

## واقع حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

**The reality of human resource governance in economic institutions**  
**-A field study of a sample of economic institutions in the state of**  
**Laghouat-**

مديحة بخوش

جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر

Madiha.bakhouche@uni-tebessa.dz

عبد القادر بن سعدة\*

جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر

abdulkaderbensaade@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/12/30

تاريخ القبول: 2021/11/14

تاريخ الاستلام: 2021/10/28

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة مفهوم حوكمة الموارد البشرية كمفهوم جديد، ودراسة واقعه لدى عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط، وذلك من خلال اختبار فرضيات: حوكمة الموارد البشرية مدخل فكري جديد وإطار من القواعد والإجراءات للإدارة السليمة للمورد البشري؛ يوجد إدراك لدى الإطارات المبحوثين تجاه مبادئ حوكمة الموارد البشري في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. خلصت الدراسة إلى أن حوكمة الموارد البشرية أداة للسيطرة على مخاطر المورد البشري، وتجسيد السياسات والممارسات المتعلقة بالمورد البشري والرقمي بالقيم والأخلاق في محيط المؤسسة، كما أن المؤسسات عينة الدراسة بالرغم من عدم إدراكها لحوكمة الموارد البشرية كمفهوم موحد ومؤسس له قانونا، إلا أنها تملك إطارا جيدا من الممارسات والإجراءات المتعلقة بحوكمة موردها البشري.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، مورد بشري، حوكمة المورد البشري.

## Abstract:

This study aims to address the concept of human resource governance as a new concept and study its reality in a sample of

\* المؤلف المرسل: عبد القادر بن سعدة

economic institutions in the state of Laghouat, by testing the hypotheses: human resource governance is a new intellectual approach and a framework for the rules and procedures of sound management of human resources; The respondents are familiar with the principles of human resource governance in the study sample economic institutions. It is based on the descriptive analytical method. The study concluded that human resources governance is a tool for controlling human resources risks, embodying human resources policies and practices, and promoting values and ethics in the organization's environment. Also, the studied organizations despite their lack of awareness of human resource management as a standard and legally well-established concept, they have a good framework of practices and procedures related to the management of their human resources.

**Keywords:** Governance, human resource, Human Resource Governance.

## مقدمة:

في ظل التغيير الكبير الذي تشهده بيئة الأعمال اليوم تسعى المؤسسات ، على اختلاف أنواعها، إلى محاولة السيطرة على عملية الموازنة بين ممارسات إدارة المورد البشري مع استراتيجية المؤسسة ورؤيتها ورسالتها وقيمتها من ناحية الكلفة وجودة التنفيذ، كما أنها تبحث عن أفضل إطار ممكن لإدارة المخاطر ووضع السياسات والبرامج المتعلقة بالمورد البشري والرقي بأدائه بما يساهم في إتمام عمليات المؤسسة على أفضل وجه وتعزيز أدائها، هذا المسعى تعددت فيه المقترحات، والتي من بينها آلية حوكمة الموارد البشرية ، هذه الآلية التي برزت في الآونة الأخيرة كمفهوم جديد يعد بوضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح ، والتقليل من التصرفات غير المقبولة ، ووضع أنظمة للرقابة على أداء المورد البشري والحد من مخاطره.

**إشكالية الدراسة:** يبدل كثير من الخبراء والباحثين اليوم جهدا كبيرا في تأصيل النظرة القائمة على أن عصب البقاء والاستمرار للمؤسسات يكمن في المورد البشري، وأن تطوير آليات للتحكم في هذا المورد وتوجيه جهده بالشكل السليم يعد الخطوة الأكبر نحو هذا الهدف، ومن هنا ظهرت العديد من المفاهيم، على غرار حوكمة الموارد البشرية التي يرحى منها التأكد من أن المورد البشري يتم إدارته بشكل مناسب، وتحت مظلة الكفاءة والأخلاق. ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

### ما هو واقع حوكمة الموارد البشرية وممارساتها في المؤسسات الاقتصادية؟

وهذا ما يدفنا ل طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بحوكمة الموارد البشرية؟
- كيف يمكن أن نؤسس لحوكمة الموارد البشرية، وما هي مقوماتها؟
- ما هو واقع حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة؟

### فرضيات الدراسة:

- تُعد حوكمة الموارد البشرية مدخلا فكريا جديدا للإدارة السليمة والصحية للمورد البشري؛
- تملك حوكمة الموارد البشرية إطارا عاما من القواعد والإجراءات والركائز التي تمكن من تطبيقها في المؤسسات؛
- يوجد إدراك لدى الإطارات المبحوثين تجاه مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث موضوع المورد البشري الذي يعد أهم مواضيع العصر، حيث تتناول الدراسة موضوع حوكمة الموارد البشرية الذي يعد من المواضيع الإدارية التي طورها الباحثون في السنوات الأخيرة، على خلفية التجاوزات التي تشهدها منظمات الأعمال في مجال التعامل مع مواردها البشرية، إضافة إلى تفشي العديد من الآفات اللاأخلاقية التي حالت دون وصول هذا المورد لأعلى مستويات عطائه وتحقيقه لأهدافه وأهداف التنظيمات التي يعمل بها.

### أهداف الدراسة:

- تقديم دراسة نظرية وميدانية للباحثين حول حوكمة الموارد البشرية؛
  - إبراز أهمية حوكمة الموارد البشرية، وتوضيح أهم الركائز التي تقوم عليها كنموذج قابل للتطبيق؛
  - إعطاء صورة عن واقع حوكمة الموارد البشرية وممارساتها في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.
- منهج الدراسة:** تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الاجتماعية والاقتصادية، وهذا ما دعا إلى اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، من أجل الإحاطة بأهم الإجراءات التعريفية لموضوع الدراسة (حوكمة الموارد البشرية) ووصف مستويات أبعاده في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

### الدراسات السابقة:

- دراسة منى النيل مصطفى مرسال (2020) بعنوان: (دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية (دراسة حالة: شركة كولدير الهندسية المحدودة - الخرطوم"، مقال منشور بمجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 04، العدد 11، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر) هدفت الدراسة إلى إظهار مفهوم الحوكمة كآلية لحل مشكلات المورد البشري، استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صممت ووزعت على عينة مكونة من 50 عامل، ممثلة لمجتمع الدراسة الذي ضم جميع عمال شركة كولدير الهندسية، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على مخاطر الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة.

- دراسة إبراهيم محمد جاسم وسرمند غانم (2015) صالح بعنوان: (تحقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية، مقال بمجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 02، العدد 02، العراق) حيث هدفت هذه الدراسة إلى أن تضيف آلية الحوكمة كأداة يمكن تطبيقها في مجالات إدارة الموارد البشرية، وربطها بتدقيق الموارد البشرية، وتفسير دور ميزانية الموارد البشرية في تحقيق حوكمة الموارد البشرية، وإعطاء ملامح العلاقة بين المتغيرين، واعتمد الباحثان أسلوب التفكير الاستدلالي بالرجوع

إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت أحد المتغيرين على الأقل في بناء علاقة نظرية بينهما، لتتوصل الدراسة في نهايتها إلى أن حوكمة الموارد البشرية تضمن لمنظمات الأعمال الاستخدام الأمثل لموردها البشري، كما أكدت على أن تدقيق الموارد البشرية يعطي صورة واضحة عن هذا المورد.

