

حوكمة إدارة الموارد البشرية في الجزائر بين المقاربة النظرية والنصوص القانونية
*Governance of human resources management in Algeria
between the theoretical approach and legal texts*

* حسين زاوش

جامعة مولود معمري - تيزي وزو (الجزائر).

hocine.zaouch@ummo.dz

تاريخ الإرسال: 01 / 09 / 2020 * تاريخ المراجعة: 29 / 11 / 2020 * تاريخ القبول: اليوم / الشهر / السنة

ملخص:

تتناول هذه الدراسة مفهوم الحوكمة كإطار تحليلي في إدارة الموارد البشرية ، وهو مفهوم إداري تم تطويره في السنوات الأخيرة ، ويعد من المكونات المركزية لحوكمة المؤسسات ، يهتم بالأصول الإنسانية وتقدير قيمتها الاقتصادية والاجتماعية ، ورصد التغيرات التي تطرأ عليها خلال الزمن ، يقوم على عدد من المبادئ من أهمها الوضوح، الشفافية ، المساءلة والمساواة، ويركز على تغيير دور إدارة الموارد البشرية من التفرد في رسم السياسات والاستراتيجيات العامة للمؤسسات الى المشاركة والتنسيق بين المشاركين في مجلس الادارة .
الكلمات المفتاحية: الحوكمة ، الموارد البشرية ، المشاركة ، التدقيق ، تحسين الاداء.

Abstract:

This study addresses the concept of governance as an analytical framework in human resources management, a management concept that has been developed in recent years, and is one of the central components of corporate governance, concerned with assets. human and an estimate of their economic and social value, and monitoring changes that occur to them over time, is based on a number of principles, most importantly Clarity, transparency, accountability and equality, and focuses on change of the role of human resources management of uniqueness in defining the general policies and strategies of institutions to the participation and coordination between partners on the board of directors.

Keywords: Governance; Human Resources ; Participate ; Checking ; improve the performance.

مقدمة:

يعد موضوع حوكمة القطاع العام 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 تحمل المسؤولية وتعزيز دولة القانون. يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة الى معرفة أهمية الحوكمة في المؤسسات العامة ، أو الخاصة ، فتطبيق حوكمة المؤسسات يساهم في تحسين إدارة المؤسسات وتطويرها ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء استراتيجية سليمة.

إن الأهمية التي يحظى بها مفهوم حوكمة الموارد البشرية هي الترجمة الحقيقية والتطبيق السليم لمبادئها ، فالوعي بقيمتها والالتزام بأحكامها ومبادئها عامل بالغ الأهمية للمؤسسات ، فمبادئها تهدف الى تعزيز الإصلاحات وارساء مبادئ الإفصاح والشفافية . فالالتزام بمبادئ الحوكمة يعد من الدعائم الأساسية التي تساعد على تحسين الاداء الوظيفي.

وعليه تكون إشكالية الدراسة في التساؤل التالي :

ما المقصود بالحوكمة ، والى أي مدى يمكن تطبيق مبادئها للرفع من نجاعة وأداء ادارة الموارد البشرية ؟. وللإجابة عن هذه الاشكالية تم تقسيم هذه المقالة الى ثلاث محاور أساسية ، فالمحور الاول حول مفهوم الحوكمة كمقاربة ادارية واقتصادية حديثة ، ثم الى محور ثاني حول الحوكمة كمنظور معرفي جديد في أدبيات العلوم الادارية عامة ، وادارة الموارد البشرية خاصة ، وهذا من خلال اعطاء فكرة حول كيفية اعتماد مبادئ الحوكمة على وظائف ، وتطبيقات إدارة الموارد البشرية ، والمحور الثالث حول مجهودات الجزائر في مجال حوكمة المؤسسات والوظيفة العامة في الجزائر.

تم الاستعانة بالمنهج الوصفي من خلال التعرض إلى مفهوم الحوكمة كمقاربة جديدة ومدى تطبيق مبادئها في إدارة الموارد البشرية الجزائرية .
محاور الدراسة:

- الحوكمة مقارنة نظرية.
- حوكمة الموارد البشرية : المفهوم ، الفوائد ، والمتطلبات.
- جهود الجزائر في مجال حوكمة المؤسسات.

1. الحوكمة مقارنة نظرية :

بذلت جهود عديدة لوضع تعريف محدد للحوكمة ، وقد اختلف الباحثون في وضع تلك التعريفات وفقا لتخصصاتهم ورؤاهم المختلفة ، ويرجع ذلك إلى تداخل الحوكمة في العديد من الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية والبيئية . وقد تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في المراحل الأخيرة من عقد التسعينات وأصبح شائع الاستخدام من قبل خبراء الإدارة، وبشكل خاص من قبل المنظمات الدولية كالبنك الدولي ومشروع الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) وغيرها من المنظمات الدولية والمحلية. (الكايد ، 2003 ، ص 7).

1.1. التعريف اللغوي للحوكمة :

الحوكمة هي مصطلح جديد نسبيا من حيث الاشتقاق في اللغة العربية ، فمن خلال البحث في عدة قواميس عربية قديمة كلسان العرب ، والموسوعة الميسرة للمصطلحات السياسية والموسوعة السياسية لم يسفر عن نتيجة والسبب هو أن مصطلح الحوكمة حديث التداول ودخيل على اللغة العربية ، فمصطلح الحوكمة على وزن فوعلة، جاء المصطلح في سياق كل من العولمة والحوسبة. وبشكل عام، فالمصطلح يقابله في اللغة الإنجليزية كلمة (governance) وفي اللغة الفرنسية كلمة (gouvernance) .

تم تفسير المصطلح في اللغة العربية إلى عدة مصطلحات منها : حوكمة الشركات ، والتحكم المشترك ، والتحكم المؤسسي ، و الإدارة المجتمعة ، والمشاركة الحكومية ، والشركة الرشيدة ، و الحكم الصالح للشركة ، وأسلوب ممارسة سلطة الإدارة. فالحوكمة أو الحاكمية أو الحكمانية كلها مصطلحات معربة لكلمة (Governance) والتي تعني في مجملها إلى الطرق والأساليب التي تدار بها الشؤون العامة للدولة. "يعود مصطلح الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ، ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف ، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة ، وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي في عهده وإيصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد القرصنة والأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار ، فإذا تمكن من الوصول بها إلى الميناء وهي سالمة أطلق عليه التجار وخبراء البحار " القبطان المتحوم" (الخصيري ، 2003 ، ص 7).

