

واقع تبني حوكمة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية في ظل معيار المواصفات الدولية ISO 30804  
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
The reality of adopting human resources governance in the Algerian University in light of the ISO 30804 international  
standard - Case study of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at Mohamed Boudiaf  
University in M'sila -

مرزوقي مرزوقي  
جامعة الوادي - الجزائر

[Merzougui.univ@gmail.com](mailto:Merzougui.univ@gmail.com)

تاريخ النشر: 2022/03/31

سعيدة عبد الكريم\*  
مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية  
جامعة الوادي - الجزائر

[Saida-abdelkarim@univ-eloued-dz](mailto:Saida-abdelkarim@univ-eloued-dz)

تاريخ القبول: 2022/03/29

تاريخ الإستلام: 2022/03/07

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مبادئ وأهداف حوكمة الموارد البشرية من خلال معيار المواصفات الدولية ISO 30804 ، وعلى مستوى تطبيقها في الجامعات الجزائرية، حيث تم إعداد استبيان وتوزيعه على موظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث استخدمنا برنامج *spss* في إجراء المعالجة الإحصائية وفي تحليل النتائج.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك مستويات مقبولة لتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية - حسب معيار ISO 30804 - في الجامعة وفقا لآراء موظفي وأساتذة الكلية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، حوكمة الموارد البشرية، الموارد البشرية، معيار ISO 30804.

تصنيف JEL: M12 ; I23 ; G39

**Abstract:**

Enter Enter This study aims to identify the principles and objectives of human resource governance through the international standard ISO 30804, and how far it is applied in Algerian universities. a questionnaire was prepared and distributed to the employees and professors of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at Mohamed Boudiaf University in M'sila. The statistical treatment was performed using the SPSS program in the analysis of the results.

The study concluded that there are acceptable levels of application of the principles of human resource governance - according to ISO 30804 - in the university, according to the opinions of college employees

**Keywords:** Governance; Human resource governance; Human resources; standard ISO30804

**Jel Classification Codes:** G39 ; I23 ; M12

\* المؤلف المراسل.

## 1. مقدمة:

يعتبر قطاع التعليم العالي أحد أهم المرتكزات التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع، ومن أهم القطاعات الفاعلة في التنمية بمختلف اتجاهاتها الاقتصادية والاجتماعية وكذا الإدارية والمؤثرة على سوق العمل مما يفرض أن تكون مخرجات الجامعة ذات جودة، وهذا ما يوجب عليها أن تكون مهيأة لمراعاة صفات ومبادئ جودة التكوين والارتقاء بهذا الأخير إلى مستوى يخدم مختلف المجالات والقطاعات الأخرى. ولن يتأتى ذلك للمؤسسة الجامعية إلا باختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق الخطط والأهداف المسطرة وكذا تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها.

وتعد ممارسات حوكمة الموارد البشرية من بين الأساليب التي تضمن لها ذلك باعتبارها من بين المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام بالغ في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت محور مهمما وحجر الأساس في بناء الاستراتيجيات ووضع القواعد العامة لتحسين أداء وفعالية المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، وهو ما أجمع عليه عديد من الباحثين والدارسين. فهي تعنى بضبط وتوجيه سلوكيات المورد البشري والذي يعتبر من أهم الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة فهو همزة الوصل بين مختلف الموارد الأخرى، وهو الأساس في بقاء أي مؤسسة في ساحة الأعمال من خلال قدرته على التكيف ومواجهة التحديات.

من هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية – في ظل معيار المواصفات الدولية ISO 30804 -

من منظور موظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ؟

والتي يمكن معالجتها من خلال طرح الأسئلة التالية:

- ما المقصود بحوكمة الموارد البشرية؟
- ما هي مبادئ حوكمة الموارد البشرية وفقا لمعيار المواصفات الدولية ISO 30804، أبعادها وأهدافها؟
- ما هو مستوى ممارسات حوكمة الموارد البشرية في جامعة المسيلة وفقا لمعيار المواصفات الدولية ISO 30804 ؟
- ما سبل تطوير ممارسات حوكمة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية؟

### ❖ فرضيات الدراسة:

على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات حول موضوع البحث يمكن تحديد الفرضية الرئيسية التالية:

- هناك مستويات مقبولة في تبني تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05%) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ حوكمة الموارد البشرية في جامعة المسيلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة).