- دراسة (2020) (Maysoon Abdullah Ahmed ALshalma) بعنوان: (Requirements for building human resources governance: Survey of a sample of managers of tourism corporations)، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على موضوع حوكمة الموارد البشرية ومتطلبات بنائها في منظمات الأعمال، اعتمد الباحثان في الوصول إلى أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي، فبعد توضيح الدلالات والمؤشرات المعرفية المتعلقة بمفهوم حوكمة الموارد البشرية، ذهب الباحثان إلى قياس وتحليل متطلبات بناء حوكمة الموارد البشرية من خلال استمارة استبيان تم إعدادها بما يناسب أهداف البحث، وتوزيعها على عينة قدرت بـ 172 مديراً من المديرين العاملين بوزارة التخطيط التي كانت تمثل مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة الموارد البشرية تضمن الاستخدام الأفضل لموارد المؤسسة، وتسمح لها بتحقيق نتائج بمزايا تفوق المؤسسات الأخرى.

- دراسة (2014) (Grobler, Anton, et al) بعنوان: (Governance and HR: The development of a Framework in a South African institution of HR)، يهدف هذا البحث إلى استكشاف الأدبيات الحالية حول حوكمة الشركات وحوكمة الموارد البشرية وأطر حوكمة الموارد البشرية، والتوصية بعد ذلك بإطار لحوكمة الموارد البشرية يوفر نموذجاً مفاهيمياً لتطوير وتخطيط إجراءات إدارة مخاطر الموارد البشرية بشكل منهجي في المؤسسة، وخلصت الدراسة إلى أن حوكمة الموارد البشرية الفعالة تسهل الامتثال للالتزامات القانونية والأخلاقية المتعلقة بممارسات إدارة المورد البشري، كما أن وجود هيكل مناسب لحوكمة الموارد البشرية يؤثر حتى على الطريقة التي تمارس بها المؤسسة الأعمال وتتخذ القرارات على أعلى المستويات، بما في ذلك مجلس إدارته.

مناقشة الدراسات السابقة: بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تطرقت لموضوع حوكمة الموارد البشرية سنحاول في هذا العنصر تمييز الدراسة الحالية عن هذه الدراسات من الأوجه التالية:

-تتفق الدراسات السابقة التي تناولت متغير حوكمة الموارد البشرية مع دراستنا في أهمية دراسة مواضيع المورد البشري، وضرورة تطوير آليات لتعظيم عوائد الاستثمار في هذا المورد؛

-الدراسة الحالية تحاول التعريف بمفهوم حوكمة الموارد البشرية، وبناء إطار نظري يؤسس لهذا المفهوم ويعطي أهم المقومات التي يبنى عليها نموذج حوكمة الموارد البشرية؛ في حين أن الدراسات السابقة تناولت هذا المفهوم من ناحية ربطه بمتغيرات أخرى دون التطرق لمقوماته في أرض الواقع.

-اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة ومكان الدراسة، فهذه الدراسة تستهدف دراسة واقع حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط كمجتمع للدراسة، في حين باقي الدراسات كانت على مستوى مجتمعات أخرى.

## أولاً: الإطار المفاهيمي لحوكمة الموارد البشرية

الحوكمة من الأنظمة الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، فهذه الإدارة اليوم بحاجة لعدد التدابير والممارسات التي تضمن تحقيق الأهداف بشكل أخلاقي يصب في مصلحة الجميع.

### 1. مفهوم حوكمة الموارد البشرية:

قد يرى كثيرون بأن حوكمة الموارد البشرية ليست أكثر المفاهيم حداثة في معاجم الإدارة، ولكنها حتماً الأكثر أهمية لدى الباحثين، كونها تتعلق بجوهر كيفية التعامل مع المورد البشري، فيقول (Ifedapo, 2009, p. 23) بأن حوكمة الموارد البشرية "تساعد المؤسسات على وضع وتنفيذ السياسات والممارسات التي تتوافق مع إدارة المخاطر التي نجمت عن المورد البشري، لذلك أصبحت مجالس الإدارة وقادة الأعمال أكثر حساسية لموضوع حوكمة الموارد البشرية وإدارة مخاطرها.

يرى (Grunde, 2018, p. 205) بأنه " كانت هناك محاولات مختلفة لربط موضوعات الحوكمة وإدارة شؤون الموظفين ببعضها البعض، وللمرة الأولى تم وضع بنية الموارد البشرية والحوكمة في ورقة عمل كان من قبل شركة الاستشارات الإدارية (Mercer) عام 2003، ومع ذلك يبقى الموضوع حتى الآن لم تخصص له سوى مصادر قليلة نسبياً "، فحوكمة الموارد البشرية مفهوم إداري يرمز إلى عملية التأكد من أن العنصر البشري في أي منظمة يحكم بقوة من حيث الأخلاق والكفاءة (Charles, 2014, p. 17)، فهذا المفهوم جاء ليزيد من التحكم في المورد البشري، سواء بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية نفسها أو لجميع أنواع قضايا إدارة الأفراد ومعاملة الموظفين بشكل عادل، وضمان الامتثال للقانون، وتحقيق أفضل الممارسات المعترف بها (Grobler, 2014, p. 166).

يقول (Khanom, 2018, p. 208) بأن " حوكمة الموارد البشرية تؤدي دوراً حاسماً في إدارة الموارد البشرية التي تتألف من مجلس الإدارة والمديرين المتوسطين وموظفي الموارد البشرية والموظفين

من حيث تقديم رسائل مميزة ومتسقة تعكس إجماع آراء صناع القرار، وبذلك فهي تساعد على تحديد دور هيئة إدارة الموارد البشرية من المنظور الشخصي والاجتماعي والتنظيمي"، كما يأخذ مفهوم حوكمة الموارد البشرية في الاعتبار القيمة الحقيقية لرأس المال البشري ، من خلال العمل بطريقة تشجعهم على أخذ المبادرة وخلق قيمة أكبر للمجتمع (Singh, Shukla, 2017, p.08)؛ في حين أوضح (Guetat) بلذ حوكمة الموارد البشرية هي "العملية والممارسة التي تتبناها المؤسسة في تحديد الأدوار والسلطة والمسؤوليات وصنع القرار والاستفسار عن الموظفين والإدارة لصالح مساهمها (Maysoon, 2020, p. 03).

كخلاصة لما ورد في تعريف حوكمة الموارد البشرية يمكن القول بأنها مجموعة الأنظمة المؤطرة والموجهة لجهود الأفراد، مع ضمان خضوعهم للمساءلة وسيروهم تحت ضوابط الكفاءة والأخلاق ، وهي لا تقل أهمية عن حوكمة الأصول المادية أو رأس المال، كما أنها أداة فعالة في نشر وتحذير السلوك المناسب في المؤسسة، مع مراعاة العوامل البشرية والاجتماعية في عملية صناعة القرار.

## 2. أهمية حوكمة الموارد البشرية:

يقول (Nicolaidis) "إن براعة وأفكار أصحاب المصلحة مثل الموظفين تدعم بشكل كبير عمليات التخطيط الاستراتيجي والإدارة في المنظمات" (Nicolaidis, 2015, p. 04) ، من هذا المنطلق فإن حوكمة الموارد البشرية تحافظ على ثقة جميع أصحاب المصلحة وتعززها، وتتجلى أهمية حوكمة الموارد البشرية في "كونها قدرة من قدرات إدارة الموارد البشرية ، والتي من خلالها تجعل قرارات الأفراد فعالة للأعمال، بما في ذلك إدارة مخاطر الموارد البشرية، وضمان الامتثال لقوانين العمل ومعايير الموارد البشرية" (Maysoon, 2020, p. 04). فأهمية حوكمة الموارد البشرية حسب (سرمد، جاسم 2016، ص. 287) تكمن في عملية تقدير وإدارة مخاطر الموارد البشرية ووضوح أنشطة الموارد البشرية والقرارات المتعلقة بها في المؤسسة، مع ضمان شفافية العمليات وزيادة ثقة والتزام الموظفين".