2.1. الحوكمة اصطلاحاً :

انتقل مفهوم الحوكمة من مفهوم ربان السفينة إلى السياسة والاقتصاد والإدارة وغيرها من العلوم ، فقد تم استخدام مصطلح الحوكمة في الهيئات الدولية السياسية والمالية كالأمن المتحدة والبنك الدولي وصندوق النقد الدولي والمنظمة العالمية للتجارة لتقويم وتصحيح العمل التقليدي للحكومات والمؤسسات التي تراقبها تلك المنظمات والمؤسسات. (أشرفي ، 2013 ، ص 12).

على الرغم من أن موضوع الحوكمة ظهر بشكل رئيسي ضمن الأدبيات الاقتصادية والمالية خصوصاً إلا أنه يشكل نقطة تقاطع مجالات علمية مختلفة بما فيها الاقتصاد والسياسة والقانون والإدارة وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأمر الذي يعكس تنوع نظري ومعرفي كبير. لذا ينظر للحوكمة من منظورات مختلفة ومن أهمها نذكر:

3.1. الحكامة الاقتصادية :

يمكن تعريف " الحوكمة " من المنظور الاقتصادي بأنها الأسلوب الذي عن طريقه يستطيع المستثمرون وخاصة صغار المساهمين تحقيق قدر من الطمأنينة يضمن حصولهم على عوائد لاستثماراتهم. كما يعد مفهوم الحوكمة أحد فروع علم الاقتصاد. (أحمد عبد الشافي ، 2013 ، ص 28).

ترتبط هذه المقاربة مفهوم الحوكمة بالتنمية الاقتصادية وتسييرها وتنزعمها المؤسسات المالية الدولية، وتنظر هذه المقاربة للحكم الراشد على أنه "مجرد تقنية إدارية لتسيير عملية التنمية. (بن جديد في: <http://platform.almanhal.com>).

قدم البنك الدولي سنة 1989 مفهوماً جديداً للحوكمة ، وجاء طرح هذا المفهوم في سياق كتاباته عن كيفية تحقيق التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في دول إفريقيا ، فقد وصف البنك الدولي الحوكمة بأنها الحالة التي تكون فيها مؤسسات القطاع العام خاضعة للمساءلة وقادرة على تحقيق استدامة التنمية. (السيد ، 2008 ، ص 9).

وحتى تعطي هذه المنظمات والمؤسسات الدولية قوة أكبر لمواقعها ونفوذها ، فقد أدمجت معايير الحكامة على أجندتها ، بغية فرض وجهة نظرها على الطرف المتعامل واستخدمها كورقة ضغط في مواجهة الدول والجهات التي تتعامل معها للرضوخ إلى مطالبها وتوجهاتها والتي غالباً ما تخدم مصالح سياسية واقتصادية أكثر من رغبتها في تحقيق إصلاح هيكلي أو بنيوي لمؤسسات هاته الدولة أو تلك. (أشرفي ، ص 86).

أما فيما يتعلق بالجانب التنموي فقد تم تعريفها على أنها : مجموعة الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها تستطيع أن تتشكل المصالح وتمارس الحقوق وتؤدي الواجبات وتناقش الخلافات. (زياني ، بن سعيد ، 2010 ، ص 26).

ويعرف صندوق النقد الدولي الحوكمة على أنها : " الطريقة التي بواسطتها تسيير السلطة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لخدمة التنمية ، وذلك باستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف وتحقيق أكبر المنافع". (بلخير ، 2009 ، ص 38).

إن أحد التحديات المهمة التي تواجه الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية هي غرس مفهوم حوكمة الشركات في المنشآت العامة وبالتالي فغرس حوكمة شركات سليمة داخل شركات هذا القطاع يعتبر أمرا أساسيا للتنمية الاقتصادية والنمو والإصلاح.(عبد الشافي ، ص 28) فقواعد ومبادئ الحوكمة وممارستها تصبح أمرا أساسيا لا غنى عنه لأي اقتصاد متقدم أو أي اقتصاد يسعى إلى تحقيق التقدم. وعليه فإن أهم ميدان تتجلى فيه مبادئ الحوكمة الرشيدة هو الميدان المالي باعتبار المال عصب الحياة.

4.1. الحوكمة الادارية :

يشير مفهوم الحوكمة من المنظور الإداري إلى المعايير التي وضعها البنك الدولي والمنظمات المالية الدولية لتصحيح وإعادة هيكلة الإدارة العمومية بهدف الإصلاح المؤسسي والإداري كمحاربة ظاهرة الرشوة ، ودمقرطة المجتمع والتي هي ضرورية لإنجاح مخططاتهم الاقتصادية.

تربط هذه المقاربة مفهوم الحوكمة بالإدارة الحكومية الجديدة والتي تقوم على إدخال أساليب إدارة الأعمال كقيم المنافسة وقياس الأداء والتمكين ومعاملة منلقي الخدمة على أنه زبون أو عميل في المنظمات العامة.(عباس السيد ، 2015 ، ص 183).

كما تم تعريفها على أنها الهياكل والوظائف (المسؤوليات) والعمليات (الممارسات) والتقاليد التي تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة للتأكيد من تحقيق رسالتها. تعني أيضا : إدخال أساليب إدارة الأعمال (الاستخدام الأمثل للموارد)، وكذا إدخال أساليب الخصخصة (تطوير الأساليب الاقتصادية) وذلك بهدف تفعيل أداء العمل الإداري وترشيده.(زياني ، بن سعيد ، ص 28).

ومع بداية التسعينات حاول خبراء البنك الدولي تطوير المفهوم ، فتم تعريف الحكم الراشد على أنه "عملية التسيير والإصلاح المؤسسي المتعلق بالإدارة ، وباختيار السياسات، وبتحسين مستوى التنسيق ، وتقديم الخدمات في المرافق العمومية ، باستخدام الأساليب السليمة ، وروح المسؤولية ، والشفافية للوصول إلى نتائج الأهداف المسطرة وتحقيق التنمية المستدامة.(world Bank ، 1992، P1).