### ❖ أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة فيما يلي:

- التعريف بالمفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نموذج حوكمة الموارد البشرية بصفة عامة؛
- الإشارة إلى مفهوم حوكمة الموارد البشرية حسب مواصفة المنظمة الدولية للمقاييس ISO 30804؛

- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة:
  - سبل تطوير وترسيخ ممارسات حوكمة الموارد البشرية حسب مواصفة ISO 30804 ؛
  - تقديم توصيات تخدم التوجهات المستقبلية في الجامعات لتعزيز أبعاد ومبادئ حوكمة الموارد البشرية وتوظيفها في العمل الإداري.
- ❖ أهمية الدراسة:
- أهمية وحدانية موضوعها كونها تبحث في أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وهو "حوكمة الموارد البشرية" حيث يعد هذا المفهوم حديث العهد نسبيا.
  - إن إخضاع هذا الموضوع للدراسة الميدانية يعطيه أهمية واضحة، خاصة في ظل الظروف والتغيرات التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي والتي يتوجب عليها تبني هذا المفهوم لمواجهة التغيرات المتسارعة.
  - توجيه اهتمام الباحثين وصناع القرار نحو مفهوم حوكمة الموارد البشرية الذي يعتبر مفهوما جديدا يعد بالمساهمة في عمليات تعظيم عوائد المورد البشري.
- ❖ الدراسات السابقة:
- دراسة حسين زاوش: بعنوان حوكمة إدارة الموارد البشرية في الجزائر بين المقاربة النظرية والنصوص القانونية تناولت هذه الدراسة مفهوم الحوكمة كإطار تحليلي في إدارة الموارد البشرية، من خلال ثلاث محاور أساسية بداية مفهوم الحوكمة كمقاربة إدارية واقتصادية حديثة، ثم محور الحوكمة كمنظور معرفي جديد في أدبيات العلوم الإدارية عامة والمحور الثالث حول مجهودات الجزائر في مجال حوكمة المؤسسات والوظيفة العامة في الجزائر. وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من محاولات الجزائر تبني أسس ومعايير الحوكمة في المؤسسات إلا أنها مازالت تعاني من قصور كبير في الجانب الحكومي لها، ومن مظاهر القصور انخفاض مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية لتلك المؤسسات
  - دراسة عبد القادر بن سعدة ومديحة بخوش: بعنوان حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير تبني مفهوم حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي، فبعد تقديم إطار نظري حول كل من مفهوم حوكمة الموارد البشرية والاندماج الوظيفي، تم دراسة استجابات الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الأغواط- عن طريق الاستبيان حول ممارسات حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى تأثير هذه الممارسات على مستويات اندماجهم الوظيفي، حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفعيل ممارسات حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة المبحوثة، إضافة إلى التأكيد في الأخير على ضرورة تبني منظمات الأعمال لممارسات حوكمة الموارد البشرية لتعظيم عوائد الاستثمار في المورد البشري بما يحقق أهداف.
  - دراسة مؤيد الساعدي: حاكمية المورد البشري الركيزة الأساسية للبناء المؤسسي فيمؤسسات التعليم العالي تناولت هذه الدراسة تحديد متضمنات فلسفة حوكمة الموارد البشرية، وعلى وفق إطار فلسفي، تحليلي، في ضوء ما قدمته الدراسات السابقة، والبحوث التي أسهمت في وصف المفهوم والنظريات والأسس الفلسفية، وأشارت الدراسة إلى أن الداء الأمثل لنموذج حوكمة الموارد البشرية يعتمد على: مراقبة جميع أبعاد حوكمة الموارد البشرية وبانتظام، المشاركة الفاعلة للهيئات التشريعية في أداء أدوارهم وكذا استخدام جميع أدوات حوكمة الموارد البشرية بشكل مناسب ومفهوم

وموضوعي وأكدت الدراسة على أن تحقيق النقاط السابقة هو ما سيجعل المؤسسة تجني فوائد ضمان الإدارة الرشيدة للموارد البشرية.