خلاصة لما سبق يمكن القول إن أهمية حوكمة الموارد البشرية تتجلى من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف نتيجة الموازنة بين المورد البشري والأهداف المعيارية والاستراتيجية للمؤسسة، في ظل التأكيد على الالتزام الأخلاقي في التعامل مع هذا المورد، وضمان وضوح أدواره ومسؤولياته، ونظراً لأهمية هذا المفهوم فقد أصدرت المؤسسة الدولية للمقاييس (ISO) مواصفة خاصة بها في النصف الثاني من عام 2016، حيث تقدم آيزو 30408 إرشادات حول الأدوات والممارسات التي يجب اتباعها لتأسيس حوكمة الموارد البشرية والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار ضمن المؤسسات.

### 3. أبعاد حوكمة الموارد البشرية:

جرى في العديد من الأبحاث تحديد الأبعاد التالية لحوكمة الموارد البشرية:

**1.3. التوجه الاستراتيجي:** يساعد وضوح التوجه الاستراتيجي في تحديد الأولويات والأدوار المتوقعة للجهات الفاعلة في المؤسسة، ووضع معايير لقياس الأداء على المدى القصير والمتوسط (Kaplan, 2013, p. 03)، كما يهيئ للعمل بفعالية وكفاءة، ويساهم تحديد التوجه الاستراتيجي في اختيار ورسم السياسات الخاصة بحوكمة الموارد البشرية (الحسناوي، 2017 ص.112).

**2.3. المساواة:** تنطوي على مساءلة جميع المسؤولين عن العمليات والنتائج، وفرض عقوبات إذا لم يتم تسليم المخرجات والنتائج المحددة، وتطبق على العديد من الجهات الفاعلة في المؤسسة، بما في ذلك صانعي السياسات والمخططين والمديرين وعمال الدعم. (Kaplan, 2013, p. 03).

**3.3. مبدأ الشفافية:** تعد الشفافية أحد المبادئ الأساسية للحوكمة، وتعود هذه الأهمية إلى أنها السلاح الأول لمحاربة الفساد والاختلاسات، فمع وجود الشفافية يصعب حينها إساءة السلطة لمصلحة فئة تعمل في الخفاء (سيرين، 2017، ص 128)، فالمسؤولية التنظيمية الأساسية لمديري الموارد البشرية تكمن في خلق ثقافة تشجع الصراحة والانفتاح، وتبدأ العملية بتحديد ونمذجة السلوك المناسب للشركة وقوتها العاملة، بالإضافة إلى تصميم أنظمة وممارسات توضح المعايير السلوكية وتبحث وتردع السلوكيات التي تنتهك ثقة الجمهور (Beatty, et la, 2003, p. 258).

**4.3. الكفاءة:** أشارت منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (OECD) إلى "ضرورة وجود كفاءة عالية ضمن إطار الحوكمة لتعزيز شفائيتها وكفاءتها، كما يجب أن يكون هذا الإطار متناسقا مع أحكام القانون، وأن تصاغ المسؤوليات بوضوح، وتقسّم ما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، ولن يحدث ذلك إلا من خلال كفاءة التطبيق" (الحسناوي، 2017 ص.112).

**5.3. النزاهة:** حددت أكاديمية تنمية الموارد البشرية (AHRD) النزاهة بأنها المعيار أو القيم التي تحدد إطار منظم للإخلاص في العمل على المستوى الشخصي والمهني، وهو مورد مهم يساهم في تنمية المورد البشري في مجال تحليل وضع القرارات التي تحقق النجاح (الحسناوي، 2017 ص.112).

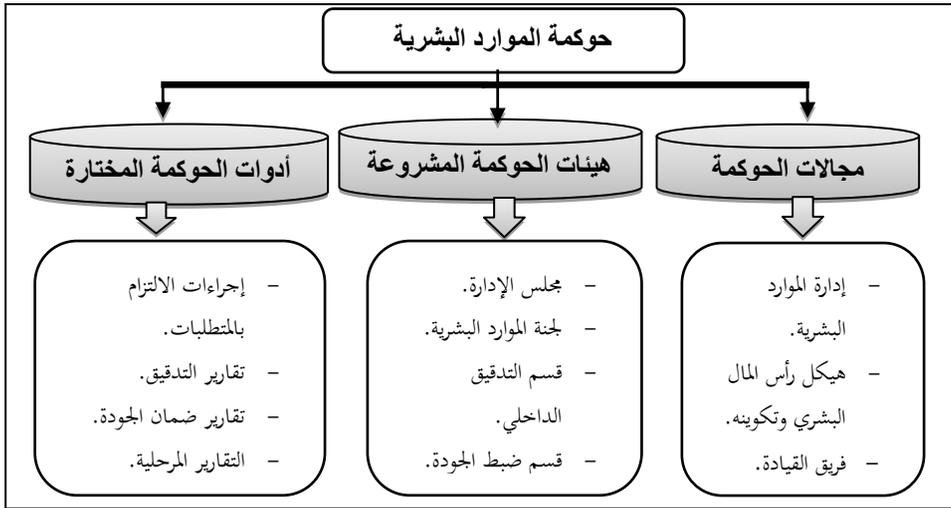
**6.3. مبدأ المشاركة:** تعتبر علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة، هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ

فيها، بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة ، والإدارة من جهة أخرى ، للتخفيف من حدة الصراع بينهما" (شوقي وآخرون 2017، ص.143).

#### 4. نموذج حوكمة الموارد البشرية

يعرف نموذج حوكمة الموارد البشرية على أنه "النظام الذي ينبغي على المنظمات اعتماده من أجل التأكد من أن المورد البشري تم إدارته بشكل مناسب، ومراقبته بالطريقة التي تخفف من مخاطره" (الساعدي، الربيعية، 2016، ص08)، وفي هذا الصدد فإن نموذج حوكمة الموارد البشرية قد وضع من قبل وحدة البحوث المتخصصة بـ(HR WORKS) - شركة استشارية متخصصة في إنشاء واستدامة أداء الأعمال من خلال المنظمة والأفراد. يوفر خدمات تنظيمية ورأس المال البشري وتنمية المواهب للعملاء في لبنان والشرق الأوسط منذ عام 2008- وقد أكدت هذه الوحدة أن حوكمة الموارد ينبغي أن تقوم على ثلاث ركائز أساسية، موضحة في الشكل رقم (01) التالي:

الشكل رقم (01): أركان حوكمة الموارد البشرية



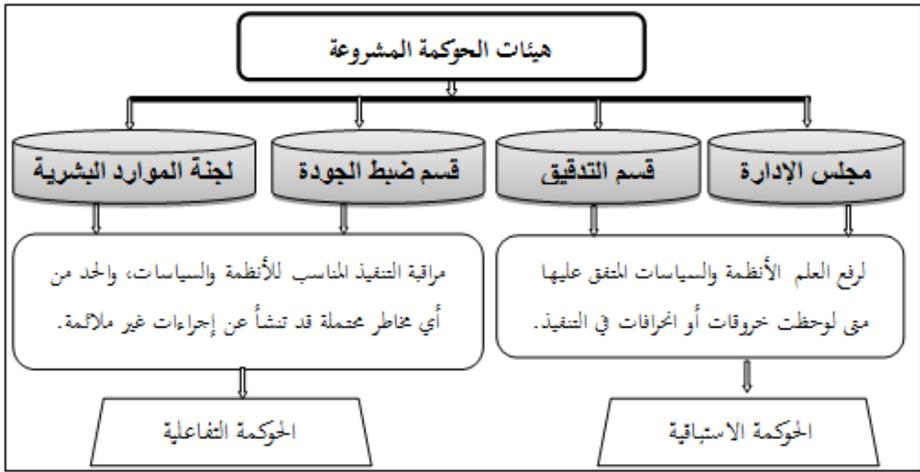
المصدر: غانم صالح سرمد، جاسم ابراهيم محمد، 2016، ص289.