كما تم تعريفها من خلال اتفاقية شراكة (شراكة كوتونو) بين الاتحاد الأوروبي و77 دولة من جنوب الصحراء الإفريقية ودول الكاريبي والمحيط الهادي على أنها : "الإدارة الشفافة والقابلة للمحاسبة ، للموارد البشرية ، والطبيعية ، والاقتصادية ، والمالية ، لغرض التنمية المنصفة والمستمرة ، وذلك ضمن نطاق بيئة سياسية ومؤسسية تحترم حقوق الإنسان ، وحكم القانون.(بلخير ، ص 41).

5.1. الحوكمة القانونية :

تعتبر الحوكمة في جانبها القانوني عن مجموعة القوانين والتشريعات واللوائح ، والإجراءات ، والأوامر الإدارية ، والتعليمات ، والتوجيهات الحاكمة والمتحكمة في الأعمال ، وفي ممارسات الأعمال ، فالحوكمة جاءت لتؤكد أهمية النظام العام ، وتؤكد أهمية حماية وصيانة هذا النظام والدفاع عنه باعتباره ضرورة حياة ومقوم أساسي من مقومات الوجود ، والدعامة الكبرى من دعائم الحوكمة.(الخضير ، ص 72).

اهتمت بعض الدراسات لمفهوم الحوكمة من المنظور القانوني للمحافظة على الحقوق من خلال تنظيم العلاقات التعاقدية بين الأطراف المختلفة في الشركة لإعطاء كل ذي حق حقه. كما يرى البعض الآخر أن الحوكمة هي مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح إدارة الشركة من ناحية وأصحاب المصالح من ناحية أخرى.

يعرف البعض "الحوكمة" بأنها مجموعة القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة ، وأصحاب المصالح من جهة أخرى ، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمساهمين كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المستعملة بشؤون الشركة وأصحاب المصالح. وعرفت " الحوكمة " وفقا لهذا المنظور بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة.(عبد الشافي ، ص 27). فالحكمة من المنظور القانوني تحتكم إلى دولة القانون ، بمعنى أن المؤسسات تخضع لمبدأ القانون.

2 . حوكمة الموارد البشرية : المفهوم ، الفوائد ، والمتطلبات .

تتطر الدراسات الحديثة الى حوكمة الموارد البشرية على أنها من المكونات المركزية لحوكمة المؤسسات ، فحوكمة الموارد البشرية هي مفهوم إداري تم تطويره في السنوات الاخيرة كإجراء للتأكد من أن العنصر البشري في أي مؤسسة خاضع للأخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل . وهي تهدف الى وضع كل الممكنات اللازمة لإخضاع إجراءات العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لمنظومة الاخلاقيات والكفاءات ، وتتضمن هذه الاجراءات اختيار الموظفين ، والمكافآت ، الالتزام السلوكي ، وإدارة الاداء وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية.(بن زايد الفلاسي ، 2019 ، ص 3). وتشير حوكمة الموارد البشرية أيضا إلى النظام أو الانظمة التي من خلالها يتم توجيه الافراد وضمان خضوعهم للمساءلة.

1.2. حوكمة الموارد البشرية:

تعرف حوكمة الموارد البشرية بأنها هي العملية والممارسة التي تبنتها المنظمة في تحديد الادوار ، والسلطة والمسؤولية ، واتخاذ القرارات ، وفي نهاية المطاف مساءلة جميع الموظفين والادارة لصالح مساهميتها. وتعرف أيضا بأنها : هي النظام الذي ينبغي أن تعتمد المنظمات من أجل التأكد من الموارد البشرية التي يتم إدارتها بشكل مناسب ورصدها بعمق بالطريقة التي تخفف من أية مخاطر ذات الصلة بالموارد البشرية.(جاسم ، سرمد ، 2016 ، ص 287).

وتشير حوكمة الموارد البشرية في المنظمات العامة إلى وجود قدر كبير من التحفيز للمواهب في مجال الخدمة المدنية من خلال تعزيز الاختيار القائم على الكفاءة ، واعتماد مبدأ الجدارة بوصفه معيارا للترقية والنتائج بوصفها مقياسا للكفاءة ، ويضاف الى هذا البعد الاخلاقي ، فخدمة الناس هي جوهر الحوكمة.(الساعدي ، 2016 ، ص 4). كما تشير حوكمة الموارد البشرية حسب المنظمة الدولية للمقاييس (ISO) بأنها : ذلك النظام أو الانظمة التي يتم من خلالها توجيه الاشخاص داخل المنظمة ومحاسبتهم. (ISO 30408, 2016 p v).

بناء على ما سبق يمكننا القول أن مفهوم حوكمة الموارد البشرية يركز على تغيير دور إدارة الموارد البشرية من التفرد في رسم السياسات والاستراتيجيات العامة للمؤسسات إلى المشاركة والتنسيق بين المشاركين في مجلس الإدارة.

2.2. أهمية وجود حوكمة للموارد البشرية:

تزايد اهتمام الباحثين في السنوات الاخيرة بالعلوم الادارية عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة ، ويظهر هذا الاهتمام من خلال اقتناع صانعي القرار بأهمية الدور الذي يؤديه العنصر البشري بوصفه أحد أهم عناصر نجاح المنظمات.

