التوظيف.

٤. تُعرّف تنمية المهارات الإدارية على أنّها: مجموعة الأشخاص الماهرة الذين يشكلون القوة البشرية لمنظمة أو قطاع اقتصادي، وتسمى القوى العاملة، ورأس المال البشري، وما إلى ذلك. (وصفي، ٢٠٠٩م)

٥. تُعرّف بأنها: جميع الأشخاص العاملين في مؤسسة، بما في ذلك الرؤساء والمرؤوسون والموظفون الذين يؤدون جميع مسؤوليات الوظيفة ضمن ثقافة تنظيمية يتم تحديد أنماط سلوكهم والتحكم فيها، وهي مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والمعايير المطبقة في المنظمة لأداء الوظائف والمهام وتحقيق إجراءات الأهداف الموضوعية والأهداف المستقبلية. (أمسترونج، ٢٠١٢)

إن تنمية المهارات الإدارية لها عدة أهداف، بما في ذلك الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية، وتركز على دور الأفراد في المنظمة وتشجعهم على إحداث فرق. ومن بين هذه الأهداف الأساسية هناك أهداف فرعية، كما هو موضح في (عامر، ٢٠١١م) والتي تلخص في تعظيم الإنتاجية وهو الهدف

الأساسي لإدارة الموارد البشرية، ويشارك جميع العاملين في المنظمة في تحقيقه. للقيام بذلك، يجب على الموارد البشرية تطوير سياسات وإجراءات تساعد على زيادة الإنتاجية، وتطوير طرق لقياس أداء الموظفين وإثباته، وتنفيذ البرامج والأساليب لتحقيق الأهداف التنظيمية. وكذلك تتمحور في الحماية التنظيمية أي الحفاظ على الأنظمة القائمة التي تمارس المنظمة أعمالها من خلالها، والاستجابة للضغوط الخارجية والداخلية. ازدادت أهمية هذا الهدف بعد الحرب العالمية الثانية بسبب المنافسة الشديدة على العناصر، وندرة القدرة على جعلها قوة عاملة دائمة. ولا بد من توفير ظروف عمل مناسبة داخل المنظمة للمساعدة في تحقيق الرضا الوظيفي، والحفاظ على هذه القدرة على الاستجابة للتحديات والتغيرات والضغوط الخارجية.

هناك أيضاً أهداف فرعية، والتي تتلخص في إنشاء علاقات شخصية جيدة داخل الهيكل التنظيمي. وكذلك توعية الموظفين بأهمية دورهم في المنظمة لتحقيق الأهداف، والقيام بتحفيز العملاء على بذل قصارى جهدهم، والقدرة على التفاعل الفعّال بين الموظفين. وتؤدي إدارة الموارد البشرية جميع الوظائف المتعلقة بموظفي المنظمة لأنها لا تختلف عن الوظائف الإدارية الأخرى في المنظمة، فهي تؤدي مهام متعددة؛ مثل التوظيف والتدريب والتخطيط والتقييم، والأداء، ومراقبة الأجور، والمكافآت. ويمكن القول: إنّ تنمية المهارات الإدارية تعتمد على الكثير من العوامل من بينها توظيف الموارد البشرية: تختار هذه الوظيفة القوى العاملة في المنظمة، وتضع الشروط اللازمة لاختيار الأفراد في المنظمة (ديري، ٢٠١١م). وكذلك من بين أبرز العوامل هو القدرة على تدريب الموارد البشرية، حيث يجب على المنظمات مواكبة وتيرة التطورات والتغيرات التكنولوجية في العالم. يجب تدريب القوى العاملة؛ لأنها أساس استخدام التكنولوجيا، فوظيفة التدريب في المنظمات هي تطوير قدرات الموظفين وتمكينهم من التقدم في التكنولوجيا. (بن علي ونوري، ٢٠١٦م). ومن ضمن العوامل تخطيط الموارد البشرية، حيث أن في هذه الوظيفة، يتم تحديد احتياجات المنظمة من العمّال ونوعهم وعددهم ومؤهلاتهم وخبراتهم، وأحياناً يتم تحديد مدة زمنية تقدر بعام واحد. (منير، ٢٠١١م). وكذلك القدرة على إدارة المسار الوظيفي، والتي تُركّز هذه الوظيفة على تطوير وتوجيه الموظفين في المنظمة. المسار الوظيفي في المؤسسة عبارة عن مجموعة من المناصب ذات الصلة وخطة مُعدّة مسبقاً لهم، ويتم تعيين الموظفين وفقاً لها خطوة بخطوة، فإن مسار

حركة العمال داخل المنظمة يكون من خلال المسارات الوظيفية. يراكم العمال مجموعة من الخبرات العملية من خلال شغل مناصب متعددة داخل المنظمة. (المرسي، ٢٠٠٣م)

وكذلك إدارة الأجور والحوافز، حيث أن هذه الوظيفة لها تأثير كبير على سلوك العامل وإنتاجيته. تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من العوامل التي تشجع العمال على العمل بكفاءة. للقيام بذلك، يلزم عدد من الخصائص، من بينها: الوضوح، والبساطة، والحد الأدنى المضمون للأجور، ومشاركة العمال في تطوير مخططات جديدة، والتوازن بين كثافة الأجور والأداء، ومبالغ المكافأة الملموسة. (الطراونة، ٢٠١٢)

كما أن من أبرز العوامل تقييم تنمية المهارات الإدارية، والتي تتمحور في كيفية تحديد أوجه القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين في المنظمة، وهو ما يمكن إدارة المنظمة من إجراء برامج تدريبية لإزالة أوجه القصور هذه. يكشف تقييم الأداة عن الجوانب الإيجابية للأشخاص الذين يعرفون أفضل أداء وظيفي، فيقودهم إلى الترقيات والحوافز والمكافآت، وكذلك معرفة المتعثرين؛ يتم نقلهم إلى الإدارة بما يتناسب مع مؤهلاتهم. تساهم عدة عوامل في التركيز على تنمية المهارات الإدارية بحسب التطورات العالمية، من خلال التقدم التكنولوجي، واللوائح القانونية والتشريعية، وظهور منظمات حقوق الإنسان، وظهور النقابات العمالية. هذه الأشياء تساهم في تطوير تنمية المهارات الإدارية. ومن الذين ذكروها (عبد الله وعدلان، ٢٠٢٢)، وتتمثل في العديد من الأساليب من بينها وضع تصور إدارة التغيير للفرد، حيث تبدأ الإدارة في معاملة الفرد في العمل بوصفه شخصاً لديه مشاعر وخصوصية وعواطف، يُنظر إليه على أنه العامل الأكثر أهمية في زيادة الإنتاجية، بدلاً من النظر من أعلى، وتعمل وفقاً لقوانين ثابتة مثل الآلات أو المعدات. ومن ضمن الأساليب المشار إليها في تنمية المهارات الإدارية التطوير العالمي والتطور التكنولوجي، فمن خلال التطوير واستخدام الآلات الحديثة والأساليب الحديثة؛ ومن ثم استخدام القوى العاملة المدربة تدريباً جيداً وذات المهارة والخبرة العالية لاستخدام هذه الآلات والأساليب الحديثة، ومن خلال هذا التطور العلمي لإدارة الثروة البرية والمحيطات، فإن هذه الأدوات يمكن إتقانها واستخدامها فقط من خلال الخبرة والقدرة البشرية لكادر بشري مدرب تدريباً جيداً. وكذلك إصدار القوانين واللوائح الحكومية لمنظمات الأعمال التي تتطلب حماية العاملين في المنظمة والمحافظة على حقوقهم. وأيضاً إعلان

مبادئ حقوق الإنسان، ونشر الأفكار والمعتقدات الداعية إلى حماية حقوق الإنسان بدلاً من استغلالها في المجتمع الصناعي. وكذلك تأثير النقابات على القرارات الإدارية الخاصة بأجور العمال عند بلوغهم سن التقاعد، والإجازة، والحصول على الرعاية الصحية وأنظمة التأمين. ومن السمات الشخصية التي يمتلكها الإنسان السمات الشخصية التي يمتلكها الإنسان، مثل تكريسه لعمله، وقدرته على تحمّل المسؤولية، والتزامه بإنجاز المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد. وكذلك معرفة طبيعة العمل والكفاءة الشخصية والخبرة بالعمل والطاقة العقلية والجسدية التي يمتلكها الفرد في أداء العمل. وأيضاً من أبرز السمات الشخصية طبيعة العمل المكلف به، ومدى توافقه مع قدراته وإمكاناته. وكذلك معرفة الفرد بنطاق الدورة والمهام المنوطة به، ودرجة إيمانه بأهمية القيام بالعمل بشكل صحيح. (إبراهيم، ٢٠١٥)

تساعد سياسات الحوافز والمكافآت على رفع الروح المعنوية للموظفين؛ ومن ثمّ المساهمة في نجاح الإدارة العليا في تنمية المهارات الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة، من خلال هذه السياسات يجب على المنظمة تقديم مكافآت لأداء الموظف عن عمله. ينقسم التعويض إلى التعويض القائم على الهدف في تحقيق الأهداف التنظيمية. وكذلك التعويض على أساس الأهداف المشتركة.

ومن خلال التعريفات السابقة التي قدمها الباحثون وظهور اجتهادات متنوعة في تحديد مفهوم تنمية المهارات الإدارية، والتي أسهمت في إيجاد الكثير من التعاريف موضحةً مكوناته المختلفة والعوامل المؤثرة فيه - تلخص الدراسة الحالية مفهوم تنمية المهارات الإدارية، في أنّها القدرات أو المواهب التي يمتلكها الموظف سواء كانت طبيعية أم مكتسبة تساعد في أداء وظيفته بإتقان وكفاءة.

٢،٢،٢ خصائص المهارات الإدارية:

إن المهارات تتصف بعدة خصائص؛ فالمهارات مفهوم يركز على الفرد وليس على المنصب، فالمهارات هي مزيج بين الدراسات النظرية والعملية والسلوكية، كما أن المهارات مصدر للسلطة داخل المؤسسة، وذلك في الحالة التي تكون فيها نادرة، أو أنّها مصيرية بالنسبة لضمان نجاح المنظمة. (حجازي، معاليم، ٢٠١٣).

كما أن مهارة الفرد نتاج بناء اجتماعي وشخصي معاً، فالمهارات لا تكون مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت واعية، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه ويطوّره؛ ومن ثمّ الاستفادة الدائمة منه. (الدهشان، ٢٠٢٠)

وتمّ سبق، فإن المهارة هي الجسر بين التشغيل والفرد، وهي ليست نشاطاً، ولكنها تسمح بالقيام بالنشاط، فالمهارة أحد مُكوّنات الأداء.

وقد بيّن (الخفاف والعتيبي، ٢٠١٢) أنّه يمكن حصر العوامل التي تؤثر على المهارات الإدارية بدرجات متباينة فيما يلي:

- ظروف ومعطيات التكوين النفسي والاجتماعي لمتخذ القرار، أي الصفات الشخصية.
- الإطار الاجتماعي للبيئة الخارجية التي يتخذ فيها القرار.
- تردّد متخذ القرار في اختيار البديل الأمثل أو المناسب المطلوب لحل المشكلة.
- ظهور بدائل جديدة وطرق أخرى لم تُناقش، أو لم تكن حاضرة أو موجودة وقت دراستها أثناء عملية صناعة القرار.
- ثم تأتي العادات والتقاليد التي تحكم تصرفات الأفراد والجماعات في مجتمع المؤسسة.
- وأخيراً عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها في أذهان مُتخذي القرار، تجعل من الصعب اتخاذ القرار الصائب في ظروف ضبابية الأهداف.

ويمكن القول: إنّ تنمية المهارات الإدارية هي القدرة على اتخاذ القرارات والتخطيط بشكلٍ فعّالٍ، إنّها القدرة على قيادة الآخرين وتنسيق جهودهم بشكلٍ فعّالٍ لتحقيق هدف مشترك، يتطلب مهارات اتصال قويّة وتفكير منطقي وقدرات إداريّة. ويجب أن يكون المدير الجيد مستمعاً جيداً، ولديه إحساس قوي بالأخلاق والواجب، ويمتلك حُكماً سليماً ووعياً حريصاً على التفاصيل. كما يجب أن يكون منظّماً جيداً وخبيراً في إدارة الوقت. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لديه القدرة على العمل في فرق والقيادة بالقُدوة.

إن مهارات الإدارة مصطلح معقد له عدة معانٍ، يمكن فهمه على أنّه القدرة على اتخاذ القرارات وتنظيم الموارد البشريّة والماليّة والماديّة لتحقيق التأثير المطلوب، بصرف النظر عن هذا، فهي أيضاً عملية

إدارة الموارد البشرية والتنظيمية والمالية والتكنولوجية لتحقيق أهداف معينة. بعبارة أخرى، تشير المهارات الإدارية إلى قدرة الفرد على تخطيط وتنفيذ المهام والإجراءات الإدارية، حيث تُعدّ المهارات الإدارية جزءاً لا يتجزأ من حياة كل شخص. يحتاج الجميع إلى القدرة على إدارة وقتهم وجهودهم بشكل صحيح.

بالإضافة إلى ذلك، يحتاجون إلى إدارة عواطفهم عند التعامل مع أشخاص آخرين، كما يحتاجون إلى فهم كيفية التعامل بفعالية مع المستندات والبيانات التنظيمية. أخيراً، يحتاجون أيضاً إلى أن يكونوا قادرين على إدارة علاقاتهم مع الزملاء والمرؤوسين.

علاوة على ذلك، تعدّ مهارات الإدارة مهمة جداً أيضاً في التمكين من تحقيق النتائج المرجوة. يجب عليك استخدام هذه المهارات عند اتخاذ قرارات مهمة بشأن عملك، ومع ذلك يجب عليك أيضاً التأكد من أن كل عملك منظم بشكلٍ فعّالٍ قبل أن تبدأ أي عمل، سيساعدك تنظيم عملك على البقاء على المسار الصحيح ومنعك من إضاعة الوقت في مهام غير مهمة. بشكلٍ أساسي، يجب عليك استخدام جميع مهاراتك عند إدارة عملك.

ومن المهم أيضاً أن تستثمر الوقت في تطوير قدراتك الإدارية حتى تتمكن من النجاح في وظيفتك. لا يرغب الجميع في تكريس وقتهم وجهودهم لإتقان مهاراتهم، وهو ما يحدّ من فرص عملهم، لذلك يجب أن تلتزم بتخصيص الوقت لتطوير قدراتك في المكتبة أو في الحلقات التدريبية. سيساعدك القيام بذلك على زيادة فرصك في التقدّم في وظيفتك.

بشكلٍ عامّ، يعدّ تطوير المهارات الإدارية مهماً للغاية لنجاح الجميع في الحياة. يحتاج الجميع إلى القدرة على اتخاذ القرارات وتنظيم جهودهم بشكلٍ فعّالٍ؛ وهو ما يؤدّي إلى النجاح في الحياة. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج جميع الموظفين إلى القدرة على إدارة عواطفهم ووثائقهم التنظيمية بنجاح عند العمل. بدون هذه القدرات، لا يمكن لأي شخص إكمال المهام بشكلٍ فعّالٍ في غضون مُدّة زمنيةٍ مخصصة أو مع نتائج المنظمة المطلوبة.