#### 1.4. هيئات الحكم المشروعة لآلية حوكمة الموارد البشرية:

هي الكيانات المسؤولة عن تنفيذ حوكمة الموارد البشرية للمؤسسة بموجب القوانين والتشريعات المسطرة، وتعمل جميع هذه الهيئات الإدارية ضمن نطاق مسؤوليتها من أجل تنفيذ المهام المنوطة بها، والتي تضمن الإدارة السليمة والعقلانية للموارد البشرية داخل المؤسسة، فعملية تنفيذ هذه المهام تكون إما بطريقة استباقية أو طريقة تفاعلية وفق الجهة التي تنفذها، ففي الظروف العادية نجد

بأن لجنة الموارد البشرية ولجنة ضمان الجودة مهمتهما القيام بعملية الرقابة، وتنفيذ ما هو مناسب من النظم والسياسات تمهيدا لاتخاذ القرارات ، ومن ثم يتم التخفيف من المخاطر المحتملة التي قد تنشأ نتيجة الإجراءات غير المناسبة بأسلوب تفاعلي، ومن جهة أخرى تكمن مهمة مجلس الإدارة وقسم التدقيق الداخلي في العمل بأسلوب استباقي يتيح لهم رفع الريبة كلما لاحظوا وجود انحراف أو خرق في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه من استراتيجيات، ونظم وسياسات، وبذلك فهذه الديناميكية في العمل الاستباقي والتفاعلي هي التي تحدد أدوات الهيئات الإدارية الصحيحة التي تحد من حدوث الأخطار المحتملة في حوكمة الموارد البشرية، والشكل التالي رقم (02) يوضح هذه الهيئات:

الشكل رقم(02): الهيئات المسؤولة عن تنفيذ حوكمة الموارد البشرية



Source: Charles Saliba, 2014, P5.

## 2.4. مجالات حوكمة الموارد البشرية:

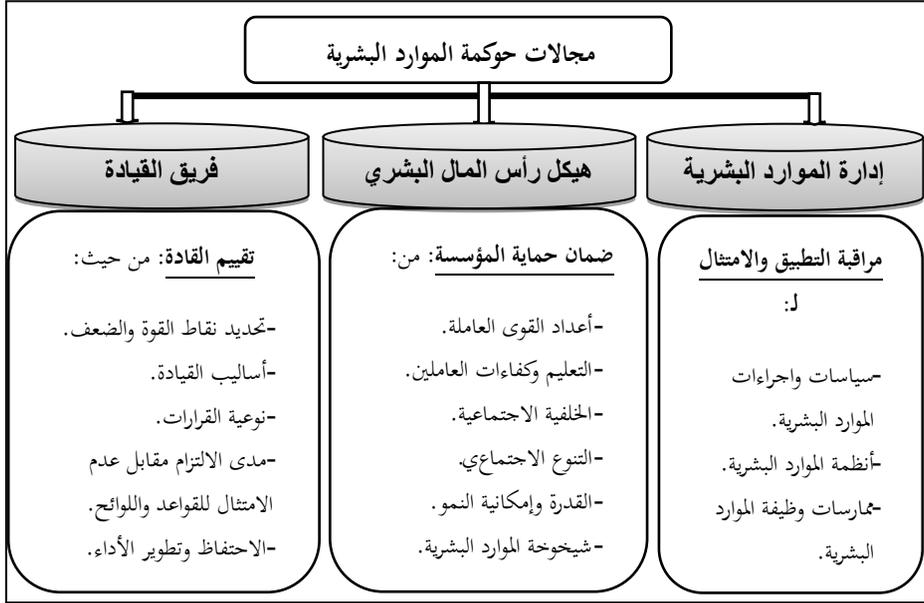
تمثل في المجالات التي يمكن من خلالها التصدد للأخطار التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة ، والتي تتكون من (Charles, 2017, p.03) :

1.2.4. إدارة الموارد البشرية : هي المكلفة بوضع السياسات والإجراءات للمورد البشري ، وتصميم نظم المعلومات ، وبناء الفرق ، وتحديد نوع الممارسات وطبيعة المورد البشري لإدارة القوى العاملة.

2.2.4. هيكل رأس المال البشري: هو الذي يعطي صورة عن أرقام القوى العاملة ومستوياته وكفاءاتها وخلفيتها الاجتماعية، زيادة على معدلات شيخوختها وأدائها، ومدى قدرتها على النمو.

**3.2.4. فريق القيادة:** والذي يقع على عاتقه وضع سياسات القيادة ، وتقييم جودة القرارات ، ومدى الامتثال مقابل عدم الامتثال للقواعد واللوائح، والسعي لإبقاء إمكانية التنمية وتحسين الأداء

**الشكل(03): مجالات حوكمة الموارد البشرية**



Source: Charles Saliba\_ 2014, P5.

### 3.4. أدوات حوكمة الموارد البشرية:

والتي تمثل الأدوات الموثقة والصالحة لإعطاء نتائج ملموسة وقابلة للدفاع عن ممارسات حوكمة الموارد البشرية، وتشمل (Charles, 2017, p.23) :

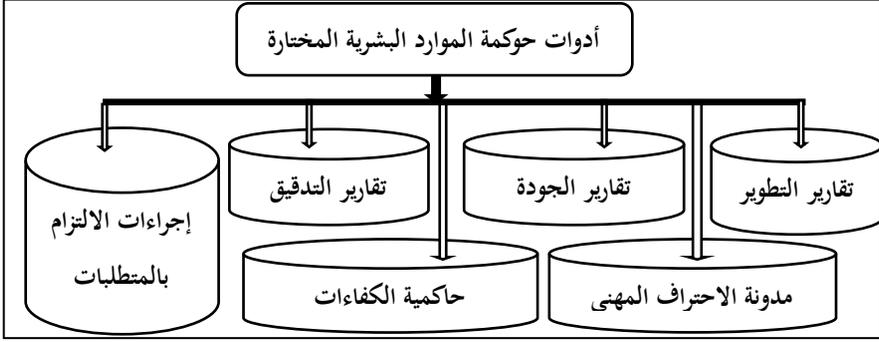
**1.3.4. إجراءات لتحقيق المتطلبات:** تتضمن تدريبات فنية يتم إجراؤها عادة من قبل مراجعي رأس المال البشري الداخلي والخارجي، وتقييم امتثال المؤسسة لممارسات الموارد البشرية.

**2.3.4. تقارير التدقيق:** مراجعة الأعمال التي تم تنفيذها من قبل إدارة الموارد البشرية أو أي كيان آخر يشارك في إدارة هذا المورد، وتقديم النتائج الموثقة والتوصيات والتقارير المقدمة إلى مجلس الإدارة للمناقشة واتخاذ الإجراءات المناسبة، ويعتبر الحلقة الأهم والأقوى في تجسيد حوكمة الموارد البشرية.

**3.2.4. تقارير ضمان الجودة:** إعطاء وجهة نظر تفصيلية شاملة للكيانات المتعلقة بالموارد البشري حول نقاط التحسين للحفاظ على حوكمة الموارد البشرية.

**4.2.4. تقارير التطوير:** والتي تؤكد على بعد التحسين المستمر الناتج عن حوكمة الموارد البشرية ، والتأكيد أيضا على اتخاذ إجراءات بشأن توصيات تقارير التدقيق وتقارير ضمان الجودة ، وأن المؤسسة دائبة على تصحيح مسارها.

الشكل رقم (04): أدوات حوكمة الموارد البشرية



Source: Charles Saliba, 2014, P4.

**5.2.4. مدونة الاحتراف المهني:** قانون رسمي عالمي يحدد أركان المهنية في العالم الحديث يشمل مدونة الأخلاقيات والعلاقات الجماعية والحكم الصالح وسلامة القرارات وما إلى ذلك، يتم تسليم هذه المدونة لجميع الموظفين في المؤسسات من خلال جلسات التوعية والتدريب.