#### ❖ مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

عالجت الدراسة الحالية موضوع لم تتطرق له الدراسات السابقة هو محاولة معرفة واقع حوكمة الموارد البشرية بالجامعة الجزائرية، حيث اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها، واشتركت كذلك في إتباع المنهج الوصفي التحليلي واختلفت النتائج المتوصل إليها باختلاف بيئات العمل التي أجريت فيها الدراسة.

#### 2. حوكمة الموارد البشرية:

##### 1.2. مفهوم حوكمة الموارد البشرية:

أشار "Kreissl" إلى أن حوكمة الموارد البشرية هي مفهوم إداري تم تناوله ومحاولة تطويره في السنوات الأخيرة من قبل الكثير من علماء المالية والإدارة والاقتصاد وهناك محاولات عديدة من أجل تحديد تعريف لها غير أن المفهوم لا يزال غامضا بعض الشيء على الأقل من الناحية النظرية (Kreissl, 2012). وسنحاول التطرق إلى بعض التعاريف التي قدمت مفهوما لحوكمة الموارد البشرية.

وحسب "OCDE" فإن حوكمة الموارد البشرية تشير إلى "مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة وجميع الأطراف ذات العلاقة، فهي الأسلوب الذي يقدم الهيكل الذي من خلاله يتم تحديد أهداف الشركة ومراقبة الأداء والتوجيه بالأسلوب الناجح لممارسة وإدارة السلطة ومن خلاله تقدم جميع الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا في سعيهما لتحقيق الأهداف المرسومة لخدمة مصالح الشركة ومساهمها وفق إجراءات المراقبة والتوجيه الأمثل لاستخدام موارد الشركة بفعالية". (عبد المحسن، 2016، صفحة 97).

ويعرفها العزاوي على أنها: فلسفة منهجية ونظام إدارة متطور يعتمد عناصر متداخلة كالإفصاح والمتابعة والمساءلة ضمن نظام شفافية يحقق الإدارة الناجحة للمؤسسة ويؤمن العلاقة التفاعلية ما بين الأطراف ذات الصلة ليحقق أفضل النتائج في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويضمن سياسة البقاء التفاعلي والاستدامة الفاعلة. (العزاوي م، 2017). كما تعني حوكمة الموارد البشرية "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تسهم في عملية الإشراف والرقابة على إستراتيجية الموارد البشرية عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة" (Deloitte, 2011). وهي أيضا إجراء للتأكد من أن العنصر البشري في أي مؤسسة خاضع للأخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل. وهي تهدف إلى وضع كل الممكنات اللازمة لإخضاع إجراءات العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لمنظومة الأخلاقيات والكفاءات وتتضمن هذه الإجراءات اختيار الموظفين، والمكافآت، والالتزام السلوكي، وإدارة الأداء وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية. (المعاينة، 2017)

ويمكننا القول بأن حوكمة الموارد البشرية هي: مفهوم يقوم على الوضوح والشفافية في مختلف العمليات والممارسات التنظيمية، والمساءلة أمام الجهات الرقابية في المؤسسة والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة ويساعد على التحكم في هذا المورد سواء بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية نفسها أو لجميع أنواع قضايا إدارة الأفراد، وعلى معاملة الموظفين بشكل عادل ومتسق وضمان الامتثال للقانون وتحقيق أفضل الممارسات المعترف بها.