يشير مفهوم تنمية المهارات الإدارية إلى إدارة الموارد البشرية مثل العمالة أو الموظفين، وهذا يشمل عملية تدريب وتطوير الموظفين لتحقيق النجاح. بالإضافة إلى ذلك، فإنّه يشمل عملية إدارة علاقات الموظفين مثل خلق بيئات عمل إيجابية أو تطوير شكاوى الموظفين إلى الحلول الفعّالة. وتشمل

الجوانب الأخرى للإدارة التخطيط والتنظيم والتحكم والتوجيه وقيادة الموظفين في المهام الموكلة إليهم من قِبَل صاحب العمل. بشكلٍ أساسيٍّ، يشمل جميع جوانب القيادة.

تختلف المهارات المطلوبة ليكون المدير جيدًا وفقًا لنوع العمل الذي تتم إدارته. على سبيل المثال، في مؤسسة تعمل مع العملاء، من المهم جدًا امتلاك مهارات التعامل مع الآخرين؛ وخاصة مهارات الاتصال الممتازة. من المهم أيضًا أن تتمتع بصفات قيادية جيدة حيث يجب أن تكون قادرًا على تحفيز أعضاء فريقك عند إعطاء التعليمات. عند إدارة الموظفين، من الضروري أن يكون لديك معرفة شاملة بالسلوك البشري وعلم النفس؛ حتى تتمكن من تعيين المهام بشكل مناسب. عند إدارة المشاريع أو وحدات العمل، يجب أن يكون لدينا حكم سليم فيما يتعلق بالوقت الذي تكون فيه الأشياء جاهزة للإنجاز بحيث يمكنك تسليمها بأمان إلى مشرفك لمراجعتها والموافقة عليها قبل إطلاقها لاستخدامها بنهاية ورديّة عملك.

بشكلٍ عامٍّ، يجب أن يكون المديرون الناجحون مستمعين جيّدين يعرفون كيفية التواصل بشكلٍ فعّالٍ مع الآخرين من خلال الوسائل الكتابيّة أو الشفهيّة. يجب أن يكونوا أيضًا قضاة جيّدين في الشخصية، ولديهم قدرات سليمة في اتخاذ القرار، جنبًا إلى جنب مع مهارات إدارة الوقت القادرة على تحديد أولويات مهامهم بشكلٍ فعّالٍ. يجب أن يتمتعوا أيضًا بمهارات تنظيميّة، مثل أن يكونوا منظمين جيّدين وخبراء في إدارة الوقت، بالإضافة إلى القدرة على العمل بفعالية في فرق. أخيرًا، يجب أن يكونوا قدوة لهم واثقين بدرجة كافية في قدراتهم على اتخاذ القرارات بثقة، نيابة عن أعضاء فريقهم دون أن يكون لديهم جميع الحقائق في متناول اليد.

وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة مهارة أساسيّة مطلوبة في كل مجال من مجالات العمل؛ يشير إلى قيادة الآخرين أو التخطيط الفعّال. فالمدير الجيد هو الشخص الذي يمكنه إدارة نفسه بشكل جيد تجاه عواطف الآخرين ووقتهم، ويتطلب مهارات اتصال قويّة وتفكيرًا منطقيًا وقدرات إداريّة. يجب أن يكون المدير الجيد مستمعًا جيدًا، ولديه إحساس قوي بالأخلاق والواجب، ويمتلك حكمًا سليمًا ووعيًا حريصًا على التفاصيل. يجب أن يكون منظمًا جيّدًا وخبيرًا في إدارة الوقت. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون

المديرون واثقين بدرجة كافية في قدراتهم على اتخاذ القرارات نيابة عن أعضاء فريقهم دون توفر جميع المعلومات الضرورية.

كما يشير مفهوم الإدارة إلى الإشراف على الجوانب المختلفة لإدارة مؤسسة أو عمل، مثل توظيف الموظفين أو إنشاء علاقات العملاء أو أهداف المبيعات. يشير أيضًا إلى التخطيط لكيفية إنتاج المنتجات أو الخدمات أو تنفيذها بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، يشير إلى إسناد المهام أو المشاريع للموظفين بناءً على المؤهلات أو الخبرات التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج فعّالة.

وتشمل الجوانب الأخرى للإدارة حماية الموظفين من العمل الزائد مع ضمان أن بيئة عملهم مواتية للعمل المنتج في جميع الأوقات؛ وهذا يشمل خلق بيئة عمل إيجابية خالية من المضايقات أو الآثار المعنوية السلبية، مثل المعنويات المنخفضة التي يمكن أن تضر بالإنتاجية بمرور الوقت. سيساعد الحفاظ على إجراءات شكاوى الموظفين أيضًا على ضمان شعور العمال بالراحة عند إثارة مخاوفهم بشأن السلوك غير اللائق تجاه أنفسهم من قبل موظفي الإدارة.

٣،٢،٢ أهمية المهارات الإدارية:

تعتبر المهارات الإدارية هي العمليات والمهارات الأخلاقية المطلوبة لإدارة بلد ما، إنها تنطوي على إدارة موارد البلد، كما أنها تنطوي على تنسيق ومواءمة جميع الأنشطة في ذلك البلد. لذلك، من المهم جدًا أن يتعلم الطلاب كيفية أداء المهام الإدارية. القيام بذلك سيساعدهم في مساعيهم المستقبلية. بعد الحرب العالمية الثانية، حصل كتاب شهير عن الإدارة بعنوان: "فن الإدارة" على شهرة دولية، في هذا الكتاب دعا أفلاطون إلى تطوير القدرات الأخلاقية والعقلية كشرط أساسي للقيادة، هذا لأن القائد الجيد يجب أن يكون شخصًا يتمتع بصفات أخلاقية وعقلية ممتازة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون لديه فهم للقوانين واللوائح والسجلات في بلده. كما يجب أن يكون قادرًا على التفاعل الفعّال مع المواطنين على المستوى الشخصي.

مع أخذ كل هذه العوامل في الاعتبار، يعد أداء المهام الإدارية جزءًا أساسيًا لأن تصبح قائدًا فعّالًا. تشمل هذه المهام إدارة التشغيل الفعّال لمختلف أقسام المؤسسة، كما يتضمن أيضًا إدارة شؤون الحياة

الأكاديمية والشخصية للموظفين بشكلٍ فعّالٍ، بهذه الطريقة لن يكون لدى طلابك أي سبب للتمرد على قواعده؛ لذلك من الأهمية بمكان أن يتعلم جميع مديري الأقسام كيفية أداء واجباتهم بفعالية، يجب أن يكتسبوا خبرة في المهارات اللازمة للقيادة. القيام بذلك سيسهل عليهم إدارة شؤون مؤسساتهم بكفاءة، سوف يشكرهم قادة المستقبل على إنجاز الأمور دون التذمر المستمر من رؤسائهم.

الإدارات ضرورية في أي بلد، وبشكلٍ خاصٍ في دولة الإمارات العربية المتحدة، على هذا النحو يجب على الطلاب تركيز دراساتهم نحو هذا المجال وإعداد أنفسهم جيدًا لفرص العمل المستقبلية في المنظّمات الحكومية، سيساعدهم القيام بذلك على فهم كيفية إدارة الشؤون المختلفة لرجال ونساء وطنهم على حدٍ سواء.

ومن الجدير بالذكر أن الموظف الإداري هو الشخص الذي يدير أعمال المكتب ويدير العمّال، إنّه مسؤول عن جميع الأعمال التي تقوم بها وكالته، كما يُطلع الحكومة على آراء المواطنين واحتياجاتهم. تتمثل المهمة الرئيسية للموظف الإداري في إدارة الموارد والموظفين بكفاءة، كما يجب عليه التأكد من اتباع جميع الإجراءات وأن جميع الأنشطة تتم وفقًا للقانون.

تتمثل أهداف تنمية المهارات الإدارية في المؤسسات الحكومية فيما يلي:

على المسؤول الإداري إدارة أعمال المكتب بشكلٍ إيجابي. ويجب عليه إدارة موظفيه بشكل صحيح حتى يتمكنوا من إنجاز مهامهم بكفاءة، وهذا يشمل تعيين المهام وتحفيز العمّال وحل نزاعات العمّال والحفاظ على معايير العمل للموظفين. ومن الضروري الاحتفاظ بسجلات جميع الأعمال المنجزة والعاملين في المكتب، فهذا أمر ضروري لمراجعة التقارير ومنح المدفوعات للموظفين. وأيضًا الاحتفاظ بسجل لجميع النفقات التي تتم من ميزانية المكتب. علاوةً على ذلك، من الضروري الاحتفاظ بسجل لجميع الإيرادات المتحصلة من الأنشطة التجارية للمكتب.

بالإضافة إلى ذلك، من الضروري إدارة المستندات بشكل صحيح حتى لا تضيع أو تتلف، ومن الضروري أيضًا التأكد من أن جميع المعدّات في حالة عمل جيدة قبل الاستخدام، أخيرًا يجب على المسؤول الإداري التأكد من اتباع جميع السياسات والإجراءات بشكل صحيح عند تشغيل المكتب.

يتحمل الموظفون في المؤسسات الحكومية مسؤولية تنفيذ أوامر رئيسهم بكفاءة، ويجب عليهم التعاون بعضهم مع بعض لإنجاز أي مهمة بنجاح، ومن ثمَّ من الضروري أن يعرفوا كيفية الاستماع والتحدث والكتابة وتطبيق القواعد بشكلٍ فعّالٍ. من الضروري أيضًا أن يعرفوا كيفية حل النزاع بينهم وبين الموظفين بشكلٍ فعّالٍ، وأن يعرفوا كيفية كتابة التقارير والملفات والخطابات بشكلٍ فعّالٍ؛ حتى يتمكنوا من إبلاغ المدير بالمشاكل مع الموظفين وإبلاغ الإدارة بالمشاكل مع العمّال. علاوةً على ذلك، من الضروري بالنسبة لهم معرفة القوانين التي يجب عليهم اتباعها عند التعامل مع المواطنين بشكلٍ فعّالٍ. أخيرًا، من الضروري بالنسبة لهم معرفة كيفية إجراء أنشطة العلاقات العامة بشكلٍ فعّالٍ؛ مثل إبلاغ المواطنين بالخدمات الحكومية، أو تقديم شكاوى من المواطنين حول سوء التصرف من قِبل الوكالات الحكومية أو المسؤولين.

ومن المهم جدًا للمسؤول الإداري تدريب نفسه على المهارات المطلوبة لإدارة وكالته بشكلٍ فعّالٍ، ويجب أن يتعرف على الأساليب المختلفة لإدارة مهام وكالته بشكلٍ فعّالٍ؛ مثل إدارة الوقت، وإدارة الاجتماعات، والتخطيط الإستراتيجي، وصنع القرار، وإدارة الصراع، ومهارات مراقبة الجودة. ومن ثمَّ يجب عليه دراسة الكتب عن إدارة الوقت وإدارة الاجتماعات بشكلٍ فعّالٍ، وأيضًا دراسة الكتب المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي بشكلٍ فعّالٍ؛ حتى يتمكن من إعداد الخطط السنوية لوكالته بشكلٍ فعّالٍ. بالإضافة إلى ذلك، يجب عليه دراسة الكتب المتعلقة باتخاذ القرار بشكلٍ فعّالٍ؛ حتى يتمكن من اتخاذ أفضل القرارات لوكالته بشكلٍ فعّالٍ، بعد التشاور مع المديرين حول المشاكل مع الموظفين، والحصول على رأي المديرين حول هذه المشاكل قبل اتخاذ قرارات بشأن أعضاء فريقه. كما يتعين عليه دراسة الكتب المتعلقة بإدارة النزاعات بشكلٍ فعّالٍ؛ حتى يتمكن من حل النزاعات العمالية فيما بينهم، دون تقويض معنويات عماله، أو تعريض وكالته لدعاوى قضائية من عماله بشكلٍ فعّالٍ. ويجب عليه أيضًا دراسة الكتب المتعلقة بأساليب مراقبة الجودة، مثل تلك التي يمكن أن تحسن أداء المنتج من خلال تحديد العيوب في أساليب التصميم أو التصنيع، التي تقلل الأداء بشكلٍ فعّالٍ، من خلال اختبار التصميم، أو من خلال طرق أخذ العينات الإحصائية من خلال تشغيل اختبار خط التصنيع أثناء عمليات الإنتاج بشكلٍ فعّالٍ (المهيري، ٢٠١٩).

وهناك الكثير من الطرق التي يمكن للمسؤول الإداري من خلالها تحسين مهاراته، منها: حضور المؤتمرات حول مختلف الموضوعات المتعلقة بإدارة العمل، وكتب الدراسة الذاتية حول إدارة الوقت وإدارة الاجتماعات، وحضور الندوات حول مختلف القضايا المتعلقة بإدارة العمل، والانضمام إلى الجمعيات المهنية ذات الصلة بإدارة العمل؛ مثل النقابات العمالية أو جمعيات الموظفين، والتي ستزوده بالخبرة العملية التي يمكنه تطبيقها في مكان عمله، والتي من شأنها تحسين مهاراته في إدارة عبء العمل بشكل فعال من خلال إدارة الوقت وتقنيات إدارة الاجتماعات.

٤،٢،٢ تصنيف المهارات الإدارية:

إن عملية تصنيف المهارات الإدارية لا تخضع لمعايير واعتبارات ثابتة، إذ ليس هناك معيار ثابت ومحدد يمكن على أساسه تقسيم القرارات وتصنيف أنواعها، كما أن عملية التصنيف نفسها تخضع لاعتبارات وعوامل متعددة نابعة من طبيعة عملية اتخاذ القرارات وتعدد جوانبها، ونابعة أيضاً من اختلاف الجوانب التي تبحث عنها هذه العملية والمعايير الذي يعتنقها الباحث من أجل تصنيف أنواع القرارات. ونعرض فيما يلي أهم معايير تصنيف المهارات الإدارية التي توصل إليها علماء الإدارة:

أولاً: المهارات الإدارية وفقاً للوظائف الأساسية بالمنظمة:

يمكن تصنيف القرارات وفق هذا المعيار إلى الأنواع الآتية:

مهارات تتعلق بالعنصر البشري: تتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الاختيار والتعيين، وكيفية تدريب العاملين، وأسس دفع الأجور والخوافز، وطرق الترقية، وعلاقة المنظمة بالنقابات والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري وغير ذلك.

مهارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، والإجراءات الواجب اتباعها، والمعايير الرقابية، والنمط القيادي الملائم، والمركزية واللامركزية.

مهارات تتعلق بالإنتاج: كالقرارات التي تشمل ذلك النشاط الذي يتولى عملية تجميع ثم تحويل الموارد المتاحة لنظام معين، وفق أسس محددة من أجل النظافة أو خلق قيمة تتماشى مع السياسات التي تمارسها إدارة ذلك النظام.