- ونظرا لأهمية حوكمة الموارد البشرية فقد أصدرت المنظمة الدولية للمقاييس (ISO) مواصفة خاصة بها في النصف الثاني من عام 2016 تقدم أيزو 30408 إرشادات حول الادوات والعمليات والممارسات التي

- يجب اتباعها لتأسيس حوكمة الموارد البشرية الفعالة والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار ضمن المؤسسات ، وتطبيق في جميع المؤسسات العامة والخاصة.
 - أن امتلاك حوكمة الموارد البشرية في المنظمة يساعد على معاملة الموظفين بعدالة بشكل ثابت وبالالتزام بالقانون .
 - أن حوكمة الموارد البشرية تقدم أفضل إطار لممارسة العمليات المنظمة والمعرفة والدعم لتمكين الاعمال من تعظيم رأس المال وتحقيق الغايات والاهداف.
 - تقدير وإدارة مخاطر الموارد البشرية (الخطر الاخلاقي ، خطر الاستعداد ، خطر الانتقال ، خطر الشواغر.... الخ).
 - شفافية العمليات والثقة والتزام الموظفين .
 - وضوح دور وأنشطة الموارد البشرية والقرارات في المنظمة.
 - تطوير ثقافة تنظيمية تعكس قيمتها التنظيمية.
 - تشجيع التواصل الفعال والتعاون بين جميع أصحاب المصلحة.
 - تحسين الاداء العام.(<https://www.iso.org>).
- 3.2. مبادئ حوكمة الموارد البشرية :**

- تقوم حوكمة الموارد البشرية على عدد من المبادئ، ومن أهمها:
 - الوضوح والشفافية في تصميم ومخرجات العمليات والممارسات التنظيمية،
 - الانفتاح في العمليات والممارسات والمخرجات،
 - المساءلة أمام الجهات الرقابية في المؤسسة والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة،
 - التنسيق والالتزام والمشاركة في جميع مستويات المؤسسة،
 - الالتزام من خلال التكامل ما بين تخطيط العمل الاستراتيجي وتنفيذه،
 - تقديم تقارير وتحليلات عن حوكمة الموارد البشرية يتضمن أقساماً عن احتياجات المؤسسة.
- كما حدد (kaplan) ثماني مبادئ لحوكمة الموارد البشرية وهي تتضمن ما يلي(جاسم، سرمد، ص 288) :
- (1) **الرؤية الاستراتيجية والتوجه :** تساعد على تحديد الاولويات والادوار المتوقعة من الجهات الفاعلة في المنظمة ، ووضع معايير لقياس الاداء على المدى المتوسط والقصير. وهناك من يعرفها بأنها صورة ذهنية لما ينبغي أن يكون عليه عالم المستقبل.(السيد يسين ،2005، ص164).
 - (2) **المساءلة :** هي الاعتراف وفرضية مسؤولية الافعال ، والنتائج ، والقرارات ، والسياسات. وتختلف هذه المساءلة حسب كل منظمة وحسب ما إذا كان القرار داخليا أم خارجيا بالنسبة للمنظمة.(برنامج الامم المتحدة الانمائي ، 1997 ، ص 10). وتعني أيضا الالتزام بتقديم حساب ، أو بيان حول السياسات العامة والتحقق من أن الأمور تسير وفقا لما هو مخطط لها ، وفرض العقوبات في حال لم تقدم النتائج المحددة.
 - (3) **الشفافية :** تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها ، واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها ، ومرونتها وتغييرها وفقا للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية ، وبما يتناسب مع روح العصر. إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها ، بحيث تكون متاحة للجميع.(السبيعي ، 2010 ، ص16). فالمنظمات تحتاج الى نظم شفافة لصناعة القرار ووضع الميزانيات وتعقب النفقات.

- (4) **توليد المعلومات :** في الوقت المناسب ، حيث تمكن المعلومات الدقيقة أصحاب المصلحة لجعل السياسات بالغة الأدلة ، واتخاذ الاجراءات عندما لا يتم استيفاء الاهداف والمعايير.
- (5) **الكفاءة :** تشير الى أي مدى يتم تطبيق سياسات الموارد البشرية . كما تعني قدرة المؤسسات والمنظمات على إنتاج المخرجات العامة بكفاءة وفعالية من خلال الاستغلال الأمثل والمستدام.
- (6) **العدالة والنزاهة :** وهي تتعلق بالسياسات والاجراءات التي تنطبق على الجميع. وبالتالي يجب معاملة الجميع أمام نفس القوانين بغض النظر عن الجنس ، العرق ، الدين ، الوضع الاجتماعي والاقتصادي وغيرها، دون امتياز ، وتعتبر المساواة أمام القانون قاعدة أساسية في قانون حقوق الإنسان بموجب المادة السابعة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان .
- (7) **الاستجابة :** الاستجابة على قدرة المنظمة والاقسام على الاستجابة لاحتياجات الموظفين ، وتعني قدرة المؤسسات على خدمة وتلبية مصالح المجتمع (الصالح العام) في مدة زمنية معقولة (جودة الخدمات).
- (8) **صوت الموظف والمشاركة :** الصوت والمشاركة هي إشراك الافراد الذين يعملون من خلال المؤسسات التي تمثل مصالحهم. كما تعني المشاركة تلك العملية التي تضمن لجميع الفاعلين في المنظمة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار وإدارة الحكم.

4.2. فوائد تطبيق حوكمة للموارد البشرية في المنظمات :

- تطبيق حوكمة الموارد البشرية ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة لتعزيز جودة الخدمات العامة والسيطرة على الفساد للوصول الى مستويات متقدمة في التنمية المستدامة.(البسام ، 2016،ص10).
- أن تطبيق مبادئ الحوكمة يحقق اللامركزية الادارية مما يقلل العبء على الادارة المركزية.
- إدارة المخاطر والحد منها.
- تعزيز القيم الاساسية والمتمثلة في العدالة والثقة والمسؤولية.
- تطبيق معايير الحوكمة يساهم في التوصل الى مستوى رفاه انساني راقى، والتوظيف الكفاء للقدرات في جميع مجالات النشاط الانساني ، واعتبار القانون مرجعية للجميع والوصول الى توافق واسع للآراء.(الاقرع ، 2017، ص70).

5.2. متطلبات تطبيق الحوكمة في المنظمات :

هناك عدة متطلبات لتطبيق معايير الحوكمة في المنظمات ومن أهمها(الشواورة 2009،ص 128) :

- إحساس رئيس وأعضاء مجلس الادارة بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم وجسامتها.
- وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات في المنظمة بشكل دقيق ومتوازن.
- توفير نظم محاسبية ومالية فعالة تضمن تفعيل عملية اتخاذ القرار الاداري بكفاءة وفعالية.
- ايجاد مدونة أخلاق أو ميثاق شرف يتميز بالنزاهة والموضوعية.
- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية تتميز بكل مقومات الكفاءة والصدق والعدالة.