## 2.2. حوكمة الموارد البشرية في ظلمة المعيار المواصفات الدولية ISO 30804:

نظرا لأهمية حوكمة الموارد البشرية فقد أصدرت المنظمة الدولية للمقاييس Organization for Standardization ISO International مواصفة خاصة بها في النصف الثاني من عام 2016، حيث تقدم مواصفة ISO 30804 إرشادات حول الأدوات والعمليات والممارسات التي يجب إتباعها لتأسيس حوكمة الموارد البشرية الفعالة والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار، وتطبيقها في المؤسسات من جميع الأحجام والقطاعات، سواء كانت عامة أو خاصة، الربحية وغير الربحية. الهدف من هذه المواصفة القياسية الدولية هو تزويد المنظمات بالمبادئ التوجيهية لتمكينها من هيكلة نظام الحوكمة البشرية لديها وضمان اتساق العلاقات والوظائف والمسؤوليات في أنظمة الحوكمة البشرية مع احتياجات المنظمة، مع الاعتراف بأن هذه الأنظمة ضرورية لتحديد السلوك داخل المنظمة. كما أن هذه المواصفة القياسية الدولية توفر إرشادات للأدوات والعمليات تعمل على تنفيذ ومواصلة تطوير الحوكمة البشرية فعالة داخل المنظمة. تنطبق هذه المواصفة القياسية الدولية على المنظمات من جميع الأحجام وفي جميع القطاعات، سواء العامة أو الخاصة، من أجل ربح أو غير ربحي. لا تتناول هذه المواصفة القياسية الدولية العلاقات مع المنظمات النقابية أو الهيئات التمثيلية الأخرى.

## 3.2. أهداف تطبيق حوكمة الموارد البشرية حسب معيار ISO 30804:

إن ممارسة وتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية يتيح للمنظمة التركيز على عدة جوانب في إدارة الموارد البشرية منها تطوير القيادة وإدارة الأداء فهي تقدم أفضل إطار لممارسة العمليات داخل المنظمة، والمساهمة في تمكين الأعمال من تعظيم رأس المال وتحقيق الأهداف والغايات (جاسم و سمرمد، 2016). فمن خلال مواءمة ممارسات الحوكمة البشرية الفعالة مع التخطيط الاستراتيجي يمكن للمنظمة: (ISO.ORG, 2016)

- الاستجابة للاحتياجات التنظيمية والتنظيمية والتشغيلية؛
- توقع وإدارة مخاطر الموارد البشرية؛
- السيطرة على التكاليف المرتبطة بإدارة الأفراد وقياس قيمة هذه الاستثمارات ؛
- تطوير ثقافة تنظيمية تعكس قيمها التنظيمية.
- تعزيز الالتزام بالقانون والتواصل الفعال والتعاون بين جميع أصحاب المصلحة ؛
- تحسين الأداء العام.

## 4.2. مبادئ حوكمة الموارد البشرية حسب معيار ISO 30804:

تشير المبادئ إلى مجالات الحوكمة البشرية المتعلقة بالخيارات التنظيمية والاجتماعية والإدارية التي يجب أن تأخذها الإدارة بعين الاعتبار رسميا عند وضع أهداف تنظيمية إستراتيجية وإبلاغ أصحاب المصلحة بها. يمكن أن تشمل المبادئ الأساسية ما يلي (ISO.ORG, 2016)

- الإنصاف والشفافية في تصميم ونتائج العمليات والممارسات التنظيمية؛
- الانفتاح في العمليات والممارسات والنتائج التنظيمية؛
- المساءلة أمام هيئات إدارة المنظمة والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة.

وبالبحث في عدد من المراجع والدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت مبادئ حوكمة الموارد البشرية، نجد أنها لم تخرج عن المبادئ التي أشار إليها Kaplan حيث تضمنت ما يلي : (جاسم و سمرمد، 2016، صفحة 288)