مهارات تتعلق بالتسويق: كالقرارات الأساسية لنجاح المؤسسات العامة والخاصة، وفي هذا النطاق ينضوي مجال التسويق ضمن المجالات التي تستوجب تحديثاً منتظماً لتحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة؛ لذلك يتوجب على المنظمات أن تتخذ قرارات تسويقية فعالة لتحسين برنامجها التسويقي، المعتمد في إدارة أي مؤسسة. (القريوتي، ٢٠٠٤)

ثانياً: المهارات وفقاً لأهميتها:

صنفت المهارات وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

المهارات الإستراتيجية (الحيوية): وسماها بعض كتاب الإدارة بالمهارات التي تضع السياسات والقرارات المصيرية. وهي المهارات التي تتخذها الإدارة العليا، وتتميز هذه المهارات بالثبات النسبي لأجل طويل، وبأهمية الآثار والنتائج التي تُحدثها في مستقبل المؤسسة. ومثل هذه المهارات تتطلب من متخذها الاستعانة بدراسات علماء الاجتماع، أو الاقتصاد، أو علم النفس، كما يتطلب اتخاذها إشراك جميع الأطراف المعنية بالمشكلة لضمان التنفيذ. (كنعان، ٢٠٠٧)

المهارات التكتيكية: وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات، أو ما يُسمى بالإدارة الوسطى، وغالباً ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بيان حدود السلطة، أو تقسيم العمل، أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال.

المهارات الروتينية: وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه، والنشاط الجاري في المنظمة. وتعدّ هذه المهارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان. كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية. هذا فضلاً عن أن مثل هذه المهارات قصيرة المدى؛ لأنها تتعلق أساساً بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار. (المغربي، ٢٠٠٤)

ثالثاً: المهارات وفقاً لإمكانية برمجتها أو جدولتها:

وتصنّف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين:

المهارات المبرمجة (المجدولة أو المعدّة): التي تُتخذ لمواجهة المشكلات اليومية، والتي لا يحتاج اتخاذها إلى تفكير أو جهد ذهني، مثل العمليات الكتابية وغير الفنية. وتُتخذ وفق قواعد وإجراءات وسياسات مرسومة مُسبقاً ومحددة مِنْ قِبَل الإدارة العليا. ومن أمثلة هذه المهارات: المهارات الصادرة بالترقية بالأقدمية، ومنح إجازة اعتيادية، وتوزيع المكاتب. (إبراهيم، ٢٠١٣)

رابعاً: المهارات غير المبرمجة (غير المجدولة أو غير المعدّة):

وهي المهارات التي تعالج قضايا أو مسائل لا تحدث بصورة يومية، كما أنها تتناول مشاكل لم يكن للمؤسسة علم مُسبق بها، والمشاكل الجديدة. ولَمَّا كانت القرارات غير المبرمجة تحتاج إلى تفكير وإبداع، فقد أطلق عليها غور (Gore, 1962) القرارات الإبداعية. (ياغي، ٢٠٠٣)

خامساً: المهارات وفقاً لأساليب اتخاذها:

وتصنّف القرارات وفق هذا المعيار إلى نوعين؛ قرارات كيفية، وقرارات كمية.

المهارات الكيفية (الوصفية): وهذا النوع من المهارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار، وخبراته وتجاربه ودراسته للأداء والحقائق المرتبطة بالمشكلة. ومن هنا فإن مثل هذه المهارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية؛ مثل الأحاسيس، والإدراك، والاتجاهات، وخلفية المدير التي يتخذها وتؤدي به في الغالب إلى اتخاذ الحل الرضائي (Satisficing)، بدلاً من الحل المثالي أو الراشد. (ماهر، ٢٠٠٤)

المهارات الكمية (المعيارية): وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على رُشد وعقلانية متخذ هذه القرارات، والاعتماد كذلك على القواعد والأُسُس العملية التي تساعد على اختيار القرار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة المنظمة من بين مجموعة البدائل المتاحة. ويُفترض في اتخاذ هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها، وموضوعية متخذها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والاختصاصات، وتفهُم العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية اختيار البديل المناسب.

كما يُفترض في اتخاذ المهارات الكميّة، اتّصاف متخذها بالعقلانية والرشد، واعتمادهم على الأسلوب العلميّ الذي يمكنهم من تحديد المشكلة، وتوضيح الأهداف، وإيجاد البدائل وتحليلها وتقييمها وترتيبها ترتيباً منطقيّاً. وكل ذلك يُمكنهم من اتخاذ مهارات صائبة ورشيدة. (سلامة، ٢٠٠٥)

سادساً: المهارات وفقاً لظروف اتخاذها:

ويُصنّف بعض كُتّاب الإدارة المهارات الإداريّة وفقاً لهذا المعيار إلى:

المهارات التي تُتخذ تحت ظروف محدّدة بدقة: وهي مهارات تُتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار. (كنعان، ٢٠٠٧)

المهارات التي تُتخذ تحت ظروف يُلغها الغموض: ومثل هذه المهارات لا تتوافر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، أو حتى لا تتوافر له أية معلومات عن المشكلة؛ وهو ما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة، عندئذٍ يتخذ المدير قراراً مشوّشاً لحلها "Fuzzy Decision". (الخفاف والعتيبي، ٢٠١٢)

المهارات التي يتم اتخاذها تحت تأثير المخاطرة: على الرغم من الاختلاف في طبيعة أعمال المنشآت وتفاوتها، فإن هناك عناصر المخاطرة تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار، وهذه المخاطر تتعلّق بالعمليات التشغيليّة والإداريّة والتي بدأت تظهر وخاصّة في ظل الأزمة الماليّة العالميّة الحاليّة التي تتطلّب اتخاذ قرارات بالاعتماد على منظومة من المعلومات المهمة في اتخاذ القرارات. (سلامة، ٢٠٠٥)

سابعاً: المهارات وفقاً للنمط القيادي في المنظّمة:

المهارات وفقاً لهذا المعيار تصنّف إلى نوعين:

المهارات الأوتوقراطية (الانفرادية) أو (الفردية): وهي تلك القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المدير دون مشاركة الرؤوسين، سواء بمناقشة المعلومات، أو تقديم الاقتراحات والآراء، أو تقويمها. (حجازي، ٢٠٠٦). وهذا الأسلوب يلائم الحالات الآتية: عندما تتطلّب المشكلة حلاً عاجلاً، قلة خبرة الرؤوسين، عندما يوجد تعارض بين مصلحة التنظيم وبين من سيشارك في اتخاذ القرار، عندما يكون القرار روتينيّاً.

المهارات الديمقراطية (الجماعية) أو (القرارات بالمشاركة): وهي القرارات التي تُمنَح فيها المجموعة - لجنة أو مركز - سلطةً أو صلاحية لاتخاذها، أو هي اختيار بواسطة مجموعة من الأفراد بشكل مشترك لحل من بين حلول أو بدائل، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ ذلك الحل. (إبراهيم، ٢٠١٣)

ويمكن تصنيفها وفقاً لحالة ووضع الموظفين بالمؤسسات؛ حيث تشمل المهارات الفنية المهارات التي تُمنح المديرين القدرة والمعرفة لاستخدام التقنيات المختلفة لتحقيق أهدافهم، وهذه المهارات لا تشمل فقط آلات التشغيل والبرمجيات وأدوات الإنتاج والمعدات، ولكن أيضاً المهارات اللازمة لزيادة المبيعات وتصميم أنواع مختلفة من المنتجات والخدمات، وتسويق الخدمات والمنتجات.

المهارات المفاهيمية، تشمل هذه المهارات مهارة المدير الحالية في المعرفة والقدرة على التفكير المجرد وتشكيل الأفكار. يستطيع المديرون رؤية المفهوم الكامل وتحليل المشكلات وتشخيصها وإيجاد حلول مبتكرة. يساعد هذا المديرين على توقع العوائق التي قد تواجهها إدارتهم أو المؤسسة بأكملها بشكل فعال.

وكذلك مهارات القدرة على الاتصال المهارات الشخصية أو التقنية، هي المهارات التي تعمل على تحسين قدرة المدير على التفاعل أو العمل أو التواصل بشكل فعال مع الناس. وتُمكن هذه المهارات المديرين من تسخير الإمكانيات البشرية للشركة وتحفيز الموظفين لتحقيق نتائج أفضل.

أمثلة على المهارات لإدارة منظمة بفعالية وكفاءة:

يجب أن يمتلك المديرون مجموعة واسعة من المهارات. فيما يلي ستُّ مهارات إدارية أساسية يجب أن يمتلكها أي مدير للقيام بواجباته:

١- التخطيط: وهو جانب مهم داخل المنظمة، والتخطيط هو قدرة الفرد على تنظيم الأنشطة وفقاً للمبادئ التوجيهية المعمول بها، مع الحفاظ على الموارد المتاحة مثل الوقت والمال والعمل، وهو أيضاً عملية صياغة سلسلة من الإجراءات من أجل متابعة وتحقيق أهداف معينة باستخدام الموارد المتاحة؛ واحدة أو أكثر من الإستراتيجيات أو الأهداف.

وتتضمن عملية التخطيط تحديد ووضع أهداف قابلة للتحقيق، وتطوير الإستراتيجيات اللازمة، وتحديد المهام والجدول الزمنيّة لكيفية تحقيق الأهداف المعلنة. وبدون خطة جيدة، من المستحيل تحقيق الكثير.

٢- مهارات التواصل: يُعدُّ امتلاك مهارات تواصل جيدة أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة للمدير؛ لتحديد مدى مشاركة المعلومات عبر الفريق، وضمان عمل الفريق كقوة عاملة موحدة، وتحديد كيفية تواصل المدير مع بقية الفريق، ومدى وضوح الإجراءات والمهام، وإتمام الأنشطة ونجاح الأعمال. يتضمن الاتصال تدفق المعلومات داخل المنظمة، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، شفوية أو مكتوبة، رأسية أو أفقية، وهو ما يسهّل الأداء السلس للمنظمة. وقنوات الاتصال المنشأة في المنظمة تسمح للمديرين بالتواصل والتعاون مع فرقهم، ومنع النزاعات والمشكلات، وحل المشكلات عند ظهورها. ويمكن للمدير الذي يتمتع بمهارات اتصال جيدة، وتطوير علاقة جيدة مع موظفيه، ومن ثمّ يكون قادرًا على تحقيق الأهداف المحددة للشركة بسهولة.

٣- صناعة القرار: مهارة إدارية أخرى مهمة هي صنع القرار. يتخذ المديرون الكثير من القرارات، بوعي أو بغير وعي. يُعتبر اتخاذ القرار جزءًا مهمًا من نجاح المدير، ويمكن أن يؤدي اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة إلى النجاح التنظيمي، في حين أن القرارات السيئة أو الخطأ يمكن أن تؤدي إلى نتيجة في حالة الفشل أو الأداء الضعيف. يجب اتخاذ قرارات واضحة وصحيحة حتى تعمل المنظمة بفعالية وسلاسة، ويجب أن يكون المديرون مسؤولين عن كل قرار يتخذونه، وأن يكونوا مستعدين لتحمل المسؤولية عن نتائج قراراتهم. يحتاج المدير إلى مهارات قوية في صنع القرار؛ لأنه غالبًا ما يُفرض على نجاح تحقيق الأهداف التنظيمية.

٤- التفويض: هو مهارة إدارية مهمة أخرى. والتفويض هو عملية نقل المهام أو السلطة المتعلقة بالوظيفة إلى موظفين آخرين أو مرؤوسين، يتضمن ذلك العمليات التي تسمح لك أو لمهام موظفيك بإعادة توزيعها أو إعادة تخصيصها لموظفين آخرين بناءً على أعباء العمل الحالية. يمكن للمديرين الذين يتمتعون بمهارات التفويض الجيدة إعادة تعيين المهام بفعالية وكفاءة، وتفويض السلطة للموظفين المناسبين. والتفويض بشكلٍ فعّالٍ يساعد على تحقيق النتائج بسرعة وسهولة. كما يساعد المديرين على تجنب

إضاعة الوقت وزيادة الإنتاجية وضمان مسؤولية الموظف ومساءلته. يجب أن يتمتع كل مدير بمهارات تفويض جيدة لتحقيق أفضل النتائج وتحقيق نتائج الإنتاجية المرجوة.

٥- حل المشكلات: هو مهارة أساسية أخرى. يجب أن يتمتع المدير الجيد بالقدرة على التعامل مع المشكلات المتكررة، التي قد تنشأ خلال يوم العمل المعتاد، وحلها. يتضمن حل المشكلات في الإدارة؛ تحديد مشكلة أو موقف معين، ثم إيجاد أفضل طريقة للتعامل مع المشكلة، والتوصل إلى أفضل حل. إنَّ القدرة على حل المشكلات حتى عندما تكون الظروف الحالية غير مناسبة، وعندما يكون لدى المدير بوضوح مهارات ممتازة في حل المشكلات، فإنَّ ذلك يميزه عن بقية الفريق ويمنح الرؤوسين الثقة في مهاراته الإدارية.

٦- القدرة على التحفيز: القدرة على التحفيز مهارة أخرى مهمة في المنظَّمة. تساعد الحوافز في تحقيق السلوكيات أو الاستجابات المرغوبة من الموظفين أو بعض أصحاب المصلحة. يمكن للمديرين استخدام الكثير من الأساليب التحفيزية. يعتمد اختيار الطريقة الصحيحة على خصائص مثل ثقافة الشركة والفريق وشخصية الفريق وما إلى ذلك. هناك نوعان أساسيان من التحفيز يمكن للمديرين استخدامهما؛ داخلي وخارجي. حيث أن التحفيز الداخلي يأتي من خلال تقدير المؤسسة بالحوافز المالية والمعنوية، أما الحوافز الخارجية هو اختيار الموظف لتمثيل المؤسسة.

٥،٢،٢ طرق تنمية المهارات الإدارية:

تُعتبر الإدارة والتنفيذ هي حجر الزاوية لأي مسعى ناجح. الأمر نفسه ينطبق على المهارات الإدارية؛ حيث إن هذه المهارات ضرورية في أي هيكل تنظيمي. من المتوقع أن يتَّسم المسؤولون الفعالون بالكفاءة والحكمة والقدرة على اتخاذ قرارات حكيمة نيابة عن رؤسائهم. وبعبارة أخرى، فإنهم يمتلكون صفات القيادة.

مهارات إدارة الوقت التي يستخدمها المسؤولون لتنسيق يوم عملهم هي جزء أساسي من هذا المجال. على سبيل المثال، الشخص الذي يتعامل مع مكالمات هاتفية واردة سوف يتأكد بسرعة من تاريخ ووقت ورقم المتصلين. هذا من شأنه أن يسمح له بإدارة عبء العمل بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، يمكنه

أيضاً تخصيص وقت للمراسلات الإدارية مع رؤسائه ومرؤوسيه داخل مؤسسته. من خلال هذا، يمكنه إبلاغهم بالتغييرات والقضايا ذات الصلة بإدارته داخل المنظمة. يمكنه أيضاً تقديم اقتراحات حول أفضل السبل للتعامل مع المواقف التي تطرح نفسها. من خلال استخدام الوقت بكفاءة، يضمن المسؤولون تفويض مسؤولياتهم وتنفيذها بفعالية. ومن جانب آخر من العمل الإداري هو التعامل مع المشكلات. المسؤولون الأكثر فاعلية هم أولئك الذين يمكنهم تحديد المشكلات بسرعة واقتراح الحلول وتنفيذ خياراتهم بثقة وكفاءة. يجب أن يكونوا أيضاً قادرين على التواصل بشكل مفتوح مع رؤسائهم حول أي مشاكل يواجهونها أثناء التعامل مع واجباتهم. سيسمح ذلك للرؤساء بتوفير الموارد اللازمة بحيث يمكن التغلب على المشكلات بسهولة، كما أنه سيساعد الرؤساء على توفير التدريب للموظفين بحيث يمكن معالجة المشكلات بسرعة في المستقبل.