**6.2.4. حاكمة الكفاءات:** تشتمل هذه الأداة على ضمان أن يكون جميع الموظفين في المؤسسات في مكانهم الصحيح ، أي لديهم الكفاءات المطلوبة للعمل في الموقع الذي هم فيه ، وتعتمد الأداة على التأكد من أن كل موظف لديه وصف وظيفي يستند إلى بنية تنظيمية رسمية.

ثانيا: الطريقة والأدوات:

في هذا الجانب من الدراسة يتم التطرق لأهم الإجراءات التي تم اتخاذها لبناء أداة الدراسة والتأكد من صحتها وثباتها.

### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة الناشطة بولاية الأغواط على اختلاف نشاطها، في حين تمثلت عينة هذه الدراسة في عينة عشوائية من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بالولاية، حيث قام الباحث بإجراء مسح شامل لجميع الإطارات في 08 مؤسسات اقتصادية، لتشمل عملية توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) 189 إطارا يتوزعون على هذه المؤسسات ،

كما هو موضح في الجدول الآتي رقم (02)، ل يتم استرجاع منها 183 استمارة بمعدل استرداد قدر بـ 96.82%، مع استبعاد 12 استمارة لعدم صلاحيتها، لنتحصل في الأخير على ما مجموعه 171 استمارة صالحة للتحليل، ويمكن إعطاء معلومات أكثر عن المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، وتوضيح نتائج التوزيع في الجدولين الآتيين:

الجدول (02) : توزيع مفردات عينة الدراسة

العينة النهائية	الاستمارات المستبعدة	معدل الاسترداد	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة
171	12	96.8%	183	189

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS26)

2. أداة الدراسة: تم الاعتماد على (الاستبيان) كأداة لجمع المعلومات، والذي يضم المحاور التالية:

–المحور الأول: يتناول المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

–المحور الثاني: يتضمن آراء وتجارب أفراد عينة الدراسة حول مستويات حوكمة الموارد البشرية بأبعادها، حيث تم قياس هذا المتغير من خلال ستة أبعاد موضحة في الجدول التالي:

الجدول (03) : مقياس محور حوكمة الموارد البشرية

المقياس	الفقرات	الأبعاد
ليكرت الخماسي	تقوم المؤسسة بتخطيط احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.	بعد التوجه الاستراتيجي
	ترسم المؤسسة توجهات مستقبلية نحو تنمية مواردها البشرية.	
	موظفو المؤسسة واعون للمعايير والاتجاهات والأخلاقيات التي تحكم نشاط المؤسسة.	
	تدرج المؤسسة أهداف إدارة مواردها البشرية ضمن استراتيجيتها العامة.	
ليكرت الخماسي	يخضع جميع المدراء للمساءلة عن القرارات المتعلقة بالحصول على الموظفين.	بعد المساءلة
	يخضع رؤساء المصالح للمساءلة الدورية عن مهامهم ومسؤولياتهم بالمؤسسة.	
	إجراءات وآليات المساءلة يخضع لها الجميع في المؤسسة.	
	تسهم المساءلة في توجيه أداء الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.	

بعد الكفاءة	يسعى الموظفون لأداء مهامهم بطريقة صحيحة واستغلال أمثل للإمكانيات المتاحة.
	يملك موظفو المؤسسة القدرات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكل كفاءة.
	تحرص المؤسسة على وضع أهداف واضحة لموظفيها في جميع المستويات.
	تقوم المؤسسة بقياس قدرة الموظفين على أداء مهامهم وفق مؤشرات أداء محددة.
بعد النزاهة	هناك مجموعة من القوانين تضبط نزاهة وظائف إدارة الموارد البشرية.
	هناك إجراءات إدارية وقانونية تمنع المحسوبية والوساطة في وظائف إدارة الموارد البشرية.
	تسعى المؤسسة لنشر قيم النزاهة بين الموظفين فيها.
	يشعر موظفو المؤسسة بنزاهة الإدارة في التعامل معهم.
بعد الشفافية	تنشر المؤسسة معلومات عن خطط وبرامج وإجراءات تنظيم العمل بوضوح.
	تتيح المؤسسة المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بموردها البشري لجميع موظفيها.
	تراعي المؤسسة الوضوح في تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الموظفين فيها.
	يقوم مجلس إدارة المؤسسة بالإفصاح الدوري عن جميع تقارير أداء المؤسسة.
بعد المشاركة	يتم أخذ اقتراحات ومبادرات الموظفين المتعلقة بتحسين ظروف العمل بعين الاعتبار.
	تحرص المؤسسة على التشاور الدائم مع الموظفين في كل الإجراءات المتعلقة بهم.
	تحرص المؤسسة على العمل بروح الفريق من خلال تسهيل طرق الاتصال وتشجيع مبدأ التعاون بين الموظفين.
	تشجع المؤسسة ثقافة الحوار بين المديرين والموظفين داخل المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS26)

حيث تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الموضح في الجدول رقم (05) التالي:

#### الجدول (05) : ميزان ليكرت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح	الاستجابة
عدم الموافقة بشدة	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
عدم الموافقة	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
المحايدة	من 2.60 إلى 3.39	محايد
الموافقة	من 3.40 إلى 4.19	موافق
الموافقة بشدة	أكبر من 4.20	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المراجع السابقة

### 3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان تم استخدام الأساليب التالية:

-معامل الصدق ومعامل الثبات كرونباخ ألفا وذلك لقياس صدق وثبات أداء البحث

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة توجهات أجوبة أفراد العينة.

### 4. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (Reliability/Validity):

#### 1.4. اختبار صدق أداة الدراسة (Validity):

للتأكد من مدى صلاحية الاستبيان والوقوف على درجة صدقه الداخلي والمنطقي ووضوح أسئلته، تم إخضاعه لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية ، إذ تم عرضه على عينة من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الدراسة.

#### 2.4. اختبار ثبات أداة الدراسة (Reliability):

لاختبار مدى ثبات واستمرار المقياس في إعطاء نفس النتيجة في كل مرة يتم تطبيقه فيها تحت ظروف مماثلة والسماح بتعميم نتائج العينة المدروسة على مجتمع الدراسة تم إيجاد معاملات الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمحاول الاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (06) : معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات الدراسة

المحور	البعد	معامل كرونباخ ألفا
حوكمة الموارد البشرية	بعد التوجه الاستراتيجي	0.873
	بعد المساءلة	0.879
	بعد الكفاءة	0.856
	بعد النزاهة	0.921
	بعد الشفافية	0.898
	بعد المشاركة	0.919
المقياس ككل		0.950

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS26)

من خلال معطيات الجدول السابق نلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ قد تجاوزت مستوى القبول 0.70 مما يدل على درجة ثبات واتساق عالية لأداة الدراسة (الاستبيان) ومناسبة لأغراض هذا البحث.

### ثالثا: النتائج ومناقشتها:

في هذه المرحلة يتم التوجه إلى تحليل البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة:

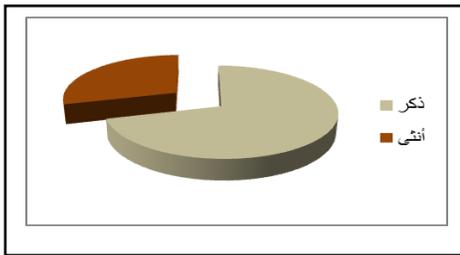
#### 1. عرض نتائج التحليل الإحصائي:

#### 1.1 تحليل خصائص أفراد العينة: حيث اشتملت أداة الدراسة على مجموعة من المتغيرات التي

تتضح من خلالها هوية الأشخاص المبحوثين، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

#### 1.1.1. توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس

الشكل رقم (05): معطيات الجنس للمبحوثين



المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم (08): معطيات الجنس للمبحوثين

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	121	70.8
	أنثى	50	29.2
المجموع		171	100 %

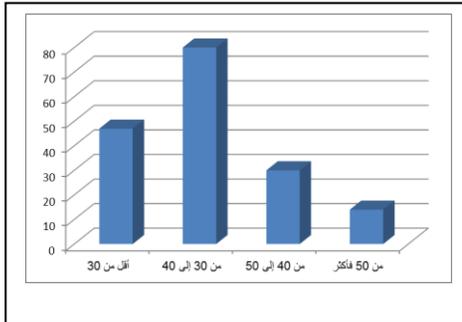
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات

(SPSS26)

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن نسبة الذكور كانت 70.8% بتكرار قدره 121 إطار، فيما كانت نسبة الإناث 29.2% بتكرار قدره 50 إطار، ويمكن إرجاع ذلك لخصوصية المؤسسات محل الدراسة التي تحتاج إلى عنصر الذكور أكثر، وكمثال لذلك بعد هذه المؤسسات عن المدينة.