- ❖ **الرؤية والتوجه الاستراتيجي:** تشير إلى وضع إستراتيجية للعمل بفعالية وكفاءة، حيث أن تحديد الرؤية والإستراتيجية يساهم في اختيار ورسم السياسات الخاصة بحوكمة الموارد البشرية ويساعد على تحديد الأولويات والأدوار المتوقعة من الجهات الفاعلة في المنظمة (خزل و الحسنوي، 2017، صفحة 112)
- ❖ **المساءلة:** هي "حساب الأداء والنتائج والتواصل بشأنهما". وهي تعني أن المسؤول التنفيذي للموارد البشرية يجب أن يأخذ في الحسبان أداء ونتائج وظيفة الموارد البشرية. وهذا ما يستوجب ترجمة الاستراتيجيات إلى معايير أداء قابلة للقياس، ووضع الآليات الفعالة للسماح بالمساءلة (Ulrich, Allen, Brockbank, & Younger, 2009) ويشير Evans إلى أنه من منظور الحوكمة، يجب على إدارة الموارد البشرية صياغة أهداف ونواتج واضحة للموارد البشرية. حيث يؤكد على أنه إذا لم تكن هناك مساءلة لتحقيق هذه الأهداف ، فمن غير المرجح أن تؤخذ على محمل الجد (Evans, Pucik, & Barsoux, 2006)
- ❖ **الكفاءة:** وهي المسؤولية التي تقع على عاتق المديرين وأنه يمكن الوثوق بهم للقيام بمسؤولياتهم على الشكل الصحيح، بينما يجب أن يتصرف مجلس الإدارة بشكل مسؤول تجاه جميع أصحاب المصلحة في المنظمة (King, 2007) HumanResourcesLining up with King II. ، وأن تكون له القدرة على اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا استوجب ذلك، ووضع آليات تمكن من المساءلة ومعاقبة المتسببين في الفشل وسوء الإدارة. (Mercer, 2007)
- ❖ **العدالة والنزاهة:** تتعلق بالسياسات والإجراءات التي تنطبق على الجميع، إذ يجب معاملة الجميع أمام نفس القوانين دون تمييز بغض النظر عن الجنس، العرق والدين، الوضع الاجتماعي والاقتصادي وغيرها، وتعتبر المساواة أمام القانون قاعدة أساسية في قانون حقوق الإنسان بموجب المادة السابعة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان. (زاوش، 2021، صفحة 425) كما يتعين على مدير الموارد البشرية أن يؤدي دور الوصي المستقل للأشخاص في المنظمة من خلال ضمان أن تحظى قضايا الأفراد بالاهتمام الذي تستحق. (Mercer, 2007)
- ❖ **الشفافية وتوليد المعلومات:** الشفافية هي مقياس مدى جودة الإدارة في إتاحة وتوليد المعلومات الضرورية بطريقة مفتوحة ودقيقة وفي الوقت المناسب. إذ ينبغي على إدارة الموارد البشرية ضمان إتباع نهج مفتوح وشفاف لعمل الموارد البشرية، وهو ما يسهل على الأطراف ذات الصلة الحصول على صورة حقيقية لما يحدث داخل المنظمة. دون المساس بالسرية فيما يتعلق بالمسائل الحساسة (King, 2006)
- ❖ **صوت الموظف والمشاركة:** يرى Kassing أن صوت الموظف هو سلوك غير رسمي يتضمن قول الحقيقة في جميع الممارسات التنظيمية وتقديم الأفكار والمقترحات والتغذية العكسية ومشاركة الإدارة في وضع طرق فعالة للأداء (Kassing J. , 2002) كما يعتبر أحد سلوكيات المواطنة التنظيمية، فهو سلوك داعم وبناء يعبر عن التحدي بهدف تحسين أوضاع العمل وتطوير الأداء التنظيمي من خلال الاتصالات لتقديم وتبادل الآراء البناءة والسعي لتفعيلها بدلا من الاكتفاء بانتقاد الوضع القائم (Van Dyne & Le Pine, 1998). كما يعتبر المضايقة أن مشاركة الموظفين في صياغة واتخاذ القرارات والتفويض الفعال للسلطة يساهم بقدر كبير في تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤوليات، حيث إن إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية يولد لديهم الشعور بالرضا والاهتمام بالعمل وينتج لهم الفرصة لاكتساب الخبرة من جهة وتهيئة قيادات إدارية مدربة من جهة أخرى (المضايقة، 1998، صفحة 206)
- ❖ **الاستجابة:** بمعنى الاستجابة بشكل مناسب لجميع القضايا الاجتماعية التي من شأنها التأثير على الأعمال. (Bhattacharya, Korschun, & Sen, 2008) ويرى كل من Weber, K وSavitz, A.W أن هناك تداخل متزايد بين



الأدوار الاجتماعية وأدوار الموارد البشرية للشركات العالمية. حيث أنها توسعت لتشمل مسائل العمل وحقوق العمال وهو ما يلزم المؤسسة بأن تكون على دراية بالقضايا الاجتماعية وتستجيب لها مع التركيز بشكل خاص على المعايير الأخلاقية. (Savitz & Weber, 2006)

## 5.2. دور وأهمية وجود حوكمة الموارد البشرية

في عوالمنا المتغيرة باستمرار، أصبحت حوكمة الموارد البشرية تحظى باهتمام بالغ، حيث أضحت أهميتها تساوي أهمية حوكمة الأصول المادية أو رأس المال، نظرا لدورها الفعال خاصة في نشر وترسيخ السلوك المناسب في المؤسسة مع أخذ العوامل البشرية والاجتماعية بعين الاعتبار في عملية صناعة القرار، بغية تحقيق نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة.