من خلال هذه الإجراءات، يضمن المسؤولون أن المنظمة تعمل بسلاسة؛ وهو ما يُساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية. فإن تطوير المهارات الإدارية ينطوي على التخطيط واتخاذ القرار على أساس يومي. كما يتضمن مهارات حل المشكلات بالإضافة إلى القدرات القيادية. بشكل أساسي، يجب على المسؤول أن يدير بشكل فعال المهام المسندة إليه من قبل رؤسائه كل يوم. في الأساس، هو شخص يتمتع بمجموعة متزايدة من الصفات التي تجعله ممثلاً ممتازاً لأي منظمة ينتمي إليها.

وهناك الكثير من الطرق التي يمكن استخدامها لغرض تنمية المهارات الإدارية ذكرتها عدّة دراسات سابقة. نذكر منها ما يأتي:

١- التعليم أثناء العمل: وهو وسيلة شائعة وفعالة لتدريب الإداريين، فالتطبيق العملي للمهارة مهمة لأنها تعزز المهارة.

٢- مناصب الملاحظة: وتُركّز هذه الطريقة على التعليم بواسطة الملاحظة، وتعتبر مراكز (المساعدة) من المناصب الجيدة للملاحظة عند تنمية الإداريين. (حجازي، معاليك، ٢٠١٣)

٣- المهام الخاصة: وهذه المهام يمكن استخدامها أيضاً لتدريب الأفراد، فالمتدرب الذي يُعهد إليه بمهمة خاصة يمنح حرية كاملة لمعالجة الأمور؛ ومن ثمّ يكتسب فرصة لرؤية كيف يمكن معالجة الأمور وما الذي يمكن تحقيقه. (حجازي، معاليك، ٢٠١٣)

٤- المحاضرات: وهي الطريقة التي يقوم بها المحاضرون المؤهلون وذوو الخبرات والمعرفة بإلقاء المحاضرات على الموظفين.

٥- حل المشكلات: وهي من الطرق التي ينتشر استعمالها بسرعة، وتنطوي على إمداد المدرب بوصف مكتوب لموقف معيّن أو حالة تستلزم عملاً إدارياً، وعلى المتدرب فرداً كان أو عضواً في مجموعة أن يقوم "بتحديد المشكلة، وتحليل الحقائق والظروف، وتحديد طرق الحل، وتبرير الحل الذي يقترحه للمشكلة". (شنايفي، ٢٠١٥)

٦- المقررات الدراسية: عندما تكون الحاجة إلى معرفة متخصصة ترتبط مباشرة بعمله الحالي، فقد يتطلب من الإداري دراسة مقرّر خاص، ومثل هذا المقرّر ينبغي تصميمه بالشكل الذي يقدم المعلومات الخاصة المطلوبة.

٧- المؤتمرات: وهي من الطرق شائعة الاستعمال، والتي تقدم الفرص لتبادل الآراء والمناقشات، التي تبين النواحي العديدة للمشكلة، وتحليل الموقف بغرض تحديد ما ينبغي عمله.

٨- هيكل التنظيم اللامركزي: كلما زادت اللامركزية في الهيكل التنظيمي، زادت الحاجة والفرص للتعليم عن طريق ممارسة الإدارة، وإذا نظرنا إلى اللامركزية كوسيلة للتنمية الإدارية، فأنا نفترض أن تُعطى واجبات إدارية للرجال المؤهلين وأنهم سيحصلون على المساعدة من رؤسائهم. (مراد، ٢٠١٦)

٢،٢،٦ مبررات تنمية المهارات الإدارية:

يُعدُّ العامل البشري هو العامل الوحيد الذي يمتلك القدرة العقلية والقدرة على التفكير والإبداع؛ العامل البشري هو مهمة وعملية تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال العاملين والمديرين ذوي القدرات والمهارات والخبرة العلمية. اهتمت الحكومات والمنظمات بالموارد البشرية بشكل جيد؛ نظراً لأنها العمود الفقري لأي نشاط في المنظمة، فإن وجود موظفين مدربين جيداً ومؤهلين يساعد في تحسين أهداف المنظمة، وزيادة الإنتاجية، وزيادة حصة المنظمة في السوق. ويمكن القول: إنّ مبررات تنمية المهارات الإدارية مستمدة بشكل واضح من نظرية المهارات الإدارية.

ولقد ظهر مجال الإدارة في أواخر القرن التاسع عشر، بنشر كتابين حول هذا الموضوع: "الإدارة" و"نظرية الإدارة"؛ كتاب للأعضاء والوكلاء. تم إضفاء الطابع الرسمي عليها خلال الحرب العالمية الثانية

مع إنشاء كلية هارفارد للأعمال. ومع ذلك، كانت الإدارة موجودة منذ فترة طويلة؛ كتب هومر عن العودة في عام ٦٠٠ قبل الميلاد. بالإضافة إلى ذلك، ناقش سقراط مفهوم الإدارة في اليونان القديمة. أول شيء يجب فهمه عن الإدارة هو أنها فن، بقدر ما هي علم مثل فلسفة. لذلك، مثل أي فن آخر، فإنه ينطوي على النظرية والممارسة، شيء لا يمكن فهمه إلا من خلال التجربة.

يمكن لأي شخص أن يدير من خلال تعلم المهارات اللازمة وتطبيقها على وضعه الخاص، ومع ذلك فإن امتلاك المهارات اللازمة لا يضمن النجاح؛ تتطلب الإدارة الفعالة تحفيزًا ذاتيًا وقوة إرادة جنبًا إلى جنب مع فهم عادات الفرد. إذا كان الشخص يفتقر إلى هذه الصفات، فلن يكون قادرًا على الإدارة بفعالية بعض النظر عما يتعلمه.

بالإضافة إلى توجيه المنظمات بفعالية، فإن المهارات الإدارية الجيدة ضرورية لنجاح الفرد في أي مجال، لسبب واحد أنه يساعدك على التخطيط لأنشطتك اليومية بكفاءة، كما أنه يعلمك كيفية التحكم في عواطفك؛ حتى لا تتخذ قرارات سيئة تحت الضغط. أخيرًا، تساعدك إدارة المهارات على البقاء منظمًا حتى لا تضيع الوقت في تنظيم نفسك. عندما تتعلم مهارات الإدارة الجيدة، فإنها تجعل المهام اليومية أسهل؛ ومن ثم يفوز الجميع عندما يتعلم المديرون مهارات فعالة.

توافق معظم السلطات على أن هناك ست مهارات أساسية يجب أن يمتلكها كل مدير فعال: القيادة، وإدارة الوقت، وحل النزاعات، والتواصل، وإدارة الإجهاد، والفتنة المالية، وتحديد الأهداف، وصناعة اتخاذ القرار.

يتم تغطية كل منها على نطاق واسع في أنظمة المؤسسات الحكومية في جميع أنحاء العالم، ومع ذلك لا تطبق جميع المدارس أو المعلمين هذه المفاهيم بشكل متسق أو فعال. هذا يترك بعض الفجوات في عدد الطلاب والتي يمكن أن تعرقل آفاق عملهم في المستقبل. على سبيل المثال: إذا كان المعلم يتوقع من الطلاب إدارة الوقت، ولكنهم لا يفعلون ذلك جيدًا - على المستويين الشخصي والمهني - فقد يكون لذلك عواقب وخيمة عندما يبحثون عن وظائف أو يحاولون إدارة أعمالهم بفعالية.

- مهارات الإدارة الجيدة ضرورية للجميع من رؤساء الشركات إلى عمال البناء ومُديري المكاتب؛ إنَّها فن يمكن تعلُّمه من خلال الممارسة والخبرة، أو من خلال التعليم في الكلية، أو من خلال برامج تدريبية صارمة في كليات إدارة الأعمال. بِعَضِّ النظرِ عن مدى براعتك في إدارة حياتك، فلا يمكنك الالتفاف على حقيقة أنَّه سيتعين عليك إدارة أشخاص آخرين إذا كنت تريد منهم إكمال المشاريع نيابة عنك بنجاح، لذلك من المفيد معرفة كيفية إدارة حياتك.

٧،٢،٢ التحديّات التي تواجه تنمية المهارات الإدارية:

هناك الكثير من التحديّات التي تواجه تنمية المهارات الإدارية داخل المؤسسات، ومن بين تلك التحديّات ما يلي: (العمران، ٢٠١٤)

١. بيئة العمل غير مناسبة:

يواجه الكثير من المديرين صعوبات وتحديات في إنشاء بيئة عمل مناسبة في شركة ناشئة، خاصّة أن بيئة العمل تتغير وتتطور باستمرار؛ وهو ما يجعل فريق العمل بحاجة إلى أفضل بيئة عمل ليكون منتجًا وناجحًا، ويحتاج إلى بيئة مناسبة. لتحسين علاقة الشركة بين جميع الأعضاء، بالإضافة إلى تشجيعهم على الالتزام بقانون الشركات.

٢. عدم القدرة على تحقيق الأهداف المتوقعة:

قد يعتقد الكثير من الناس أن تحقيق الأهداف هو مهمة فريق العمل فقط، ولكن هذا ليس هو الحال؛ لأنَّه أيضًا مسؤولية المدير، لأنهم هم المسؤولون كل فترة إذا تم تحقيق الأهداف المرجوة، وما إذا كان لم يتم تحقيقها، وكذلك مساعدتهم على الاستمرار، سواء كانت الأرباح ما زالت تتحقق أم لا. ومن ثمَّ هي أحد التحديّات الرئيسيّة التي تُبقي المديرين تحت الضغط.

٣. عدم القدرة على اختيار الكفاءة المناسبة:

في بعض الأحيان، يعود الأمر لمالك الشركة الناشئة ومدير فريق العمل لاختيار الموظفين ذوي الكفاءات المناسبة. يُعدُّ هذا أحد أصعب التحديّات التي يواجهها أي مدير؛ حيث يجب اختيار المواهب والكفاءات لتشكيلها. لفريق العمل الناجح يمكن أن يعتمد على هذا فقط من خلال اتخاذ الخيارات،

ويمكن للشركات الناشئة أن تنجح. اقرأ أيضًا: بالنسبة إلى رُؤاد الأعمال، هناك الكثير من الطرق التي تستخدم في تحسين مهارات حل المشكلات لديك.

٤. عدم امتلاك مهارات القيادة:

إن إدارة شركة ناشئة أو فريق عمل ليس بالأمر السهل؛ لأنه لا يتطلب خبرة فحسب، بل يتطلب أيضًا مهارات قيادية يجب أن يمتلكها كل مدير، خاصة أن المهارات الإدارية هي واحدة من أصعب التحديات التي يواجهها المديرون ورجال الأعمال.

٥. كثرة الشكاوى المتكررة:

في أي مؤسسة ناشئة، سيواجه الكثير من رُؤاد الأعمال والمديرين الكثير من المشاكل وشكاوى الفريق؛ وهو ما يجعل المديرين يشعرون بالإحباط والتوتر، خاصة مع زيادة الوقت؛ وهو ما يعني زيادة العبء والمسؤولية. تحتاج الشركات الناشئة إلى مواكبة التغيير والتطوير المستمر، لا سيما مع استمرار تطور التكنولوجيا. لكي تظل ناجحًا، من الضروري مواكبة هذا التطور. وتقع على المديرين مسؤولية مواكبة العصر والتغيير؛ لتحقيق النجاح والأهداف المرجوة.

٦. التعرض لشتي أنواع المخاطر:

يعمل الكثير من رُؤاد الأعمال والمديرين لساعات طويلة من أجل تحقيق النجاح؛ وهو ما يجعلهم غير قادرين على الراحة والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، وهو ما يُعرضهم لتحديات هائلة. في حين أن العمل مهم، إلا أنهم بحاجة إلى الابتعاد عن التوتر والحصول على قسط كافٍ من الراحة. وتُعدُّ كيفية إدارة الأزمة بسرعة وكفاءة أحد أهم وأصعب التحديات التي يواجهها أي مدير أو صاحب شركة ناشئة، وهذا يتطلب خبرة عملية واسعة ومهارات مهنية لإدارة الأزمات. سلطة اتخاذ القرار في مثل هذه الأزمات تقع على عاتق مدير أو مالك الشركة، الذي يتحمل المسؤولية والمخاطر، واتخاذ القرار الذي يضغط عليهم.

ويمكن القول: إنَّ حل المشكلات هو مهارة أساسية أخرى. يجب أن يتمتع المدير الجيد بالقدرة على التعامل مع المشكلات المتكررة التي قد تنشأ خلال يوم العمل المعتاد وحلها. يتضمن حل المشكلات

في الإدارة تحديد مشكلة أو موقف معيّن، ثم إيجاد أفضل طريقة للتعامل مع المشكلة والتوصل إلى أفضل حلّ. وتأتي القدرة على حلّ المشكلات حتى عندما تكون الظروف الحالية غير مناسبة، وعندما يكون لدى المدير بوضوح مهارات ممتازة في حل المشكلات، فإنّ ذلك يميزه عن بقية الفريق ويمنح المرؤوسين الثقة في مهاراته الإدارية.

ويمكن للمدير الذي يتمتع بمهارات تفويض جيدة أن يعيد تعيين المهام بفعالية وكفاءة، وتفويض السلطة للموظفين المناسبين. والتفويض بفعالية يساعد على تحقيق النتائج بسرعة وسهولة، كما يساعد المديرين على تجنب إضاعة الوقت، ويزيد من الإنتاجية، ويضمن شعور الموظفين بالمسؤولية والمساءلة. يجب أن يتمتع كل مدير بمهارات تفويض جيدة ليكون في أفضل حالاته ويحقق نتائج الإنتاجية المرجوة؛ حيث إن التفويض هو مهارة إدارية رئيسية أخرى.

فالتفويض هو عملية نقل المهام أو السلطة المتعلقة بالوظيفة إلى موظفين آخرين أو مرؤوسين. يتضمن ذلك العمليات التي تسمح لك أو لمهامّ موظفيك بإعادة تخصيصها أو إعادة تخصيصها لموظفين آخرين بناءً على عبء العمل الحالي.

وتتفق الدراسة مع التحديّات التي تواجه تنمية المهارات الإدارية، إلا أن تنمية المهارات الإدارية تظل هدفًا يسعى إليه الكثيرون من المديرين والأفراد داخل المؤسسات بشكل واضح. حيث إن المهارات الإدارية تحتاج في المقام الأول على تخطي العقبات التنظيمية والمضي قدماً نحو تحقيق أهداف المؤسسة والسعي بشكل واضح وملموس إلى استخدام وتطوير المهارات الإدارية في سبيل نجاح المؤسسات، والتعرّف على مكامن الضعف والقوة في النظام الإداري المستخدم، ومعالجة الثغرات الإدارية، والعمل على تطوير الأساليب الإدارية بشكل واضح وفعال من أجل تحسين أداء المؤسسات إداريًا وتنظيميًا واستخدام المحاكاة بشكل كبير ومن أجل الحد من الأساليب الإدارية غير المناسبة والارتقاء بالمؤسسة، وتحقيق التنمية الإدارية المنشودة بشكل واضح وفعال، من أجل إبراز قدرة المؤسسة على التغلب على التحديّات التي تواجه المؤسسات تنظيميًا.