#### 1.1.1. توزيع المبحوثين وفق متغير العمر

الشكل رقم (06): توزيع المبحوثين وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم (09): معطيات العمر للمبحوثين

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
العمر	أقل من 30	47	27,5
	من 30 إلى 40	80	46.8
	من 40 إلى 50	30	17.5
	من 50 فأكثر	14	8.2
المجموع		171	100

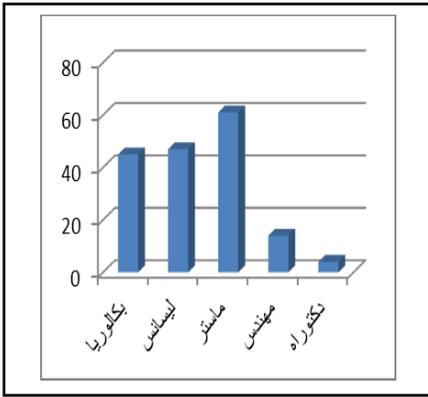
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات

(SPSS26)

من خلال الجدول والشكل السابق نلاحظ أن أكثر من 70% من الإطارات في المؤسسات عينة الدراسة هم من فئة الشباب ولا تزيد أعمارهم عن 40 سنة، وهذا عائد أساسا إلى التوجه الحالي نحو الاستثمار في عنصر الشباب، في حين أن النسب الباقية التي تعبر عن الاطارات ما فوق 35 سنة فهي تعكس الطاقم القيادي في المؤسسات الذي دائما ما يكون من ذوي الخبرة والمعرفة الكبيرة.

### 3.1.1. توزيع المبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (10): معطيات المؤهل العلمي للمبحوثين الشكل رقم(07): معطيات المؤهل العلمي للمبحوثين



المصدر: من إعداد الباحث

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	بكالوريا	45	26,3
	ليسانس	47	27,5
	ماستر	61	35,7
	مهندس	14	8,2
	دكتوراه	4	2,3
المجموع		171	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات

(SPSS26)

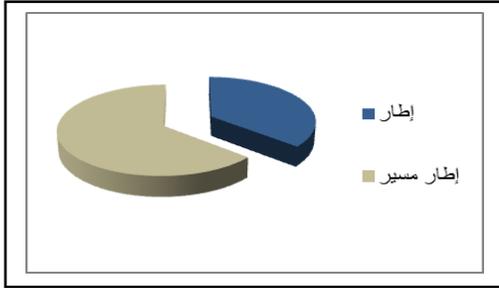
من خلال الجدول والشكل السابق نلاحظ أن النسبة الأعلى من المؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة كانت لحملة الماستر والليسانس بنسبة تفوق 60% ويمكن أن يعود ذلك للأعداد الكبيرة من حملة هذه الشهادات التي تخرجها الجامعة في السنوات الأخيرة وتوجهها إلى سوق العمل، تليها نسبة حملة البكالوريا 26.3% التي تعكس توجه العديد من الشباب إلى مراكز التكوين على حساب الجامعة، والتوجه السريع نحو الحياة العملية، أما عن نسبة المهندسين 8.2% والدكاترة 2.3% المنخفضة، فكثر من حملة هذه الشهادات يفضل التوجه نحو حياة البحث العلمي في الجامعة.

### 4.1.1. توزيع المبحوثين وفق متغير الوظيفة

من خلال الجدول والشكل التاليين نلاحظ أن نسبة الإطارات المسيرين مرتفعة، إذ قدرت بـ 63.7%، وهذا طبيعي كونهم دائما الشريحة الأكبر في الطاقم الإداري لأي مؤسسة، تليها نسبة

الإطارات 36.3%، والتي غالباً ما تكون الحصة الأقل في المؤسسات كونها تمثل القادة ورؤساء المصالح والأقسام.

الشكل رقم (08): معطيات التوظيف للمبحوثين



المصدر: من إعداد الباحث

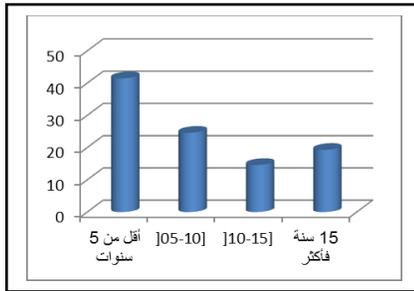
الجدول رقم (11): معطيات التوظيف للمبحوثين

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الوظيفة	إطار	62	36,3
	إطار مسير	109	63,7
المجموع		171	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS26)

### 5.1.1. توزيع المبحوثين وفق متغير الخبرة

الشكل رقم (09): معطيات الخبرة للمبحوثين



المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم (12): معطيات الخبرة للمبحوثين

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الخبرة	5 سنوات فأقل	71	41,5
	]10-05]	42	24,6
	]15-10]	25	14,6
	15 سنة فأكثر	33	19,3
المجموع		171	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS26)

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن معدلات الخبرة الأقل من 5 سنوات هي الأكبر بين الإطارات المبحوثين بنسبة 41.5%، وهذا ما يعزز فكرة انتشار العنصر الشبابي في المؤسسات الاقتصادية، والذي من الطبيعي أن تقل لديه الخبرة، يلي بعد ذلك الإطارات ذوي الخبرة بين 5 و10 سنوات بنسبة 24.6%، أما بقية الإطارات الباقين فهم يملكون من الخبرة أكثر من 10 سنوات.

## 2. تحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول حوكمة الموارد البشرية

الجدول التالي يوضح أهم النتائج المتعلقة بتصنيف أفراد عينة الدراسة لحكومة الموارد البشرية:

الجدول رقم(13): وصف أفراد عينة الدراسة لحوكمة الموارد البشرية

الأبعاد	العبارات	الحساب المتوسط	المعايير الانحراف	الانطباق درجة
بعد التوجه الاستراتيجي	تقوم المؤسسة بتخطيط احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.	3.75	1.09	موافق
	ترسم المؤسسة توجهات مستقبلية نحو تنمية مواردها البشرية.	3.77	1.12	موافق
	موظفو المؤسسة واعون للمعايير والاتجاهات والأخلاقيات التي تحكم نشاط المؤسسة.	3.75	0.99	موافق
	تدرج المؤسسة أهداف إدارة مواردها البشرية ضمن استراتيجيتها العامة.	3.75	1.05	موافق
	<b>البعد ككل</b>	3.75	1.06	موافق
بعد المساءلة	يخضع جميع المدراء للمساءلة عن القرارات المتعلقة بالحصول على موظفي المؤسسة والحفاظ عليهم.	3.69	1.18	موافق
	يخضع رؤساء المصالح للمساءلة الدورية عن مهامهم ومسؤولياتهم في المؤسسة.	3.90	1.07	موافق
	إجراءات وآليات المساءلة يخضع لها الجميع في المؤسسة.	3.61	1.25	موافق
	تسهم المساءلة في توجيه أداء الموظف نحو تحقيق أهداف المؤسسة.	3.88	1.00	موافق
	<b>البعد ككل</b>	3.76	1.10	موافق
بعد الكفاءة	يسعى الموظفون لأداء مهامهم بطريقة صحيحة واستغلال أمثل للإمكانات المتاحة.	3.88	0.92	موافق
	يملك موظفو المؤسسة القدرات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكفاءة.	3.67	1.13	موافق
	تحرص المؤسسة على وضع أهداف واضحة لموظفيها في جميع المستويات.	3.63	1.18	موافق
	تقوم المؤسسة بقياس قدرة الموظفين على أداء مهامهم وفق مؤشرات أداء محددة لكل وظيفة.	3.44	1.26	موافق
	<b>البعد ككل</b>	3.65	1.12	موافق