تتجلى أهمية حوكمة الموارد البشرية من خلال ما تحققه من أهداف نتيجة الموازنة بين المورد البشري والأهداف المعيارية والإستراتيجية للمنظمة وتعزيز الالتزام الأخلاقي وتوضيح أدوار ومسؤوليات المورد البشري (جاسم وسرمد، 2016، صفحة 216)، كما تبرز أهميتها أيضا في كونها تسمح للمؤسسة بضمان الاتساق على أعلى مستوى بين إستراتيجيتها وثقافة عملها وتنظيمها وعملياتها والأشخاص الذين يساهمون في نجاحها كل يوم، وهي أيضا ستساعد في تطوير الأداء الاقتصادي والأداء البشري، وبناء وتعزيز التزام الجميع، ويسمح هذا الاتساق بالتحول المتعمق والتعهد بالنجاح الدائم للجميع والرضا الوظيفي. (coherens).

وتكمن أيضا أهميتها بـ أنها تعتبر تلك القوة المحركة لكافة العمليات اليومية في المنظمات أو الشركات، فهي حجر الأساس الذي يبدأ منه تحقيق أهداف المنظمة، عبر ما يتوافر من طاقات بشرية مؤهلة تحتوي على قدر كافٍ من المعرفة المتخصصة، أو الخبرة المهنية التي تساعد في التغلب على المشكلات التي تواجهها، ما يؤدي إلى زيادة الكفاءة المهنية، ورفع الفاعلية، لتصبح المنظمة أكثر تميزًا؛ فالمنافسة الحقيقية هي بما تملكه المنظمات من كفاءات وخبرات ومهارات تميز بها مواردها البشرية.

## 3. الجانب التطبيقي للدراسة

### 1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة حيث تم توزيع 100 استمارة استبيان على موظفي وأساتذة الكلية، أسترجم منها 82 استمارة، أي بنسبة استرجاع 82% وبعد فحصها تم استبعاد 06 استمارات لعدم اكتمال الإجابات فيها ليصل عدد الاستبانة الصالحة للتحليل في الأخير إلى 76 استبانة.

### 2.3. أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات في هذه الدراسة، حيث صمم بطريقة تخدم أهداف الدراسة ويجب على تساؤلاتها، وقد شمل الاستبيان جزئين رئيسيين يتعلق الجزء الأول بالبيانات العامة أي المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين كمتغير الجنس والمركز الوظيفي، ومتغير المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، أما الجزء الثاني (34 فقرة) فقد قسم إلى سبعة محاور تضمنت مبادئ حوكمة الموارد البشرية حسب معيار ISO 30804 وهي كما يلي: الرؤية والتوجه الاستراتيجي (1-4)، المساءلة (5-10)، الكفاءة (11-14)، النزاهة والعدالة (15-19)، المشاركة وصوت الموظف

(20-24)، الشفافية وتوليد المعلومات (25-30) والاستجابة (31-34) حيث كانت الأسئلة على أساس مقياس Likert الخماسي كما في الجدول رقم(01)

جدول 1: مقياس Likert الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى	من 2.60 إلى 3.3	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
درجة الممارسة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على دراسات سابقة.

### 3.3. صدق أداة الدراسة وثباتها:

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 ليعد في شكله النهائي، أما لمعرفة ثبات الأداة واتساقها الداخلي قام الباحثان بقياس ثبات أداة الدراسة من خلال إجراء اختبار الثبات على الاستبيان كما هو مبين في الجدول رقم (02) وذلك بإيجاد معاملات الثبات ألفا كرونباخ لفقرات الاستبيان.