٨،٢،٢ المهارات الإدارية من منظور إسلامي:

هناك الكثير من الآيات والأحاديث التي تحت على دور وأهمية المهارات الإدارية وضرورة العمل على تنميتها، والتي يمكن أن يستفيد منها الموظفون بصفة عامة، وموظفو مراكز تقديم الخدمة في التعامل مع البيئة المحيطة بهم من أدوات يتم استخدامها، أو في التعامل مع جمهور المستفيدين من الخدمات التي يقدمها موظفي مراكز تقديم الخدمة. وهذه المهارة مثل حل المشكلات وممارسة التفكير الإبداعي، وإدارة الوقت، والبحث عن المعلومة، واتخاذ القرار، والتعامل مع التطورات التقنية، وضبط النفس. ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

- بَلَّغْتَ الْآيَاتِ الَّتِي تَدْعُو إِلَى التَّفَكُّرِ وَالِاسْتِنْبَاطِ وَإِعْمَالِ الْعَقْلِ ١٦ آيَةً، وَمِنْهَا قَوْلُهُ تَعَالَى: ﴿قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ ثُمَّ اللَّهُ يُنشِئُ النَّشْأَةَ الْآخِرَةَ إِنَّ اللَّهَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾ [الغنكوت: ٢٠]، وهي تدعو إلى التفكير، وهناك ما يدعو إلى مهارة الاستنباط، قال تعالى: ﴿وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدَّاعُوا بِهِمْ وَكَلَّوْا رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلَّهُمُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْ لَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا﴾ [النساء: ٨٣]. ومن نماذج تطبيق التفكير في السُّنَّة الكثير من الأحاديث والمواقف التي تحت على التفكير والاجتهاد؛ ومنها: «لَا يُصَلِّيَنَّ أَحَدٌ مِنْكُمْ الْعَصْرَ إِلَّا فِي بَنِي قُرَيْظَةَ» أخرجه البخاري. فصلت طائفة في الطريق في وقت الصلاة، وأخرى صلت في بني قريظة بعد وقت الصلاة، فلم يعب النبي - صلى الله عليه وسلم - اجتهاد الطائفتين في تفكيرهما.

- ومن الآيات التي دعت إلى استغلال الوقت، قول الحق سبحانه: ﴿فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ * وَإِلَى رَبِّكَ فَارْغَبْ﴾ [الشرح: ٧، ٨]، وقول النبي - صلى الله عليه وسلم - للصحابي الجليل خنظلة بن عامر، حين شكاه إليه ما يتخلل أوقاته من الملاحظة للصبيان، والمعايشة للزوجات: «يَا خَنْظَلَةُ سَاعَةٌ وَسَاعَةٌ» أخرجه مسلم.

- وهناك آيات ضبط النفس، فالمواقف والتعاملات مع الآخرين تساعد الموظف في التعامل مع المستفيدين بخدمات وزارة الداخلية، فجاء في الأثر: "الدِّينُ المعاملة"؛ قال تعالى: ﴿الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ [آل عمران:

[١٣٤]، وقال صلى الله عليه وسلم: «مَنْ كَظَمَ غَيْظًا وَهُوَ قَادِرٌ أَنْ يُنْفِذَهُ، مَلَأَ اللَّهُ جَوْفَهُ أَمْنًا وَإِيمَانًا»، وقال لأشج عبد قيس: «إِنَّ فِيكَ خَصْلَتَيْنِ يُحِبُّهُمَا اللَّهُ - جَلَّ وَعَلَا - الْحِلْمُ وَالْأَنَاةُ».

٣،٢ الحوكمة المؤسسية:

يُعَدُّ موضوع الحوكمة المؤسسية من المواضيع التي تهم كل الدول، ويحتل أهمية كبرى على مستوى العالم، فهو أحد الأساليب التنظيمية والإدارية التي تساعد الحكومات في تحقيق أهدافها المجتمعية والتنموية من خلال تعزيز وتبني مبادئ الشفافية والمساءلة والتشارك في تحمُّل المسؤولية وتعزيز دولة القانون. (الزغبى، ٢٠١٦)

١،٣،٢ نشأة الحوكمة المؤسسية:

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في الكثير من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخرًا من انهيارات مالية خلال عام ٢٠٠٨. (مركز أبو ظبي للحوكمة، ٢٠١٣)

وتزايدت أهمية الحوكمة المؤسسية نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجأت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهدته العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية. ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينيات، ثم توالى بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام ٢٠٠١، وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة. (عمارة، ٢٠١٨)

وعلى ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة المنظمة؛ ومن ثمَّ تحقيق الحماية لأصحاب الحقوق وحَملة الوثائق جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعمَّال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فُرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء الماليّ، ووجود هياكل إداريّة تُمكن من محاسبة الإدارة أمام الملاك، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيّة تكون لها مهامٌ واختصاصات وصلاحيات كثيرة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

كما ظهر مفهوم حوكمة القطاع العامّ أو ما يُعرف بحوكمة الحكومات بشكلٍ تطبيقيّ في نقاشات قادتها وزارة المالية الهولندية في عام ٢٠٠٠، حين عقّدت عددًا من الاجتماعات وورش العمل بهدف تفعيل دور حوكمة القطاع العامّ في هولندا، ومحاولة للإجابة عن ماهية هذا النوع من الحوكمة وكيفية تطبيقها

٢،٣،٢ مفهوم الحوكمة المؤسّسية:

يعتبر نظام الحوكمة الجيد هو أحد الدعائم الأساسيّة لإنعاش أي مؤسّسة، واستمرار نجاحها على المدى الطويل، ومصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة للمصطلح "Corporate Governance"، أما الترجمة العلميّة لهذا المصطلح والتي اتّفق عليها، فهي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة. وتوجد تعريفات كثيرة للحوكمة المؤسّسية، إلا أن أهم هذه التعريفات هي ما يأتي:

الحوكمة المؤسّسية هي مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنُظم والقرارات التي تضمن كُلاً من الانضباط والشفافية والعدالة، ومن ثمَّ تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات الإدارة فيما يتعلّق باستغلال الموارد الاقتصاديّة المتاحة لديها، بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل. (شحاتة ونصر، ٢٠٠٧)

من أهم تعريفات الحوكمة المؤسّسية، أنّها طريقة للبحث عن ضمان وتخفيف الإدارة في المؤسّسات باستخدام الحوافز وهياكل العقود، والتشريعات، وتصميم الهياكل التنظيميّة. (خليل وعشماوي، ٢٠٠٩)

كما أن الحوكمة هي النظام الذي يعتمد عليه المؤسسة لتنفيذ أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من تحقيق أهدافها، والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية، والعدالة، والنزاهة، والشفافية. (طالب، ٢٠١٧)

وبناءً عليه، فإن الحوكمة المؤسسية تتضمن الكثير من الجوانب؛ أهمها وضع القوانين والمعايير التي تتضمن التحكم والسيطرة على الأمور. فالحوكمة المؤسسية هي تقويم وتصحيح العمل التقليدي للحكومات والمؤسسات التي تراقبها تلك المنظمات والمؤسسات. (أشرفي، ٢٠١٣)

ومن ناحية أخرى تُعرف بأنها مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالأشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين. (عبد الحميد، ٢٠٠٩)

كما أن تعريفات الحوكمة تتضمن الكثير من الجوانب لمفهومها، تتمثل في التحكم طلباً للعدالة خاصة مع انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح الملاك، والحكمة وما يقتضي التوجيه والإرشاد، والحكم وما يقتضي من السيطرة على الأمور بوضع القيود التي تتحكم في السلوك، والاحتكام وما يقتضي من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة. (ميخائيل، ٢٠٠٥)

يُعرف الحياوي (٢٠١٧) الحوكمة بأنها الآلية التي يمكن للمنظمة من خلالها تحسين أسسها والعمل نحو الوضع الأمثل، يشير مفهوم زكري (٢٠١٣) للحوكمة إلى الانضباط الذي تم تحقيقه من خلال تطبيق معايير الحوكمة. ومع ذلك، فإن هذا المفهوم عام ويفتقر إلى الكثير من المعايير. يجب أن يشير مفهوم الحوكمة إلى تقديم المساعدة لصانعي القرار حتى يتمكنوا من مراقبة الأنشطة وتحديد نقاط الضعف فيها. وفقاً لعدنان (٢٠١٦)، تعتبر الحوكمة أداة مهمة يمكن استخدامها لإدارة أنشطة المنظمات والتحكم فيها. على الرغم من أن مفهوم الحوكمة عند عدنان شامل، فإنه يركز على دور هيئات الرقابة، ولا يقدم إرشادات حول كيفية إجراء الرقابة أو وقت القيام بذلك.

وأشار فلاق (٢٠١٥) إلى إن الحوكمة هي مجموعة الآليات والأساليب والمعايير التي يمكن للمؤسسات الرقابية استخدامها لمراجعة أنشطة الشركات المالية والإدارية. على الرغم من أن هذا المفهوم

يجسد طبيعة العمل الذي يمكن للمؤسسات الرقابية القيام به، فإنه غير كافٍ لأنه لا يأخذ في الاعتبار تعقيد عملية الرقابة والأثر الذي يمكن أن تحدثه على صنع القرار في الشركة.

وفقاً لعزوز (٢٠١٦)، فإن الحوكمة هي إحدى الأدوات التي يمكن للمؤسسات استخدامها لإتمام المعاملات التجارية وبدء دورة مالية أو إدارية جديدة. قال عزوز (٢٠١٦): إن الحوكمة هي إحدى الطرق التي يمكن للمؤسسات من خلالها إنجاز العمل ومن ثمّ بدء دورة مالية أو إدارية جديدة. قال إنه على الرغم من أهمية الحوكمة، إلا أنها لا تواكب دائماً ما تحتاجه المؤسسات.

أما الفلاق (٢٠١٥) فقد تجاهل أيضاً أن الحوكمة الرشيدة ليست مجرد أداة للشركات، بل هي نظام يتطلب من الشركات أن تكون صادقة في بياناتها المالية، وأن تكون شفافة في عملياتها.

يرى الباحث أن مفهوم الحوكمة يجب أن يتماشى مع طبيعة عمل المؤسسات التي يُطبّق عليها؛ حيث يجب أن تراعي المؤسسات الرقابية أن الحوكمة هي مجموعة الأساليب والمعايير والأنماط الوظيفية المعترف بها في اللوائح والقوانين المنظمة للمؤسسة. أولئك الذين يخرجون عن هذه المبادئ والمعايير يجب أن يحاسبوا. تتم عملية المراقبة والمتابعة في أوقات محددة، على فترات قريبة أو بعيدة، من أجل تحسين جودة مخرجات العمل وتقديم معلومات موجزة للإدارة العليا والجهات المعنية الأخرى.

يُتسم المفهوم السابق بالشمولية؛ حيث يتضمن طبيعة عمل الهيئات الرقابية والأساليب والأنماط والمبادئ التي يقوم عليها وفق طبيعة عمل المؤسسات. كما يُساهم هذا المفهوم في تحسين مخرجات وجودة العمل، وهو ما يُساهم في إنجاز الحسابات الختامية للشركات في الوقت المناسب وبدقة، وفقاً لأنظمة العمل في تلك المؤسسات. يلعب المفهوم السابق أيضاً دوراً في ضمان إتاحة البيانات المالية والإدارية لصانعي القرار بطريقة منظمة، وهو ما يُساهم في تحقيق أهداف أصحاب المصلحة المشتركين. ويتسم المفهوم السابق بعموميته ومطابقته للقوانين والمعايير الحاكمة للمؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، من خلال الحوكمة، تسعى المؤسسات جاهدة لإقامة علاقة بين مجالس الإدارة وأصحاب المصلحة العائدين، وضمان عمل الانضباط المالي والمهني. يهدف المفهوم السابق أيضاً إلى تعزيز احترام أصحاب المصلحة وحقوق المساهمين، وحماية مصالحهم من خلال التأكيد على قواعد الحوكمة وإنفاذها، ومحاسبة من ينتهك هذه القواعد.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول: إن الحوكمة المؤسسية تعني النظام، أي وجود نُظُم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية، فهي مجموعة من الضوابط والقواعد والإجراءات التي تحدد المسؤوليات والمهام، وتنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة العليا.

٣،٣،٢ أهداف الحوكمة المؤسسية:

وتتمثل أهداف حوكمة الشركات في ضمان الشفافية والإفصاح، ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح، ومنع استغلال السلطة وتحقيق المساءلة، وضمان وجود قوانين دقيقة تنص على وجود نظام رقابة داخلي قوي، وضمان العدالة والحياد في الممارسة الإدارية. على الجانب الآخر من أهداف الحوكمة، تشجيع نمو القطاع الخاص، ودعم قدراته التنافسية، ومساعدته في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وخلق فرص عمل جديدة، ولا شك أن الإدارة الجيدة والاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية للمنشأة بما يحقق أقصى منفعة للأطراف كافة لتعظيم قيمة المنشأة. (خير، ٢٠٠٩)، كذلك من أهداف الحوكمة تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، عن طريق سياسات وإجراءات مناسبة لنشاطات الشركة، تعمل من خلالها على خدمة البيئة المحيطة والمجتمع. (Al Oleemat, 2015)

ووفقاً لشرقي (٢٠١٥)، تلعب الحوكمة دوراً مهماً في تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف، بما في ذلك القضاء على الفساد المالي والإداري في كل من المؤسسات العامة والخاصة. علاوة على ذلك، تساعد الحوكمة في تعزيز دور هيئات الرقابة وتمكنها من العمل بشكل تعاوني مع قادة المؤسسات العامة لتحسين مستوى الأداء المالي والفني والإداري بشكل كبير. تتضمن الحوكمة عدة أهداف، أحدها حماية الأموال العامة من الفساد المالي والإداري المحتمل. والهدف الآخر هو إعادة توجيهه من قد يغري بارتكاب مثل هذه الأفعال إلى القضاء، وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها.

وتجدر الإشارة إلى أن لجان الفحص المعينة من قبل الجهات الرقابية تلعب دوراً رئيسياً في مراجعة البيانات المالية والحسابات الختامية في كل من الشركات والمؤسسات العامة والخاصة، من أجل حماية الأموال العامة وزيادة ثقة المستثمرين في أداء الشركات الوطنية. تطبق قواعد الحوكمة بالتساوي على جميع الشركات،

بَعْضِ النظرِ عن حجمها أو نشاطها، وهو ما يُشير إلى قدرة الحوكمة على الحفاظ على هبة كل من المؤسسات العامة والخاصة.

وتجدر الإشارة إلى أن الحوكمة تسعى إلى جذب الاستثمار الأجنبي المباشر من خلال زيادة ثقة أصحاب رؤوس الأموال. من ناحية أخرى، تعطي أهداف الحوكمة دورًا رئيسيًا للجهات الرقابية ماليًا وإداريًا من أجل تطوير الأداء في المؤسسات، وتوفير المعلومات، وإبراز الشفافية في نشر البيانات المالية، وزيادة ثقة المتعاملين مع تلك المؤسسات.