3. جهود الجزائر في مجال حوكمة المؤسسات :

بعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة في إدارة الاقتصاد والمؤسسات ، ونظرًا لتصنيف الجزائر ضمن المراتب الاخيرة في اشكاليات البيروقراطية والفساد وضعف المناخ الاستثماري ، أصبح تبني مبادئ الحوكمة مطلباً ضروريا لضمان تطور القطاع الحكومي.

1.3. مفهوم حوكمة المؤسسات في الجزائر :

حاولت الجزائر كغيرها من البلدان مسابقة الدول الأخرى إلى الأخذ بمنهجية ومعايير الحوكمة في إصلاح الأجهزة الحكومية وتحسين أدائها ، فقد صدر سنة 2009 أول ميثاق لحوكمة المؤسسات في الجزائر وهذا تحت ما يسمى " ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر " من طرف اللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر ، وجمعية كير (CARE) للحوكمة وهذا بالتعاون مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC). (كافي وآخرون ، 2018 ، ص 137) هذا بالإضافة إلى إعادة تصحيح النظام المالي المحاسبي وجعله يتماشى مع المعايير المحاسبية الدولية سنة 2010 وهو ما يمثل خطوة أساسية لبدء ترسيخ مبادئ الحوكمة والتي تعد ضرورة لتطوير المؤسسات وصمودها في حالة وقوع أزمات.

يعرف الميثاق الجزائري حوكمة المؤسسات بأنها تلك العملية الإدارية والتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصراحة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها.

فالحوكمة حسب ما جاء في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر سنة 2007 بأنها : "عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في أن واحد ، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة ، وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك".
تقوم حوكمة المؤسسات في الجزائر على أربع مبادئ أساسية . (وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ، 2009 ، ص 27). وهي:

- الشفافية: جميع الحقوق والواجبات وكذلك الصلاحيات والمسؤوليات الناجمة ينبغي أن تكون واضحة وجلية للجميع.
- الإنصاف: توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بها بطريقة منصفة .
- المسؤولية: مسؤولية أي فرد محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة.
- التبعية (المحاسبة): كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلاله المسؤوليات المنوط له.

2.3. مبادئ الحوكمة في قانون الوظيف العمومي :

تشير العديد من الدراسات إلى أهمية تطبيق مفاهيم الحوكمة بإدارة الموارد البشرية وما يفسر هذا هو سعي الكثير من المؤسسات إلى الأخذ بمبادئ الحوكمة كمقاربة حديثة وأفضل في إصلاح وتطوير المؤسسات ، ومن المبادئ والقيم الأساسية التي تتطلبها الحوكمة وجود مؤسسات قابلة لمساءلة موظفيها عما يقومون به وما يخفقون في تحقيقه في إطار احترام القانون ، وتوفير وسائل المشاركة للموظفين بصفة منتظمة في رسم السياسات والاستراتيجيات العامة للمؤسسات.

3.3. مبدأ المساواة والعدالة في تولي الوظائف العامة:

تشتد أغلب النظم وأغلب التطبيقات المتعلقة بالاختيار والتعيين أن يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة ، لأن التعيين والتوظيف في الإدارة العامة هو حق من حقوق المواطنة. فمبدأ المساواة في تولي الوظائف العامة يقصد به أن يتساوى جميع المواطنين في تولي الوظائف العامة بمعاملتهم نفس المعاملة من حيث المؤهلات والشروط المطلوبة قانوناً لكل وظيفة، ومن حيث المزايا والحقوق والواجبات والمرتبات والمكافآت المحددة لها.

(<http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net>)

يشكل مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص في الالتحاق بالمناصب الوظيفية العمومية دعامة أساسية لتكريس الديمقراطية ، وقيم العدالة الاجتماعية بين المواطنين ، وفي إطار تجسيد مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية تلزم الإدارة المعنية على إشهار المسابقات والفحوص المهنية للتوظيف على مواقع الإنترنت للسلطة

المكلفة بالوظيفة العمومية ، وعن طريق الصحافة المكتوبة ، أو عن طريق الإعلانات في مكان العمل.(زمور ،2017، ص27) . ويستمد مبدأ مساواة المواطنين في تقلد المهام والوظائف العمومية والمشاركة في تسيير الشؤون العمومية قوته من خلال المادة 63 من دستور 2016 للجمهورية الجزائرية. فالمساواة أمام الوظيفة العمومية يعتبر من الحقوق السياسية التي تكفلها الدساتير وتضع لها الضمانات الأساسية.

إن المساواة أمام الوظيفة العامة تجسد من خلال المساواة في الحقوق والواجبات التي تتعلق بها ، فنظام الموظفين يقوم على أساس المساواة بين جميع الموظفين (المساواة : في طرق الاختيار بين المترشحين ، في المرتب ، وفي العلاوات ، الترقيّة ، نظام الحوافز ، فرص التدريب .). (تيشات ،2015، ص52).

فبمبدأ المساواة بين الموظفين مكرس بنص المادة 27 من الامر 06—03 ، فهي تنص صراحة على عدم التمييز بين الموظفين لأي سبب من الاسباب سواء تعلق الامر بسبب آرائهم ، أو جنسهم ، أو أصلهم، أو بسبب أي ظرف من الظروف الشخصية أو الاجتماعية.(الجريدة الرسمية ، 2015 ، ص52).

4.3. مبدأ المساواة والمحاسبة في الوظيفة العامة :

تعرف المساواة أو المحاسبة بأنها تعبير عن مسؤولية الافراد عما يمارسون من أفعال وتحمل الجهاز الاداري ما يترتب على الاداء الوظيفي من سلوكيات وتصرفات الكل. فالمساواة أو المحاسبة في الوظيفة العامة هي تعبير عن التزام منظمات الادارة العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات ، وهي منظومة تضم آليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية.(<https://pachodo.org>).

وتعرف محاسبة الموارد البشرية بأنها : كل العمليات الحسابية الملموسة وغير الملموسة التي تقوم بها المؤسسات من أجل تقييم رأس مالها البشري والفكري ، وذلك بالاعتماد على كل الأنشطة المتواجدة في المؤسسة من نظام المعلومات ونظام المعلومات المحاسبي.

عرفت جمعية المحاسبين الامريكيين محاسبة الموارد البشرية بأنها : عملية تحديد وقياس البيانات الخاصة بالموارد البشرية ، وتوصيل هذه المعلومات للجهات المعنية.(الحيالي ، 2004 ، ص17).