موافق	1.14	3.75	تملك المؤسسة مجموعة من القوانين تضبط نزاهة وظائف إدارة الموارد البشرية.	بعد النزاهة
موافق	1.33	3.51	هناك إجراءات إدارية وقانونية تمنع المحسوبية والوساطة في وظائف إدارة الموارد البشرية.	
موافق	1.30	3.61	تسعى المؤسسة لنشر قيم النزاهة بين الموظفين فيها.	
موافق	1.29	3.39	يشعر موظفو المؤسسة بنزاهة الإدارة في التعامل معهم.	
موافق	1.26	3.56	<b>البعد ككل</b>	بعد الشفافية
موافق	1.13	3.70	تنشر المؤسسة معلومات عن خطط وبرامج وإجراءات تنظيم العمل بوضوح.	
موافق	1.19	3.60	تتيح المؤسسة المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بموردها البشري لجميع موظفيها.	
موافق	1.13	3.65	تراعي المؤسسة الوضوح في تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الموظفين فيها.	
محايد	1.30	3.39	يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح الدوري عن جميع تقارير الأداء.	
موافق	1.19	3.58	<b>البعد ككل</b>	بعد المشاركة
موافق	1.16	3.59	يتم أخذ اقتراحات ومبادرات الموظفين المتعلقة بتحسين ظروف العمل بعين الاعتبار.	
موافق	1.18	3.43	تحرص المؤسسة على التشاور الدائم مع الموظفين في كل الإجراءات المتعلقة بهم.	
موافق	1.11	3.73	تحرص المؤسسة على العمل بروح الفريق من خلال تسهيل طرق الاتصال وتشجيع مبدأ التعاون بين الموظفين.	
موافق	1.17	3.65	تشجع المؤسسة ثقافة الحوار بين الإدارة والموظفين.	
موافق	1.15	3.60	<b>البعد ككل</b>	المحور ككل
موافق	1.18	3.65	<b>المحور ككل</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS 26)

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون الموافقة على فقرات محور حوكمة الموارد البشرية، حيث حقق المحور ككل متوسطا حسابيا قدر بـ 3.65 بانحراف معياري قدره 1.18 حيث تشير هذه القيم إلى الموافقة على مقياس ليكارت الخماسي، وللتفصيل أكثر في

وجهاً نظر أفراد عينة الدراسة لا بد من الوقوف على تفاعلهم مع كل بعد من أبعاد حوكمة الموارد البشرية كما يلي:

**1.2. بعد التوجه الاستراتيجي:** يجمع الإطارات المبحوثون على أن مؤسساتهم تملك ذلك التوجه الاستراتيجي في التعامل مع المورد البشري، ويفسر ذلك من خلال ما ترسمه مؤسساتهم من مخططات وما تعدده من برامج لتغطية الاحتياجات المستقبلية من هذا المورد وتنميته، إضافة إلى موافقتهم على مدى إدراج مؤسساتهم لأهداف إدارة المورد البشري ضمن التوجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة ككل، هذه الآراء تبررها قيمة المتوسط الحسابي لبعده (التوجه الاستراتيجي) الذي قدر بـ 3.75 والذي يقع ضمن مجال الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي وبانحراف معياري قدر بـ 1.06.

**2.2. بعد المساءلة:** بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.76 والذي يقع ضمن مجال الموافقة على مقياس لكارث وبانحراف معياري قدر بـ 1.10، يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون على انتهاج مؤسساتهم لسبل المساءلة والحرص على إخضاع الجميع في تنظيماتهم لها، كما يوافقون على حرص مؤسساتهم على وضع الإجراءات وتوفير الآليات التي تضمن ذلك.

**3.2. بعد الكفاءة:** يجمع أفراد عينة الدراسة القول بأن معيار الكفاءة معيار ثابت وصارم لدى مؤسساتهم في أداء المهام، وهذا ما يفسره إجماع أفراد عينة الدراسة بالموافقة على مدى التزام الموظفين بالاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة لهم ومدى وضوح أهدافهم، ومدى خضوعهم لإجراءات قياس الأداء، هذه الآراء تبررها قيمة المتوسط الحسابي لبعده الكفاءة الذي قدر بـ 3.65 والذي يقع ضمن مجال الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي وبانحراف معياري قدر بـ 1.12.

**4.2. بعد النزاهة:** بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.56 والذي يقع ضمن مجال الموافقة على مقياس لكارث وبانحراف معياري قدر بـ 1.26، يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون على التزام مؤسساتهم بالنزاهة في التعامل مع موردها البشري، كما يوافقون ويجمعون على توفر أسس وضوابط النزاهة وتوفر أيضاً الظروف التي تشجع جميع أشكالها في محيط مؤسساتهم.

**5.2. بعد الشفافية:** من خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.58 وبانحراف معياري قدر بـ 1.19 يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون القول بأن مؤسساتهم تسهر على ضمان الشفافية مع موظفيها فيما يتعلق بإجراءات وخطط العمل لديها، وما تعلق أيضاً باللوائح والأنظمة وكيفية تطبيقها، كما يوافقون ويجمعون على مدى الوضوح لدى مؤسساتهم في الإفصاح عن نتائج الأداء الذي تحققه.

**6.2. بعد المشاركة:** بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.60 والذي يقع ضمن مجال الموافقة على مقياس لكارث وبانحراف معياري قدر بـ 1.15، يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن مؤسساتهم تؤمن بمدى أهمية المشاركة العمالية وتجعل منها أحد سبل تطوير وتحسين ظروف العمل، كما أنها تفتح بابا واسعا أمام التحوار وتتمن المبادرات والاقتراحات العمالية، كما يجمعون على أن مؤسساتهم تشجع العمل الجماعي وتنمية روح الفريق لموظفيها.

**خاتمة:**

بعد الخوض في موضوع حوكمة الموارد البشرية من عديد الجوانب ، ومحاولة دراسة واقعه على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط، يمكن القول بأن حوكمة الموارد البشرية لحدثة مفهومها تعيب كإطار متجانس بأبعاده، يطبق ويجمى من طرف المؤسسات ، لكن التمتع والباحث في هذا الموضوع يلمس العديد من أبعاد هذا المفهوم ، تمارس بشكل عفوي وغير منظم أو مقصود من القائمين على المؤسسات الاقتصادية، فإذا ما اكتسبت حوكمة الموارد البشرية الطابع الإلزامي وسنت في حقها القوانين التي تحمي هذا الإطار ، وتوجه المديهن نحو تنفيذه وحمايته ومراقبة نتائجه، قد تصبح من بين أهم الأدوات التي تضمن الإدارة الفعالة للمورد البشري ، وتقلل مخاطره على المؤسسة من جهة، وتحمي حقوقه من جهة أخرى. كما توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي نناقشها كما يلي:

-أوضحت الدراسة أن حوكمة المورد البشري من خلال ما تفرضه من وضوح للأدوار وتحديد للمسؤوليات وتطبيق للمساءلة، سواء على المستوى الإداري الأدنى أو على مستوى المؤسسة ككل، تساهم في إدارة المخاطر وتجسيد السياسات والبرامج والممارسات المتعلقة بالمورد البشري؛