تقوم الحوكمة على تفعيل مبدأ تحديد الدم في المؤسسات لصالح المؤسسات العامة. وأشار غنيم (٢٠١٤) إلى أن أهداف الحوكمة يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات: تلك الخاصة بالمؤسسات الرقابية، وأصحاب المصلحة، والإدارة العليا، والجمهور. وتابع أنه من منظور المؤسسات الرقابية يمكن الاعتماد على الحوكمة في تحقيق وتنفيذ توجيهات الدولة إلى حدٍ كبيرٍ. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدامها للقيام بجميع الواجبات اللازمة للكشف عن قضايا الفساد المالي والإداري من خلال المراجعات الدورية ونصف الدورية للمؤسسات العامة والخاصة.

تشير الحوكمة إلى العملية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسات من أجل ضمان إدارتها بفعالية وكفاءة، بهدف تعظيم قيمة أصحاب المصلحة. على وجه الخصوص، تشمل الحوكمة الرشيدة ضمان تنفيذ العمل المالي والمهني وفقًا لأعلى المعايير، وعدم وجود انتهاكات جسيمة للأداء. كما يسعى إلى خلق بيئة تكون فيها المؤسسات العامة مسؤولة أمام القانون، وحيث يعاقب على إساءة استخدام الأموال العامة.

من خلال تطبيق معايير الحوكمة هذه، يمكن للمؤسسات فتح فرص جديدة للنمو والتنمية، بالإضافة إلى ضمان عدم تعرّض المؤسسات لمخاطر انهيار السوق العالمية، يمكن للجهات التنظيمية أيضًا تفعيل قواعد الحوكمة للبحث في قدرة هذه المؤسسات على البقاء مستقرة في الأسواق والعمل لصالح الأفراد والشركات.

يجب أن تهتم الإدارة العليا أيضًا بضرورة الاستعداد لتفعيل معايير الحوكمة بشكلٍ كبيرٍ من أجل الاستمرار في اكتساب ثقة أصحاب المصلحة في تحديد مجالس الإدارة الحالية. سيؤدي تطبيق معايير الحوكمة ونشر البيانات المالية كل سنة مالية في الصحف الوطنية إلى نيل رضا المساهمين ومالكي الأسهم والسندات

الاسمية، الأمر الذي سينعكس في التعامل في البورصة وزيادة أرباح المؤسسات. وبالرغم من أهمية أهداف الحوكمة، إلا أن المعيار الأهم هو توجه الدولة نحو تطبيق معايير الحوكمة في جميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية.

ويجب عدم لجوء العاملين إلى الغش الإداري، والاستعداد للانتماء الوظيفي، والقدرة على العمل لتحقيق المزيد من الإيرادات. نأمل في معرفة الجوانب المالية والفنية الخاصة التي تُعَوَّل عليها لجان التفتيش بالجهات الرقابية، والعمل على تطوير الجوانب المالية والفنية بشكل كبير. كما أن تطبيق قواعد الحوكمة يُساهم في ضبط الاختصاصات المالية والإدارية وعدم خلط المهام بعضها مع بعض، وتحديد المهام الوظيفية لجميع العاملين وخاصة مجالس الإدارات.

ويساهم تطبيق قواعد الحوكمة على تحديد الهيكل الوظيفي داخل المؤسسات العامة، والتعرف على الأسس التي يمكن من خلالها مراجعة القوائم المالية بشكل كبير، وإعادة النظر في القوانين القديمة واللوائح التي بها ثغرات قد يستغلها البعض للربح من الوظيفة العامة. كما أن الحوكمة تعمل على تقوية مركز إدارة المراجعة الداخلية ومنحها صلاحيات كبيرة من أجل إعادة إستراتيجيتها لمراجعة الموازنة العامة بشكل احترافي، وتعديل الأخطاء إن وُجدت، وكذلك التعاون بين إدارة المراجعة الداخلية وبين المراجعين الخارجيين من أجل الصالح العام للمؤسسات. الأمر الذي ينعكس على الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسات بشكل كبير.

وكذلك فإن تطبيق مبادئ الحوكمة سيساعد الأجهزة الرقابية في تحقيق الانضباط المطلوب. الأمر الذي يُساهم في تحقيق أهداف المؤسسات بشكل كبير. كما أن قرارات لجان الفحص تساعد الإدارة العليا في تحديد نسبة أرباح المتعاملين وتقارير لجنة الفحص، وتزيد من ثقة المتعاملين مع تلك المؤسسات.

٢، ٣، ٤ أهمية الحوكمة المؤسسية:

بصفة عامة فإن أهمية الحوكمة المؤسسية تكمن في تحقيق الحياد والاستقلال لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، وتقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، وضمان الاستفادة من نظم الرقابة الداخلية. وأيضاً يتضمن تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة من خلال المواءمة الفعالة بين أهداف المنظمة وبين

قدرات ومهارات الموظفين، كما تُسهم حوكمة المؤسسة في تحسين التغذية الراجعة ثنائية الاتجاه؛ حيث يتم من خلالها إنشاء قنوات اتصال رسمية بين القادة والموظفين. (Castrillón M. A. G,2021)

تتجلى أهمية الحوكمة في الكثير من المجالات، أبرزها ضرورة الالتزام بالقوانين والأنظمة التي تحكم المؤسسات، كما تساهم الحوكمة في كشف الأخطاء المهنية، وزيادة خبرة العاملين خاصة العاملين في المجالات المالية والإدارية. من خلال تطبيق معايير الحوكمة الفعالة، يمكن للشركات كسب ثقة المستثمرين والمساهمين، فضلاً عن الاستقرار وزيادة الإيرادات؛ حيث إن الحوكمة ضرورية لتحقيق الأهداف المؤسسية طويلة الأجل. تضمن الرقابة التنظيمية اكتساب الشركات ثقة المستثمرين والمساهمين؛ وهو ما يؤدي إلى زيادة الاستقرار والعائدات، إلا أن هذا النظام لا يخلو من الانتقادات؛ حيث ترتبط لجان الحوكمة في كثير من الأحيان بعلاقات وثيقة مع أعضاء مجلس الإدارة، وهو ما قد يسمح لبعض الموظفين بالإفلات من الأخطاء المالية والإدارية.

تنبع أهمية الحوكمة من استقلالية لجان الحوكمة المعيّنة من قبل مختلف الهيئات الرقابية، وتتميز هذه اللجان بالنزاهة والحياد في مراقبة المخرجات المالية والحسابات الختامية للشركات والمؤسسات على جميع المستويات الوظيفية. ومع ذلك، فقد تم انتقاد هذا الرأي لأن لجان الحوكمة غالباً ما يكون لها علاقات جيدة مع أعضاء مجالس الإدارة، وهو ما قد يسمح للكثير من الموظفين بمنحهم بعض المال ليدركوا الأخطاء المالية والإدارية وظهور العمل في الحسابات الختامية بشكل سلمي وبطريقة صحيحة. وقد يؤدي وجود علاقات بين أعضاء لجان الحوكمة وأعضاء مجالس الإدارة إلى محاولة إغلاق الكثير من قضايا الفساد الكبير. ومع ذلك، قد لا يمتلك أعضاء لجنة الحوكمة المهارات اللازمة لاكتشاف الثغرات المالية التي يحاول مجلس إدارة شركة معينة تغطيتها، والتي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء لجان المراجعة أو لجان الفحص. يشير استمرار تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات إلى إمكانية الاستفادة من الأنظمة الداخلية في المؤسسات لتحديد الثغرات الفنية التي تواجه المؤسسات العامة بشكل عام.

بالإضافة إلى ذلك، سيؤدي تطبيق قواعد الحوكمة إلى إعادة تدريب صغار الموظفين على كيفية تصحيح الأخطاء الوظيفية ومراجعة المخرجات مرة أخرى من أجل تسليم العمل وفقاً للمواصفات الفنية والمهنية.

ولقد ثبت أن الحوكمة تُحسِّن الاستخدام الفعَّال للموارد، وتساعد على منع الاحتيال المالي والإداري، كما يمكن أن تساعد الحوكمة في وضع المعايير التي يجب على الأفراد والمنظمات اتباعها. ومن المؤكد أن تطبيق معايير الحوكمة يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة العليا والموظفين من خلال تعزيز الحياد والنزاهة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد الحوكمة في تقليل الأخطاء الفنية وتحسين الكفاءة في المؤسسات التي تتبنَّى أنظمة معلومات جديدة. ومع ذلك، فإن استخدام نُظُم المعلومات الجديدة قد يُحدِّد من حاجة المؤسسات إلى وظائف جديدة.

ويمكن أن يؤدي تطبيق قواعد الحوكمة من قبل لجان الفحص إلى تحسين أساليب المراجعة والتدقيق والفحص إلى الحد الذي تطلبه اللجان. كما أن تفعيل طرق الرقابة من قبل اللجان يمكن أن يساعد أيضًا في زيادة الإنتاج وتقليل الإنفاق على المواد الخام. وفقًا لمودي (٢٠١٣)، قد يؤدي التطبيق المستمر لقواعد الحوكمة في المؤسسات إلى الاستفادة من الأنظمة الداخلية في تحديد الثغرات الفنية التي تواجه المؤسسات العامة. علاوة على ذلك، يقترح إبراهيم (٢٠١٩) أن تطبيق قواعد الحوكمة سيؤدي إلى إعادة تدريب صغار الموظفين على كيفية تصحيح الأخطاء الوظيفية ومراجعة المخرجات؛ وهو ما يؤدي إلى العمل الذي يفي بالمواصفات بطريقة أكثر أهمية. ومن ناحية أخرى، فإن استقلالية لجان الفحص والمراجعة أمر بالغ الأهمية لضمان حيادية المراجعين الخارجيين وعدم تأثرهم بأي أطراف خارجية. ومع ذلك، يعتمد هذا على تطبيق القانون في المؤسسات.

ويرى الباحث أن الاتجاه العام لتطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة يُساهم في ضبط الأداء ومخرجات العمل بشكل كبير، كما يُساهم بشكل كبير في زيادة الثقة في مخرجات العمل، وكذلك فإن تطبيق الحوكمة يساعد على اشتراط قيام المؤسسات بنشر بياناتها المالية وحساباتها الختامية في الصحف الكبرى على زيادة ثقة المستثمرين في هذه البيانات، ويساعد نشر البيانات المالية للشركات والمؤسسات على إقناع المستثمرين بأن هذه الشركات قد خضعت للتدقيق، وأن أدائها المالي والإداري يتوافق مع جميع المعايير القانونية والتنظيمية ذات الصلة.

كما تساهم الحوكمة في تحسين التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الحد من الفساد المالي والإداري وتجنب المؤسسات أخطار الوقوع في أزمات مالية وإدارية. وعلى الرغم من أن قواعد الحوكمة

تساهم في مكافحة الفساد المالي والإداري فإنها لا تسمح بوجود فساد مالي وإداري في المؤسسات، وتحيل المتورطين في عملية الفساد المالي والإداري للمحاكمة وفق ما نصَّ عليه القانون أو اللوائح الداخلية للمؤسسات. وكذلك يمكن أن تساعد ممارسات الحوكمة الجيدة في تحسين دور المدققين الخارجيين، وتمكينهم من تحديد الفجوات المهنية والفنية والتواصل بشكلٍ فعّالٍ مع المديرين التنفيذيين من أجل تعديل الأساليب المهنية وفقاً للقانون. (الحشاش، ٢٠١٤) ومن خلال الحوكمة الرشيدة، يمكن للمؤسسات تحقيق أكبر قدر من الشفافية في عرض بياناتها المالية.

٥،٣،٢ أبعاد الحوكمة المؤسسية:

للحوكمة المؤسسية خصائص ومبادئ وقد ذكرها الكثير من الدراسات السابقة، وفيما يلي نتناول تلك المبادئ:

١،٥،٣،٢ الحوكمة:

تكون الحوكمة في التنظيم ووظائف الهياكل الحكومية التي تعمل على تقديم الخدمات، وتقليل التكاليف من أجل الحصول عليها، وتحقيق جودة الخدمات حسب متطلبات المواطنين من أجل الوصول إلى هذا الهدف، ويجب تبسيط الإجراءات الإدارية قدر المستطاع، وتحرير الإدارات والمنظمات والمواطنين من الأعباء الإدارية الثقيلة، بالتركيز على الخدمات والإجراءات الضرورية فقط، وبذلك يستفيد المواطن من الخدمات التي تلبي احتياجاته الحقيقية بأقل وقت وأكثر جودة، فالبحث عن الفاعلية مرتبط بالإصلاح الإداري. (Castrillón M. A. G, 2021)

ولا يمكن للحوكمة المؤسسية حل إشكالية المعرفة، بل قد تهتم ببعض الجوانب فقط وخاصة المتعلقة بنتائج المعرفة ونشرها، من خلال قيام الحكومة بوضع أساليب جديدة للتعليم، والاعتماد على سياسة نشر معلومات متناسقة ومفهومة من طرف المستفيد. (زهرة، ٢٠٢١).

ولقد أشارت الكثير من المؤلفات البحثية إلى تنوع عناصر الحوكمة، بما في ذلك معايير الحوكمة، وآليات الحوكمة، وجودة التدقيق، وتشكيل لجنة المراجعة وصلاحياتها. وفيما يلي سردٌ علميٌ لعناصر الحوكمة الآتية:

١. معايير الحوكمة:

أشارت فضيلة (٢٠١٥) إلى أن معايير الحوكمة مجتمعة في أربعة معايير رئيسية، بما في ذلك الحاجة إلى أن تكون الإجراءات متناسبة، وبنفس القدر لجميع المؤسسات، وأن تتم عملية الحوكمة بأعلى مستوى من المهنية، وأن تتطلب رقابة الهيئات لبدء المساءلة للحصول على ثقة العملاء والجمهور. سنراجع كل معيار على حدة، على النحو الآتي:

أ - عملية متساوية: تؤكد فضيلة (٢٠١٥) أن الإجراءات المستخدمة لتنفيذ عملية الحوكمة يجب أن تكون هي نفسها، وأن تطبق إلى حد كبير على جميع الجهات الحكومية أو الهيئات الخاصة، حيث يجب أن تسعى هذه الجهات إلى تحسين توحيد أداء لجان الرقابة والمراجعة من خلال الممارسات وإجراءات تفعيل الحوكمة.

وبالمثل، يؤكد عزوز (٢٠١٦) أن عملية مواءمة الممارسات والإجراءات تساعد على إزالة أي غموض في أداء الجهات الرقابية. ويرى الباحثون أن تبسيط الإجراء سيسهل الإجراءات اللازمة لمراجعة وفحص ومراقبة العملية. يختلف الباحثون مع غنيم (٢٠١٤) في أن هناك حاجة إلى تنسيق إجراءات المراجعة التي تستخدمها الشركات الحكومية والخاصة. ومع ذلك، يجادل الباحثون بأن الشركات الحكومية لديها نهج أداء مختلف عن الشركات الخاصة، وأن المعايير المطبقة على الشركات الحكومية مختلفة تمامًا عن تلك الخاصة بالشركات الخاصة. ومن ثمّ يمكن تطوير الإجراءات وتعميمها على الشركات الحكومية، ويمكن تعميم الإجراءات الخاصة الأخرى على الشركات الخاصة. وبالمثل، يمكن للجهات التنظيمية إعداد الكثير من الإجراءات التي تنطبق على الشركات العامة أو الخاصة، اعتمادًا على طبيعة أنشطتها الخاصة، ويدعم الباحثون فكرة أن هناك الكثير من الإجراءات التي يمكن تطبيقها بشكل موحد وفقًا لاحتياجات الشركة، وطبيعة كل نشاط اقتصادي.