وعرفت أيضا محاسبة الموارد البشرية بأنها: أسلوب لتحديد وقياس وتوصيل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية للأطراف المعنية داخل أو خارج المؤسسة، بهدف رفع كفاءة العاملين وأداء المؤسسة، وتحسين نوعية القرارات الخاصة بالمؤسسة.(بوحديد ، 2016 ، ص102).

5.3. مبدأ الوضوح والشفافية والإفصاح في الوظيفة العامة :

الشفافية في أبسط معانيها هي أن تعمل الادارة العامة في بيت من زجاج ، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور ، وتتضمن الأنشطة التي تعمل من خلالها الادارة والوسائل اللازمة التي تكفل العلم والمعرفة للكافة بحقيقة أنشطتها وأعمالها بالإفصاح والعلانية والوضوح ، وبالتالي القدرة على مساءلتها ومحاسبتها.(السبعي ، ص15). نص المشرع الجزائري على مبدأ الشفافية وهذا بنص صريح للمادة 74 من الامر 03/06 المتضمن القانون الاساسي للوظيفة العامة ، إذ تنص المادة على " يخضع التوظيف الى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة ".

6.3. مبدأ المسؤولية الاجتماعية في الوظيفة العامة :

يعرف مجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية بأنها : الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الاعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم ، اضافة الى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.(فضالة ، قرومي ، 2017 ، ص42).

وتعرف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بأنها التزام أخلاقي بين المنظمة والمجتمع، تسعى من خلاله المنظمة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بشكل عام، والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي.(الحمدي ، 2003، ص 40) ويعتبر المورد البشري من أهم أصحاب المصلحة في المنظمات، لذلك فمن المهم أن يتم الحفاظ على كل المسؤوليات الاجتماعية تجاهه وتطويرها وتطبيقها بما يحقق علاقة قوية بين المنظمة والعاملين فيها.

إن أبعاد المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية تظهر على مستوى كل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية ، فهي قد تشمل : التكوين و التدريب، تحسين ظروف العمل، برامج تحسين نوعية الحياة، البرامج التوعوية، والثقافية، والرياضية، برامج التحسيس بأهمية الاشتراك في النشاطات الخيرية و التوعوية، إصدار مدونات السلوك وأخلاقيات الأعمال، احترام قوانين العمل، الحفاظ على الحقوق المادية والأدبية للموارد البشرية، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات و استشارتهم في كل ما يتعلق بالمنظمة.(مقدم ، 2011، ص 20).

7.3. مبدأ المشاركة (مشاركة العاملين، التمكين):

مشاركة الموظفين هي إعطاء العمال، أو من يمثلونهم دورا في عملية صنع القرارات ، وتتم المشاركة من خلال عدة طرق لعل من أهمها : مسح اتجاهات العاملين عن طريق المقابلة والاستبيان للتعرف على آرائهم بخصوص القضايا المرتبطة بإدارة الموارد البشرية مثل تقييم الوظائف والتدريب وتقييم الاداء ، والسلامة والصحة المهنية. ومن طرق المشاركة الاخرى نظام تقديم المقترحات من خلال سجلات يضع فيها العاملون مقترحاتهم.(عبد الوهاب وآخرون ، 2007، ص199).

فقد جاء في ديباجة دستور الجزائر 2016 على أن بناء المؤسسات أساسها مشاركة كل جزائري وجزائرية في تسيير الشؤون العمومية والقدرة على تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة و ضمان الحرية لكل فرد في اطار دولة ديمقراطية وجمهورية.(الجريدة الرسمية ، 2016 ، ص 05).

يعد مبدأ مشاركة الموظفين العمومية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة التي يعملون بها من أهم المبادئ التي نادى بها المشرع الجزائري ، فقد أقر بديمقراطية الادارة وحق الموظفين في المشاركة في تنظيم أمورهم وما يهمهم من قرارات تتعلق بمسارهم المهني لدى المؤسسة ، وقد تجسد هذا المبدأ من خلال عضويتهم في اللجان المتساوية الاعضاء ، فقد نصت المادة 62 من الامر 03/06 على : " تنشأ في إطار مشاركة الموظفين في تسيير حياتهم المهنية لجان ادارية متساوية الاعضاء ، لجان الطعن ، لجان تقنية".(الجريدة الرسمية، 2006، ص8).

ويعد التمكين وسيلة من وسائل اشراك العاملين في صنع القرارات خاصة في ظل التقدم التكنولوجي ، فالمنظمات الادارية المعاصرة في حاجة الى تسهيل الفرص لكل العاملين ليساهموا بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة. فمبدأ المشاركة أصبح من مقتضيات الحكم الرشيد والذي يلقي انتشاراً كبيراً في الممارسة لما له من أهمية بالغة في تسيير الحياة المهنية للموظفين عبر المشاركة في الاجهزة الاستشارية وتقديم الاقتراحات والآراء المفيدة للجهات التي بيدها اتخاذ القرارات.(مقدم ، 2019 ، ص 404).

8.3. مبدأ أخلاقيات الوظيفة العامة :

مدونة الاخلاق هي عبارة عن وثيقة تصدرها المؤسسات ، تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه من السلوك في المؤسسة.(عدمان ، 2015، ص 117). وتتعدد المصادر الرئيسية التي تستمد منها الاخلاق الوظيفية بتعدد وتنوع النظم المجتمعية ومراحل التطور السياسي والاقتصادي والاجتماعي والروحي. فإذا كانت هذه الاخلاقيات لها صفة العمومية والالتزام للمواطنين كافة فهي تسمى بالأخلاق ، أو الآداب العامة ، أما إذا كانت وثيقة الصلة بسلوك الموظفين والعاملين فهي تسمى بالأخلاق الوظيفية أو القيم المؤسسية.(الكبيسي ، 2018 ، ص 294).

9.3. مبدأ الرقابة وتدقيق ومراجعة ادارة الموارد البشرية :

الرقابة هي وظيفة إدارية ، وهي عملية مستمرة متجددة ، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الاهداف والمعايير الموضوعية ، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الاهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.(حسونة ، 2008، ص 119).