-المؤسسات عينة الدراسة تحظى بقاعدة جيدة من ناحية السياسات والإجراءات المتعلقة بالبعد الاستراتيجي في التخطيط لموردها البشري واستدامتها؛

-التزام المؤسسات عينة الدراسة برقابة ومساءلة الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية في كل ما يتعلق بالقرارات التي تخص المورد البشري في المؤسسة؛

-إطارات المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة يقرون بضرورة الالتزام بالأهداف ووضع المؤشرات الموضوعية لزيادة كفاءة الموظفين بما يحقق هذه الأهداف على الصعيدين الفردي والمؤسسي؛

-المؤسسات عينة الدراسة تمتلك الإجراءات والمدونات التي تحدد السلوك الوظيفي وتؤطر أخلاقيات الوظيفة، وتوضح الخطوط العريضة لكيفية التعامل بنزاهة وعدالة من طاقمها البشري؛

تُعد المشاركة العمالية وعلو صوت الموظف في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة من المظاهر البارزة، فعمليات إعداد وتطوير التشريعات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية في هذه المؤسسات دائما ما تخضع لمبدأ مشاركة جميع الأطراف ذوي المصلحة.

على الرغم من الظهور الواضح لمبادئ حوكمة الموارد البشرية في جميع المؤسسات عينة الدراسة، وتوفر الإجراءات والقواعد التي تنظم هذه المبادئ وتضمن حمايتها ، إلا أن حوكمة الموارد البشرية كمفهوم موحد يجمع هذه المبادئ ويؤسس لها كإطار عام متعارف عليه لا يكاد يوجد أو يعرف لدى الجميع، ويمكن أن نرد ذلك لعديد الاعتبارات، والتي من بينها:

عدم تأسيس لجان حوكمة الموارد البشرية ، والتي تضم ممثلين عن إطارات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى وقسم التدقيق، والتي تزاوول مهامها تحت إشراف الإدارة العليا للمؤسسة غيابة الإطار القانوني والوثائق القياسية من طرف الحكومة الملزم للمؤسسات بإنشاء لجان حوكمة الموارد البشرية وسن السياسات والإجراءات المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية وتوثيقها والموافقة عليها من طرف الإدارة العليا، بما يتماشى مع التشريعات والمعايير الحكومية. فعملية التأسيس لحوكمة الموارد البشرية لا بد أن يتوافر فيها العنصران السابقان، إضافة إلى مجموعة من العناصر الأخرى، والتي من بينها:

-توفير الأدوات المساعدة على ترسيخ نظام حوكمة الموارد البشرية ، والتي أهمها آلية تدقيق الموارد البشرية التي لا بد على المؤسسة من اتخاذ خطوات جدية في تبنيها ، كونها ترفع من درجات المساءلة، وتزيد من المصداقية والعدالة وتحسن السلوك الوظيفي، وتقلل من الفساد المالي والإداري؛ -توفير الآليات التي تمكن الموظفين من فهم السياسات والممارسات والإجراءات المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية، وجعل هذه الآليات متاحة وسهلة الفهم والتطبيق؛ -تحديد الجهة الوصية التي تضمن التحديث المستمر ، وتضمن المراجعة الدورية لسياسات وأنظمة حوكمة الموارد البشرية، بما يتماشى مع التغيرات البيئية داخل وخارج المؤسسة.

**توصيات الدراسة:** على خلفية ما توصلت إليه الدراسة من نتائج جرى عرض التوصيات التالية:

حزرة تأسس لجان حوكمة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات ، والتي تضم ممثلين عن إطارات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى وقسم التدقيق، والتي تزاوول مهامها تحت إشراف الإدارة العليا للمؤسسة؛

ضرورة سن القوانين و إصدار الوثائق القياسية للحكوم يتي الملزم ة للمؤسسات بإنشاء لجان حوكمة الموارد البشرية، والتي بدورها تقوم بوضع سياسات وإجراءات حوكمة الموارد البشرية؛  
توفير الأدوات المساعدة على ترسيخ نظام حوكمة الموارد البشرية ، والتي أهمها آلية تدقيق الموارد البشرية التي لا بد على المؤسسة من اتخاذ خطوات جدية في تبنيها؛  
تبسيط السياسات والممارسات والإجراءات المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية ، وجعل هذه الآليات متاحة وسهلة الفهم والتطبيق من طرف الموظفين؛  
ضمان المراجعة الدورية لسياسات وأنظمة حوكمة الموارد البشرية ، بما يتماشى مع التغيرات البيئية داخل وخارج المؤسسة.

## 5. الإحالات والمراجع:

### 1.5. المراجع باللغة العربية:

1. الحسنوي مهدي صالح. (2017). أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 22، جامعة كربلاء، العراق.
2. الساعدي مؤيد، رشا عباس الربيعية. (2016). اختبار نموذج حوكمة الموارد البشرية. المجلة العراقية للعلوم الادارية، عدد نوفمبر، جامعة كربلاء، العراق.
3. سرمد غانم صالح ، جاسم ابراهيم محمد. (2016). تدقيق الموارد البشرية أداة فعالة في حوكمة الموارد البشرية . مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 02، العدد 02، جامعة التنمية البشرية، العراق.
4. سيرين ، طه أحمد. (2017). منظمات المجتمع المدني ودورها في تعزيز الحكم الرشيد (أجور المنظمات النسوية نموذجاً) مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 03، العدد 01، جامعة التنمية البشرية، العراق.
5. شوقي محمد الصباغ، وآخرون، (2017). نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 13، العدد 17، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف الجزائر.

### 2.5. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Anita Singh, T. S. (2017). Antecedents of HR Governance – An Insight . International Journal of Academic Research & Development, Vol3 No1.New Delhi, India
2. Boris Kaehler & Jens Grundei .(2018) .HR-Governance im fuhrungs-kontext Der normative Rahmen des Personalmanagements .,Zeitschrift für Corporate Governance, Berlin.

3. Charles Saliba. (2014), HR Governance -The Real GateKeeper, USEK, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship. April 14 & 15.
4. Deloitte, D. (2011). Récupéré sur HR Governance: A Deloitte Point of View: <https://irc.queensu.ca/articles/hr-governance-deloitte-point-view> , Visited on :10/08/2019. 14:00
5. For Richard W Beatty, e. l. (2003). And others, HR'S ROLE IN CORPORATE GOVERNANCE: PRESENT AND PROSPECTIVE, . Journal of Human Resource Management, Vol42, No3.
6. Grobler Hyra, B. M. (2014). Governance and HR :The development of a Framework in a South African institution of higher learning. Journal of Contemporary Management, Vol11.
7. Ifedapo, A. (2009). Risk Management and Reward Systems: Taking HR Governance Seriously, Human Resource Management Journal, Journal of Chartered Institute of Personnel Management of Nigeria, July – September, Vol1 No2. Human Resource Management Journal, Journal of Chartered Institute of Personnel Management, Vol1 No2. Nigeria.
8. Kaplan Avril D, et la. (2013). Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries?, Kaplan et Human Resources for Hellthe, Vol11, No1..
9. Maysoon Abdullah, A. A. (2020). Requirements for building human resources governance: Survey of a sample of managers of tourism corporations. African Journal of Hospitality, Vol9, No1, Tourism and Leisure, South African,.
10. Prof A Nicolaidis. (2015). , Tourism Stakeholder Theory in practice: instrumental business grounds, fundamental normative demands or a descriptive application?., African Journal of Hospitality, Vol04, No02, Tourism and Leisure, South African,
11. Sabreya Zuma, K. (2018). , HR Governance for Sustainable Human Resource Development. . European Journal of Business and Management, Vol10, No1 .