ب - سهولة الاستخدام المهني: أكد الزحيم (٢٠١٥) أن توافر المهنية أمر ضروري لموظفي الجهة الرقابية الذين يؤدون الأنشطة الرقابية؛ لذلك يجب أن تتم عملية التدقيق فقط من قبل أشخاص لديهم ممارسة مهنية طويلة الأجل، وقدرة على اكتشاف البيانات المالية والفجوات والأخطاء المهنية في الحسابات الختامية. ذكر مشكور (٢٠١٦) أن امتلاك خبرة واسعة في أعمال التدقيق يساعد على ضبط البيانات

المالية للمؤسسات الحكومية والخاصة ويساعد أيضاً على معرفة القيمة الصحيحة للضرائب المدفوعة بالتعاون مع السلطات الضريبية وسلطات الجمارك. ويتفق الباحثون مع الزعيم (٢٠١٥) في أن توافر الاحتراف أصبح ضرورة تعتمد عليها الجهات الرقابية لضبط الشؤون المالية والإدارية، لإتمام عملية التفتيش والتدقيق على الجهات الحكومية.

ج. ثقة العملاء: ويؤكد الحيازي (٢٠١٧) أن ثقة العميل في أداء الأجهزة الرقابية تكتسب أهمية لأن الدعم المعنوي لهذه الأجهزة يجعلها مهمة في ضبط المخالفين والحفاظ على حالة الانضباط، خاصة في التعامل مع المال العام. علاوة على ذلك، فإن منح المزيد من الاستقلالية لموظفي الوكالة الإشرافية يمكن أن يساعد في إبراز دقة مخرجات التدقيق التي يؤديها. (عبدى، ٢٠١٤) إن منحهم الصلاحيات اللازمة والحماية القانونية والرقابة القضائية يزيد من أهمية دور هيئات الرقابة والدور الذي تلعبه في كل من المؤسسات الحكومية والخاصة. (النور، ٢٠١١)

٢. آلية الحوكمة:

يؤكد الحيازي (٢٠١٧) أن هناك الكثير من آليات الحوكمة، بما في ذلك توقيت عمليات الحوكمة، وإعداد البيانات، وتطبيق قواعد الإفصاح والشفافية. سترجع آليات الحوكمة على النحو الآتي:

أ. الوقت المحدد للحوكمة: ذكر مشكور (٢٠١٦) أن عملية الحوكمة أو المراجعة يجب أن تخضع لجدول زمني محدد مسبقاً، من قبل لجنة المراجعة والمراجعة التابعة للهيئة الإشرافية. تؤكد المخينية (٢٠١٦) أنه يمكن إجراء عملية التفتيش في أي وقت خلال السنة المالية. ويتفق الباحثون مع مشكور (٢٠١٦) في أن عملية التفتيش يمكن أن تتم في أي وقت خلال السنة المالية، بينما كانت الهيئات الحكومية في السابق تجريها سنوياً. اليوم، أصبحت الوكالات الحكومية مطالبة بشكل متزايد بمراقبة بياناتها المالية وحساباتها. وبصورة أدق، يشير هذا إلى الحاجة إلى عملية تفتيش ومراجعة تتم أكثر من مرتين في السنة، وربما أربع مرات إذا كان هناك وقت كافٍ للحسابات الختامية. (خلف الله، ٢٠٢١)

ب- إعداد التقارير: يؤكد عزوز (٢٠١٦) أن الجهات الرقابية تُعد تقارير وكشوفات حول الشركات التي تقوم بمراجعة بياناتها وسجلاتها المالية؛ حيث تساعد هذه الجهات الرقابية بشكل كبير في توثيق جميع

الملاحظات والفجوات التي تمت معالجتها، وكذلك مدة المراجعة وعملية التفتيش والمنهجية المستخدمة أثناء الفحص، بالإضافة إلى ملاحظات حول درجة تعاون مجلس الإدارة والموظفين، وإعداد إحصائيات ومقارنة الميزانية العمومية للسنة الحالية بالسنوات السابقة. فضلاً عن المعوقات التي واجهتها لجنة المراجعة - إن وُجدت - والنتائج التي تحققت حتى الآن بعد المراجعة، ونسبة الدخل والقيمة، والمقارنة بالسنوات السابقة. يتفق الباحثون مع عزوز (٢٠١٦) في أن إعداد البيان أصبح من أبرز سمات أداء لجان المراجعة والرقابة والمتابعة.

ج. الإفصاح: يذكر فلاق (٢٠١٥) أن الإفصاح هو أحد ركائز آليات الحوكمة لأن الإفصاح يسمح بتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات في أقصر وقت ممكن، شريطة أن تكون المعلومات مجمعة وصحيحة ومصنفة بشكل صحيح. ويؤكد الحياوي (٢٠١٧) أن الإفصاح يدعم عملية صنع القرار في الوكالة، ويسهل المشاركة العامة في تحديد طبيعة القرارات التي تم اتخاذها، ويسهل نشر إنجازات الوكالة وإخفاقات الوكالة وأسبابها. يعتقد الباحثون أن الإفصاح عن البيانات المالية يمكن أن يساعد في تحديد الحالة الحقيقية للأنشطة الاقتصادية للمؤسسة.

د. النشر: أكد الحياوي (٢٠١٧) أن نشر البيانات المالية يساعد بشكل كبير في كسب ثقة العملاء من جميع المؤسسات، ويُعدّ نشر قائمة الشركات المدققة وتقارير لجان المراجعة من أبرز سمات الحوكمة التي تتبعها المؤسسات في تحسين حوكمة جميع آليات المؤسسات. ذكر عزوز (٢٠١٦) أن اختيار أكبر مجلة وطنية أو حكومية لنشر مُخرجات البيانات المالية لشركة سبق فحصها، من شأنه أن يساعد بشكل كبير في تعزيز الثقة في الشركة، كما يمكن أن يساعد في تحديد طبيعة النشاط الاقتصادي في قطاعات محددة من الإنتاج أو القطاعات الصناعية، سواء بالنسبة للمستثمرين الحاليين أو لجذب المزيد من الاستثمار الأجنبي المباشر. يتفق الباحثون مع الحياوي (٢٠١٧) في أن نشر البيانات المالية للشركات من قبل المنظمين يُعدّ من أهم آليات الحوكمة والإفصاح الشامل عن العملة المالية والإدارية للشركة المقومة، مع تقرير مجلس المراجعة والمراجعة.

٣. تدقيق الجودة:

يؤكد عزوز (٢٠١٦) أن الجهات الرقابية تسعى جاهدة لضبط أداء لجان التفتيش والمراجعة والتدقيق؛ من أجل تحقيق أعلى مستوى من الدقة والجودة عند تدقيق البيانات المالية والحسابات وسجلات الإدارة التشغيلية للشركات والمؤسسات، سواء كانت خاصة أو لا تزال علنية. وبالمثل فإن جودة التدقيق هي أهم معيار يمكن أن تظهر نتائجه في تقرير لجنة المراجعة. (بوطورة، ٢٠١٩)

وترى الدراسة أن جودة التدقيق تتطلب تفعيل مبادئ المساءلة، وإظهار نقاط القوة والضعف في مجالس التفتيش والمتابعة والرقابة. ويرى الباحثون أن جودة المراجعة تحدد ما إذا كانت المؤسسة رابحة أم خاسرة، ويجب إعادة النظر في هذه المؤسسات.

٤. تكوين وصلاحيات لجنة المراجعة:

يرى شرقي (٢٠١٥) أن مجالس الامتحانات يجب أن تُمنح الرقابة القضائية وأن تعمل وفقاً للأطر والمعايير التي تنشط مبادئ الحوكمة. ترى المخينية (٢٠١٦) أن حالات عدم تعاؤن العمال مع مجالس التفتيش يجب أن تُدرج في تقرير التوصية، وتُقدّم إلى الإدارة العليا لتحديد أسباب عدم التعاون. وبالمثل، ذكر عزوز (٢٠١٦) أن لجنة المراجعة لديها سلطة مراجعة البيانات المالية للعاملين وكل ما يتعلق بالأمور الإدارية والمناقصات. يتفق الباحثون مع المخينية (٢٠١٦)، الذين ردوا كتابةً على من رفضوا التعاون مع مجلس المراجعة.

٢،٥،٣،٢ الشفافية:

من أجل نجاح عملية التحول الرقمة من خلال الحوكمة المؤسسية، ينبغي وجود الوضوح والدقة في التعامل مع المواطنين ضمن مؤسسات الدولة، والتصريح بالقرارات المتخذة، والوضوح والشفافية في مختلف الإجراءات الإدارية، وتوفير الخدمات للمواطن بطريقة بسيطة وصالحة للاستخدام. (الغزالي، ٢٠١٨) والشفافية هي أحد أبرز المفاهيم المستخدمة في الكشف عن البيانات المالية الحالية للشركة وسلامتها. وفيما يأتي مفهوم الشفافية، وأسس الشفافية، وأركانها، وأبعادها، وعناصرها.

١. مفهوم الشفافية:

ينص مدكور (٢٠١٧) على أن الشفافية مصطلح يؤكد على مبادئ النزاهة والأمانة والصدق. على الرغم من أن مفهوم مدكور (٢٠١٧) بسيط وواضح، فإن مفهوم الشفافية يحتاج إلى مزيدٍ من التوضيح، لأن مبادئ النزاهة والأمانة والصدق يجب أن تظهر في البيانات المالية للشركة وحساباتها الختامية ونتائج التشغيل المراد مراجعتها من قبل مجلس الامتحان. يُعرّف البسام (٢٠١٥) الشفافية بأنها الدقة المطلوبة لمخرجات الأعمال خلال مُدة زمنية محدّدة. في حين أن المفهوم السابق يشير إلى متطلبات الدقة لنتائج أعمال الشركة، إلا أنه ظل مفهوماً مبسطاً لا يعكس الأهمية المؤسسية للشفافية. يؤكد باهور (٢٠١٤) أن الشفافية تشير إلى سهولة تبادل المعلومات بطريقة واضحة ومفتوحة بين المهتمين بالحصول عليها. على الرغم من الإشارة إلى أهمية فكرة تبادل المعلومات بين الأطراف المعنية، فإن المفهوم السابق يحتاج إلى مزيدٍ من التوضيح، خاصّةً وأننا نتعامل مع مفهوم الشفافية من منظور سلطة إشرافية مسؤولة، تقوم بفحص المسؤولية العامة والخاصة عن المسؤولية المالية للشركة ومراجعة الكشوف والحسابات الختامية ونتائج الأعمال الإدارية. ويُعرّفها Zukolto (٢٠١٤) أيضاً، على أنه وضوح التشريع الذي تتعامل معه الوكالة بحيث يكون متاحاً للجميع في أيّ وقت ممكن. كما أشار Cusack (٢٠١٤) إلى أن الشفافية هي الوضوح الكامل للقرارات الإدارية والبيانات المالية، والإفصاح الكامل عند صياغة السياسات العامة للشركة، والمساءلة والإشراف على هذه الإجراءات الإدارية خلال مُدة زمنية معينة. في حين أن المفهوم السابق يعكس إلى حدٍ كبيرٍ مفهوم الشفافية، فإن فكرة مدكور (٢٠١٧) للشفافية، تعكس أن الشفافية هي الوضوح التشريعي، لكن الوضوح التشريعيّ دون الإفصاح الكافي لا يُعتبر شفافية بالمعنى المنشود.

كما يرى الباحثون أن مفهوم الشفافية هو الوضوح التام، والإفصاح الكامل في اتخاذ القرارات الإدارية والبيانات المالية، ووضع السياسة العامة للشركة، والمحاسبة والإشراف على هذه الإجراءات الإدارية في أيّ وقت خلال السنة المالية، وهو ما يتطلب معلومات عن حجم الأعمال والبيانات التفصيلية عن الإجراءات الإدارية والمالية لتحقيق الأهداف العامة للسلطة الرقابية. اتسم المفهوم السابق بشموليته وشموله كل الجهات الرقابية التي تستخدم معايير الشفافية لتحقيق أهدافها المالية والإدارية وتحقيق أهدافها الاقتصادية. مرةً أخرى، المفهوم خاص بالجهات الرقابية التي تطبق مبدأ الشفافية، دون التطرّق لمفهوم

الشفافية الذي قد يشير إلى طبيعة الأنشطة التجارية أو الصناعية للهيئات العامة والخاصة. ويتسم المفهوم بالخصوصية من حيث علاقته بالجهات الرقابية، باستثناء المؤسسات الأخرى العاملة في النشاط الاقتصادي، ويوضح دور هذه الأجهزة الرقابية وطبيعة المهام الإدارية والمالية الموكلة إليها.

٢. تطبيق الشفافية:

من ناحية أخرى، فإن تطبيق مبدأ الشفافية يساعد بشكل كبير على جذب المزيد من الاستثمار وتشجيع المواطنين على المشاركة في المشاريع الكبيرة والمفيدة. كما يساعد تطبيق الشفافية على زيادة ثقة المستثمرين في الأداء المالي للشركة والقضاء على الآثار السلبية، وتحديد نتائج الأعمال؛ حيث إن تطبيق الشفافية يساعد العمال أيضاً على فهم طبيعة المخرجات المالية والإدارية، وكيفية ظهور الاختلالات المهنية والتقنية، وكيفية معالجتها. (العقيب، ٢٠٢٢) وبالمثل، فإن تطبيق معايير الشفافية يساعد في الحد من الارتباك الذي يصيب العمال بسبب التشريعات غير الواضحة والغامضة ويدعم حق المواطنين في معرفة الأداء المالي والإداري لوكالة معينة.

ويرى الباحثون أن ترسيخ فكرة الشفافية، والاعتماد عليها من قبل الجهات الرقابية، يقطع شوطاً طويلاً في ترسيخ مبادئ العدالة والديمقراطية والحرية. علاوة على ذلك، فإن إرساء فكرة الشفافية ومساءلة جميع المؤسسات العامة أمامها سيقطع شوطاً طويلاً نحو إعادة تنظيم الشؤون المالية والإدارية وطريقة العمل وأساس العمل داخل هذه المؤسسات. يرى الججاوي (٢٠١٨) أن تطبيق مبدأ الشفافية سيكشف عن الحاجة إلى الابتعاد عن نماذج العمل التقليدية واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لتحسين أساليب عمل هذه المؤسسات، فضلاً عن الرغبة الواضحة في التخلص من الروتين والبيروقراطية والتخلص من الغموض؛ لزيادة مستوى الثقة بين الطرفين.

وتعتبر الشفافية بحسب الباحثين من أهم عوامل الاستقرار السياسي؛ حيث يكون المواطنون على اطلاع جيد على الأمور الكبيرة والصغيرة في جميع جوانب ومجالات حياتهم. لذلك، فإن اعتماد الدولة على تطبيق مبادئ الشفافية سيؤدي إلى تحقيق ازدهار اقتصادي وازدهار المتوقع. كما تسعى الشفافية إلى زيادة الثقة بين المواطنين والجهات الرقابية التي تقوم بمراجعة البيانات المالية للمؤسسات العامة والخاصة.