وتعرف الرقابة بأنها : متابعة العاملين بالمنظمة تنفيذا للخطة الموضوعية ، وتقويم أعمالها أولاً بأول وذلك ضمانا لتحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة على أفضل وجه وفي أقصر وقت ، وبأكبر قدر من الدقة وأقل قدر من الأخطاء.(نجم ، 1997، ص 267).

أما تدقيق الموارد البشرية فهو يعد من المجالات الحديثة في علم الادارة ، تكمن الغاية من القيام بها ، في التأكد من الدور الوظيفي للإدارات المعنية بالموارد البشرية وشؤون الموظفين من حيث مدى تطابقها وتلائمها والانظمة القانونية السارية المفعول ، والتأكيد على الدور الذي يلعبه رأس المال البشرية ، كعامل رئيسي في تحسين أداء المنظمات وبالتالي نجاح استراتيجيتها وتحقيق أهدافها.(مقدم ، ص 230).

ويعبر تدقيق الموارد البشرية عن عملية مسح منظم وتحليل لوظائف إدارة الموارد البشرية لمعرفة مدى تطابق الممارسات مع السياسات والإجراءات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية مع رفع تقرير بالنتائج والتوصيات لمعالجة الانحرافات السالبة ومواقع الكفاءة في نظام إدارة الموارد البشرية.(لعلى ، 2017، ص 42).

مراجعة إدارة الموارد البشرية هي فحص مهني أو عملية رقابية ومراجعة وتقييم للمؤسسة من طرف الادارة العليا بواسطة خلية التدقيق لجميع الانشطة التي تمارسها وظيفة إدارة الموارد البشرية من إجراءات ووظائف ونظم وممارسات واستراتيجيات ووثائق.

خاتمة:

توفر الحوكمة لإدارة الموارد البشرية الاساس لبيئة أعمال مستقرة ، وهي تعد في غاية الاهمية بالنسبة للمؤسسات ، فهي تضمن استخدام المؤسسة لمواردها بشكل أفضل ، وتمنع أي انحرافات وذلك باستخدام طرف فعالة في التسيير بأقل التكاليف وتحقيق أكبر المنافع ، ووسيلة لتعزيز الثقة في إدارة الموارد البشرية. لذا فتبني وتطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الموارد البشرية ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة لتعزيز جودة الخدمات وزيادة الفعالية التنظيمية.

فيما يخص تجربة الجزائر في مجال حوكمة المؤسسات فرغم مرور أكثر من عقد من الزمن على صدور الطبعة الاولى لميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر ، فهو لم يشهد أي تغيير أو تعديل أو حتى صدور طبعة جديدة للمشروع مما يجعل هذه التجربة مجرد مطبوعة تقرأ وتستعمل من طرف الباحثين ، فرغم محاولات الجزائر تبني أسس ومعايير الحوكمة في المؤسسات الا أنها مازالت تعاني من قصور كبير في الجانب الحوكمي لها ، ومن مظاهر القصور انخفاض مستوى الافصاح والشفافية في التقارير المالية لتلك المؤسسات.

فالجزائر مازالت تتخبط في مشاكل ادارية وتنظيمية كالرشوة والبيروقراطية الادارية التي تغطي عليها ، والتي تتسبب في تأخر العمل وعدم تقديم الخدمة بفعالية وجودة ، وهو الامر الذي يؤدي الى فقدان الثقة بين المجتمع والدولة ، فمن حيث المساءلة ضعيفة وكذا انفراد الدولة في اتخاذ القرارات وصنع السياسات دون ترك المجال للفواعل الاساسية في المشاركة ، فلا تزال الدولة هي المسيطر على كافة مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، فالمجتمع المدني لا سلطة له ، والقطاع الخاص لا يملك الضمير الاجتماعي وبعيدا عن ثقافة اقتصاد السوق.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن تبني أسس ، ومعايير الحوكمة في أي بلد لا يمكن أن يتحقق الا اذا تم في بيئة ، ومناخ يضمن تلك الاسس والمعايير ضمن الاطر القانونية والتنظيمية. فلازالت الجزائر تحتل رتب متدنية في قائمة الدول الأكثر فسادا في العالم، حيث احتلت الرتبة 105 حسب التقرير الصادر عن منظمة الشفافية الدولية الذي صدر في ديسمبر 2012.

توصي هذه الدراسة بعدة توصيات منها :

- على الباحثين والاكاديميين والمهنيين التعريف اكثر بالحوكمة ومبادئها على مستوى المؤسسات الحكومية والدعوة الى المزيد من الاهتمام بنشر ثقافة الحوكمة في الاجهزة الادارية لتحقيق النجاعة الوظيفية وتحسين الاداء المالي والاداري .
- اشاعة مفاهيم الحكامة والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات لتعزيز الفعالية والولاء لدى العاملين في الاجهزة الادارية لتقليل مقاومة التغيير التي تصاحب عمليات التطوير.
- العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية والعمل على تفعيل آليات المساءلة الادارية في المؤسسات العمومية .
- ترسيخ وتعزيز البعد الاخلاقي والتعاون الوظيفي بين العاملين، فخدمة الناس هي جوهر الحوكمة.
- تحديث وتطوير النظم والتشريعات المتعلقة بتعزيز الافصاح والشفافية في المؤسسات الحكومية.
- تمكين منظمات المجتمع المدني ووسائل الاعلام من الاطلاع على ما يتخذ من سياسات.
- ضرورة تهيئة المناخ الضروري والملائم والتكيف مع المتطلبات والمستجدات الحديثة للبيئة.
- الالتزام بمبادئ ومتطلبات الحوكمة في ادارة المؤسسات .
- أن قيم ومبادئ الحوكمة كل لا يتجزأ، فهي كل متكامل يؤخذ بكامله.