٣. أهداف الشفافية:

بالنظر لأهمية الشفافية، يمكن القول إن من أهداف الشفافية أنها تقوم بالحد من الفساد المالي والإداري، وهي الوظيفة الأبرز التي تمارسها المؤسسات المالية والإدارية بشكل ملحوظ. كما أن الشفافية تحاول بشكل كبير تخفيض انفراد الإدارة العليا بالقرارات الإدارية من خلال توفير المعلومات المتاحة، والتي سوف تسهل بشكل كبير وملحوظ الحصول على القرار الأمثل وفقاً للظروف والمعطيات التي تمر بها المؤسسات في الوقت الراهن. (مظهر، ٢٠١٨) ومن ثم فإن الشفافية تحاول أن تجعل قرارات الإدارة العليا أكثر واقعية ومنطقية بناءً على المعلومات المتاحة. ومن جانب آخر فإن الهدف الرئيسي للشفافية هو تعزيز الثقة بين الجهات الرقابية والجمهور، فلا يمكن لصغار المستثمرين الاطمئنان إلا بعد صدور بيانات رسمية ومؤكدة تشير إلى رفع درجة الثقة بين الجمهور والجهات الرقابية. (الكفارنة، ٢٠١٦) وهو ما يؤدي إلى رفع درجة الثقة بين العاملين في الشركات المختلفة والتعرف على حقوقهم وواجباتهم الوظيفية.

وتجدر الإشارة إلى أن من بين أبرز أهداف الشفافية هو رفع مستوى جودة مخرجات الأعمال، وهو ما ينعكس على رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة. (رضا، ٢٠١١) وكذلك فإن الشفافية تحاول الحفاظ على المال العام من كل من تُسَوَّل له نفسه القيام بالتحايل لإهدار المال العام، والحفاظ على المقدرات العامة. كما أن الشفافية تهدف إلى تحقيق الانضباط المالي والإداري، والقيام بالتدقيق اللازم لاكتشاف الأخطاء المهنية البسيطة. كما أنها تعمل على كشف القيمة الحقيقية للمشروعات التنموية. ويرى الباحث أن الشفافية تساهم في رفع مستوى الوعي لدى الجمهور حيث تساهم الشفافية في عرض وتبادل المعلومات بوضوح شديد عن الأداء المالي، والإداري للمؤسسات، والشركات العامة، والخاصة. (الشلوي، ٢٠١٦)

كما أن تطبيق الشفافية يكشف عن تحجيم القرارات الإدارية للإدارات العليا في الشركات والمؤسسات بما يضمن عدم تجاوز أصحاب القرار الإداري للصلاحيات الممنوحة لهم بشكل واضح. (إلياس، ٢٠١٥) كذلك فإن تطبيق مبدأ الشفافية سوف يكشف حجم الخلل الإداري الذي يصيب بعض الكيانات العامة والخاصة، وينبه إلى ضرورة ضبط أسباب وأساليب الترقى في المؤسسات، وتشجيع العاملين من ذوي الكفاءات الإدارية، ومعاقبة المقصرين في أداء واجباتهم الإدارية.

ومن ثمَّ فإنَّ الشفافية تساهم في التعرُّف على الأهداف العامَّة للشركات والمؤسَّسات، ورؤية تلك المؤسَّسات في سبيل تحقيق التنمية المستدامة للشركات والمؤسَّسات العامَّة (الزايدي، ٢٠١٦). وكذلك فإنَّ التعرُّف على المركز الماليِّ للمؤسَّسات والتعرُّف على معوِّقات وإيجابيات وسلبيات الأنشطة الاقتصادية، سوف يضع العاملين أمام تحديات كبيرة تتلخص في ضرورة خروج المؤسَّسات بمظهر جيد لتحقيق المنافسة في الأسواق وكذلك ضرورة مكافحة الفساد الماليِّ، وتحقيق الانضباط الماليِّ المنشود، وعدم حدوث أخطاء فنيَّة، وتسجيل القيود بالدفاتر بشكلٍ منظمٍ، وترتيب وتنظيم القوائم الماليَّة بشكلٍ واضحٍ.

كما يرى الباحث أنَّ تطبيق الشفافية سوف يُساهم في الإبلاغ عن أية خروقات ماديَّة أو إداريَّة تحدث في مؤسَّسة ما بشكلٍ واضحٍ وملموسٍ.

٤. أهمية الشفافية:

نظرًا لأهمية الشفافية، يمكن القول إن هدف الشفافية هو الحد من الفساد الماليِّ والإداريِّ، وهي الوظيفة الأبرز التي تؤديها المؤسَّسات الماليَّة والإداريَّة بشكلٍ خاصٍ. تسعى الشفافية أيضًا إلى الحد بشكلٍ كبيرٍ من حصريَّة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات التنفيذيَّة من خلال إتاحة المعلومات، وهو ما يسهِّل إلى حدٍّ كبيرٍ اتخاذ أفضل القرارات، بناءً على الظروف والبيانات التي تمر بها الوكالة حاليًا. (Mazher, 2018) وكذلك محاولات جعل قرارات الإدارة العليا أكثر واقعيَّة ومنطقيَّة بناءً على المعلومات المتوفِّرة. من ناحية أخرى، فإن الهدف الرئيسي للشفافية هو تعزيز الثقة بين المنظَّمين والجمهور، ولا يمكن طمأننة المستثمرين الصغار والمتوسطين إلَّا بعد إصدار بيان تأكيد رسمي يشير إلى زيادة الثقة بين الجمهور والمنظَّمين. (Al-كفارنة، ٢٠١٦) وهذا يؤدِّي إلى زيادة الثقة بين العاملين في الشركات المختلفة وتحديد حقوقهم ومسؤولياتهم الوظيفيَّة.

وتجدر الإشارة إلى أنَّ أحد أهم أهداف الشفافية، هو زيادة مستوى جودة مخرجات الأعمال، وهو ما ينعكس في زيادة مستوى جودة الخدمات المقدَّمة. (رضا، ٢٠١١) وبالمثل، تسعى الشفافية إلى حماية الأموال العامَّة من أي شخص يسعى للغش من أجل إهدار المال العام، وحماية الموارد العامَّة.

تهدف الشفافية أيضًا إلى تحقيق الانضباط المالي والإداري، وإجراء عمليات التدقيق اللازمة للكشف عن الأخطاء المهنية البسيطة، كما تسعى جاهدة للكشف عن القيمة الحقيقية لمشاريع التنمية. وبحسب الباحثين فإن الشفافية تساعد على زيادة مستوى الوعي العام لأن الشفافية تساعد في تقديم وتبادل المعلومات حول الأداء المالي والإداري للمؤسسات والشركات العامة والخاصة (الشلوي، ٢٠١٦).

علاوة على ذلك، يُظهر تطبيق الشفافية أن اتخاذ القرار التنفيذي من قبل كبار مديري الشركات والمؤسسات يقتصر على ضمان عدم تجاوز صانعي القرار التنفيذيين الصلاحيات المفوضة لهم صراحة. (إلياس، ٢٠١٥) سيكشف تطبيق مبدأ الشفافية عن حجم الاختلالات الإدارية التي تؤثر على بعض الكيانات العامة والخاصة، وضرورة ضبط أسباب وكيفية ترقيات الوكالات، وتشجيع العاملين ذوي الكفاءة الإدارية، ومعاقبة من لا يؤدون واجبات إدارية. لذلك، تساعد الشفافية في تحديد الأهداف العامة للشركات والمؤسسات ورؤية هذه المؤسسات للتنمية المستدامة للشركات والمؤسسات العامة. (الزبيدي، ٢٠١٦)

وبالمثل، فإن تحديد الوضع المالي لمؤسسة ما وتحديد العوائق وإيجابيات وسلبيات النشاط الاقتصادي سيضع العمال أمام تحديات هائلة، تُلخص في حاجة المؤسسات إلى تقديم نفسها في ضوء جيد للمنافسة في السوق، والحاجة إلى مكافحة الفساد المالي، وتحقيق الانضباط المالي الواجب، وتجنب الأخطاء الفنية، وضبط الدفاتر بطريقة منظّمة، وتنظيم البيانات المالية. كما يرى الباحثون أن تطبيق الشفافية سيساعد في الإبلاغ بشكل واضح وملموس عن أي انتهاكات جسيمة أو إدارية تحدث في المؤسسات.

٥. محددات الشفافية:

يؤكد مذكور (٢٠١٧) أن الشفافية تتطلب المزيد من الشروط لتحقيق النزاهة والحياد المطلوبين. ومن هذه المتطلبات وسائل الاتصال وقنوات الحوار مع المسؤولين للإبلاغ عن أي حالات فساد مالي وإداري في المؤسسات العامة والخاصة، والاستمرار في دعم القادة الذين يتخذون القرارات المالية والإدارية التي تفيدهم المؤسسة. وبالمثل، تعمل الجهات الرقابية على توطيد العلاقة بين القيادة العامة والتنفيذية داخل

الجهاز؛ بحيث يعمل الموظفون العموميون دون ثغرات ويحققون المستوى المطلوب من الشفافية. (دمنهوري، ٢٠١٧)

وبالمثل تتبني الجهة الرقابية إجراءات محددة وواضحة لتفعيل مبدأ الشفافية، لضمان سلامة البيانات والحسابات المالية والإجراءات الإدارية المتبعة داخل المؤسسات العامة والخاصة، وهو ما يؤثر إيجاباً على الموظف العمومي بحيث يحافظ على العلاقة معه، والكشف عن أي فساد مالي، ويشارك في حماية الأموال العامة والحفاظ على سمعة المؤسسات العامة من أخطار الفساد المالي والإداري. (ضاحي، ٢٠١٩).

وتجدر الإشارة إلى أن توفير العيش الكريم للموظفين وتوفير جميع السبل لتحقيق أهداف ومتطلبات الشفافية، يقطع شوطاً طويلاً نحو منع الموظفين العموميين من الحصول على الأموال العامة من خلال الرشوة والاحتياال. وتفعيل مبدأ الشفافية فيه سيجعله يتعامل مع النصوص الغامضة والمقاطع الصعبة، وهو ما يسمح باستبدالها والعمل وفق تعديلات جديدة لهذه النصوص الجديدة.

٦. أسس الشفافية:

يذكر البسام (٢٠١٥) أن الشفافية تقوم على عدة أسس يمكن تلخيصها فيما يأتي:

١. توضيح قواعد عمل المؤسسات العامة: يؤكد Zukolto (٢٠١٤) على أن قواعد عمل المؤسسات يجب أن تكون واضحة تماماً، لأن الغموض يؤدي إلى انعدام الشفافية، وانعدام النزاهة يعني عدم الإفصاح الكافي، وهو ما قد يؤثر سلباً على أداء المؤسسات. لذلك، تسعى الهيئة الرقابية جاهدة لتوضيح أسس عمل المؤسسات العامة والخاصة، وتقديم التفسيرات اللازمة للحصول على لوائح مكتوبة جيداً حتى يتمكن كل من يقرأ ويفهم محتواها من فهمها. (داهش، ٢٠٢١)

٢. صرح الشلاوي (٢٠١٦) أن لجنة المراجعة تدرس أيضاً الإجراءات المتبعة للمدفوعات النقدية، ومن لديه سلطة التوقيع على الشيكات المصرفية، ومعايير اختيار الأشخاص للعمل في المالية، ونزاهتهم في التعامل مع الأمور المالية. وبالمثل، فإن الوضوح في قواعد عمل الوكالة، سوف يدفع

العمّال إلى احترام تلك القواعد وعدم الخروج عن النص الجديد عندما يتم تعديله من قبل المنظّمين. تتفق الدراسة مع كوساك (٢٠١٤) في التأكيد على أهميّة وجود قواعد واضحة لعمل المؤسسات، لكن الباحثين يعتقدون أنّه نظرًا لاختلاف طبيعة عمل كل مؤسسة، فلا داعي للتسرع في مراجعة الأعمال الدفترية، ولكن يكفي فقط شرح كامل وواضح لهذه النصوص.



المصدر: كوساك (٢٠١٤)

الشكل رقم ٢، ١: أسس الشفافية

٣. إبعاد المشبوهين عن الأعمال الماليّة والإداريّة: ذكر عبد (٢٠١٦) أن إبعاد المشبوهين عن العمل الماليّ والإداريّ يكون باسم التطهير، أي من لديه أدلة تثبت مشاركته في فساد مالي وإداري، فيتعين على الدائرة الرقابية اقتراح الإجراءات على الجهات العليا. وتقوم الإدارة على العمل الماليّ والإداريّ الذي يزيل المخاوف الشخصية. ويؤكد Zukolto (٢٠١٤) أن هذا الإجراء هو إجراء احترازي اتخذ المنظمون بالتعاون مع الإدارة العليا لضمان مبادئ النزاهة والحياد، ويمكن تطبيق هذا المبدأ على الموظفين الذين يثبت أنهم مشبوهون. فيما يتعلّق بالموظفين المتورطين بالفعل في الفساد الماليّ والإداريّ، يجب على السلطة الرقابية اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لحماية الأموال العامّة.

٤. ترشيد الاستهلاك: يؤكد Cusack (٢٠١٤) أن تطبيق معايير الشفافية سيؤدّي إلى الاعتراف بحجم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، وسيكشف بوضوح وبشكل واضح عن حجم المعدات والآلات؛ وهو

ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على اتخاذ إجراء في اتخاذ قرار بشأن الهدر أو إساءة استخدام هذه الموارد، أو طرق أخرى لاستخدامها بدلاً من استبدالها. يقول البسام (٢٠١٥) إن القرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة العليا لا يمكن الرجوع عنها. يختلف الباحثون مع البسام (٢٠١٥) في أنه يمكن إلغاء القرارات الإدارية إذا لم تكن في مصلحة المؤسسة.

٥. ضمان الوصول إلى المعلومات: يؤكد مذكور (٢٠١٧) أن ضمان الوصول إلى المعلومات هو أحد أهم ركائز الشفافية. تم إحراز تقدّم في تنفيذ معايير الشفافية؛ حيث تضمن السلطات الإشرافية إتاحة المعلومات لمن يرغبون في الحصول عليها، وكذلك نشر المعلومات المتعلقة بالشركات العامة والخاصة. ينصّ البسام (٢٠١٥) على أن السلطات الرقابية، من خلال تفعيل أداء لجان المراجعة، يمكنها ضمان أن أولئك الذين يرغبون في الوصول إلى المعلومات يمكنهم القيام بذلك؛ إمّا عن طريق الطلب المباشر، وإمّا عن طريق تحديد المعلومات من خلال نشر البيانات المالية في المجالات الوطنية. وبحسب الباحثين، فإن تطوير عملية للإصدار الجاهز للبيانات المالية من خلال موقع المؤسسة على الإنترنت، يُعدّ من أهم ركائز الحوكمة.

٧. معايير الشفافية:

أكد مذكور (٢٠١٦) أنّ هناك ستة أبعاد للشفافية، من بينها تفعيل القانون والفصل بين السلطات واحترام حقوق العاملين وحرية الحصول على المعلومات وممارسة الشفافية في مجالات الحياة العامة وتفعيل المحاسبة والمساءلة.