قائمة المصادر والمراجع :

الكتب :

- أشرفي عبد العزيز. (2013). الحكامة الجيدة الدولية — الوطنية — الجماعية ومتطلبات الإدارة المواطنة ، الرباط : مكتبة دار السلام للطباعة والنشر.
- بن زايد الفلاسي ، عبد الله علي . 2019 . اطار حوكمة الموارد البشرية ، دبي : دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي.
- بسام بن عبد الله البسام .(2016). الحوكمة في القطاع العام ، المملكة العربية السعودية : مركز البحوث ، معهد الادارة العامة.
- زياني صالح ، بن سعيد مراد . (2010) . الحوكمة البيئية — قضايا واشكالات، باتنة/الجزائر : دار قانة للنشر والتوزيع .
- زمر ، كمال . (2017). تسيير المستخدمين في الادارة العمومية ، الجزائر : دار بلقيس للنشر.
- الحياي وليد ناجي . (2004). دراسات في المشكلات المحاسبية المعاصرة ، عمان : دار الحامد للنشر.
- حسونة، فيصل . (2008). ادارة الموارد البشرية ، عمان : دار اسامة للنشر والتوزيع.
- الكبيسي ، عامر خضير . (2018) . ادارة الموارد البشرية في المنظمات العامة السياسات — الوظائف - العمليات ، القاهرة : المكتب الجامعي الحديث.
- الكايد ، زهير عبد الكريم .(2003) . الحكمانية : قضايا وتطبيقات ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- كافي ، مصطفى يوسف ، وآخرون . (2018) . الحوكمة المؤسسية ، الجزائر: منشورات ألفا للوثائق.

- مقدم ، سعيد.(2019) . دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية وتطبيقاته في الجزائر G.R.H ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
 - نجم ، احمد حافظ . (1997). مبادئ علم الادارة العامة ، القاهرة : دار الفكر العربي.
 - السيد، أيمن عباس .(2015) . الإدارة العامة الأسس والأصول ، القاهرة : قسم الإدارة معاهد القاهرة العليا.
 - السيد ، يسين . (2005) . الإصلاح العربي بين الواقع السلطوي والسراب الديمقراطي ، القاهرة : دار ميريت.
 - عدمان ، مريزيق . (2015) . التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة ، الجزائر : جسور للنشر والتوزيع.
 - عبد الوهاب ،سمير محمد ، وآخرون. (2007) . ادارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة ، القاهرة : مركز دراسات واستشارات الادارة العامة ، جامعة القاهرة .
 - الخضيرى ، محسن احمد . (2005) . حوكمة الشركات . القاهرة : مجموعة النيل العربية.
- الوثائق الرسمية:**

- القانون رقم 01-16 المؤرخ في 06 مارس 2016، الجريدة الرسمية، العدد 14، لسنة 2016.
- الامر 03/06 المتعلق بالقانون الاساسي بالوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46 ، لسنة 2006.
- وثيقة للسياسات العامة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يناير 1997 برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- ميثاق الحكم الراشد في المؤسسة في الجزائر .(2009) . وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.
- world Bank , Governance & Développement , Washington : World Bank , 1992 .
- INTERATIONAL STANDARD ISO 30408, Human resource management - Guidelines on human governance , first édition : 01/09/2016 .

الدوريات والملتقيات :

- الاقرع، نور طاهر. (2017) . اثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية . مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث ، كلية العلوم الادارية والاقتصادية ، العدد 05 ، المجلد 01 ، ص 70.
- بوحديد ، ليلي . (2016) . دور محاسبة الموارد البشرية في قياس عائد الاستثمار في تدريب راس مال البشري بالمؤسسة الصناعية — دراسة حالة" . مجلة ابعاد اقتصادية (جامعة بومرداس) . العدد 06 ، ص 102.
- جاسم ، ابراهيم محمد ، سرمد غانم صالح . (2016) . تدقيق الموارد البشرية اداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية . مجلة جامعة التنمية البشرية (السليمانية بغداد) ، المجلد 2 ، العدد 2 ، ص 287 .
- لعلى ، نورية . (2017) . تدقيق الموارد البشرية : رسم للاطار والمنهج الممارس . المجلة الجزائرية للموارد البشرية . المجلد 2 ، العدد 01 ، ص 42.
- فضالة ، خالد ، قرومي حميد . (2017) . دور تبني المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة معارف (جامعة البويرة) . العدد 22 ، ص 42.
- الشوارة ، فيصل . (2009) . قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الاردنية . مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية . المجلد 25 ، العدد الثاني ، ص 128.

الرسائل والاطروحات :

- بلخير ، أسيا . (2009) . إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي — بين النظرية والتطبيق - (الجزائر أنموذجا : 2007/2000) ، مذكرة (ماجستير) غير منشورة ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، جامعة الجزائر.
- الحمدي ، فؤاد محمد حسين . (2003) . الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك ، اطروحة (دكتوراه) غير منشورة، فلسفة إدارة الأعمال ، جامعة بغداد.
- السيد ، محمد زكي على . (2008) . الحوكمة في الموازنة العامة للدولة مع التطبيق على سياسات الدعم في الاقتصاد المصري ، رسالة (دكتوراه) غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة.
- السبيعي ، فارس بن علوش بن بادي . (2010) . دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية ، أطروحة (دكتوراه) غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية).
- عبد الشافي ، رحمة احمد . (2013) . اثر حوكمة الوظيفة العامة على فاعلية الأجهزة الحكومية: دراسة تطبيقية على أجهزة تقديم الخدمات العامة رسالة (دكتوراه) غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة.
- تيشات سلوى . (2015) . آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر الى التجارب الاجنبية (نيوزيلاندا ، فرنسا ، الولايات المتحدة الامريكية) ، اطروحة (دكتوراه) غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس/ الجزائر.

ملتقيات علمية :

- مقدم ، وهيبية . (2011) . سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية) ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة . جامعة الشلف الجزائر يومي 14/13 ديسمبر 2011 .
- الساعدي ، مؤيد . (2016) . حاكمية الموارد البشرية الركيزة الاساسية للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي ، مؤتمر ترصين التعليم العالي في العراق . بغداد في : 20 - 21 / 01 / 2016 ، ص 04 .

المواقع الالكترونية :

- بن جديد ، عبد الحق ، الحاكمية والتنمية المستدامة للمؤسسات ، على الرابط : تاريخ الزيارة 2016/03/29 <http://platform.almanhal.com> . 2019/11/15
- <http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net> . تاريخ الزيارة 2019/11/15
- <https://pachodo.org> . تاريخ الزيارة 2019/11/14
- <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30408:ed-1:v1:en> . تاريخ الزيارة 2019/11/15