جدول 2: صدق وثبات أداة الدراسة

مبادئ حوكمة الموارد البشرية	عدد العبارات	معامل	الصدق*
الرؤية والتوجه الاستراتيجي	04	0.796	0.892
المساءلة	06	0.729	0.853
الكفاءة	04	0.656	0.809
النزاهة والعدالة	05	0.610	0.781
المشاركة وصوت الموظف	05	0.930	0.964
الشفافية وتوليد المعلومات	06	0.799	0.893
الاستجابة	04	0.762	0.872
فقرات الاستبيان ككل	34	0.923	0.960

\*الصدق = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمبادئ حوكمة الموارد البشرية تراوحت بين (0.610 و 0.930) وهي معاملات مرتفعة، بينما معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان معا بلغ (0.923) وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، وكذلك قيمة الصدق - والذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ- حيث تراوحت قيمته بين (0.781 و 0.964) وبلغت قيمته بالنسبة لجميع محاور الاستبيان معا بلغت (0.960) وهي قيمة تدل على أن أداة الدراسة ذات صدق كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

### 4.3. الأساليب والأدوات الإحصائية:

الأساليب والأدوات الإحصائية: تم الاعتماد على برنامج (SPSS V23) في عملية التحليل قصد الإجابة على أسئلة البحث

واختبار صحة فرضياته، وفق المؤشرات الإحصائية التالية:

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك لقياس صدق وثبات أداء البحث؛

✓ التكرارات المطلقة والنسبية؛

✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.



## 5.3. خصائص عينة الدراسة :

تم دراسة خصائص العينة بتحليلها عبر التكرارات والنسب المئوية، للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول 3: خصائص أفراد العينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	46	60.50%
	أنثى	30	39.50%
العمر	أقل من 30 سنة	03	03.90%
	31-39	46	60.50%
	40-49	23	30.30%
	أكبر من 40 سنة	04	05.30%
المؤهل العلمي	ليسانس	11	14.50%
	ماستر	08	10.50%
	دكتوراه	41	53.90%
	شهادة أخرى	16	21.10%
المركز الوظيفي	عضو هيئة	41	53.90%
	عضو الهيئة الادارية	24	31.60%
	عضو الهيئتين معا	11	14.50%
الخبرة	أقل من 05	06	07.90%
	06 إلى 10 سنوات	40	52.60%
	من 11 إلى 15 سنة	21	27.60%
	أكبر من 15 سنة	09	11.80%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## 6.3. تحليل النتائج:

اختبار فرضيات الدراسة:

لغرض التحقق من صحة الفرضيات تم استخدام المتوسطات الحسابية، وكذا الانحراف المعياري، أيضا تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة قصد تحليل فقرات الاستبيان .

جدول 4: وصف مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
01	يوجد توجه استراتيجي للعمل بمبدأ الحوكمة لدى إدارة	3.32	1.339	0.00
02	تعمل إدارة الجامعة على استشراف مستقبل الموارد	3.22	1.349	0.00
03	الأهداف الحالية للجامعة تتطابق مع الأهداف المستقبلية	3.18	1.486	0.00
04	التوجه الاستراتيجي لإدارة الجامعة يعزز تحقيق رؤيتها	3.43	1.129	0.00
	مبدأ التوجه والاستراتيجية	3.289	0.870	0.00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يعرض الجدول رقم (4) نتائج تحليل مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي ، حيث يتبين أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 3.289 بانحراف معياري قدره 0.870 أي بنسبة قبول متوسطة، إذ بلغ أعلى متوسط في العبارة 04 بمقدار 3.43 بانحراف معياري قدره 1.129 والتي تشير إلى أن التوجه الاستراتيجي للإدارة يعزز تحقيق رؤيتها، بينما كان أقل متوسط في العبارة 03 بمقدار 3.18 بانحراف معياري قدره 1.486 والتي تشير إلى أن أهداف الإدارة الحالية تتطابق مع أهدافها المستقبلية.

الجدول 5: وصف مبدأ المساواة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
01	تعتمد الإدارة على مبدأ المساواة في سياستها على المستوى	3.25	0.910	0.00
02	تعزز المساواة دور الإدارة في عملية اختيار المورد البشري	3.47	1.319	0.00
03	يشارك أعضاء الأسرة الجامعية في وضع قواعد المساواة	2.99	1.186	0.00
04	تؤدي المساواة إلى تحسين الأداء في الجامعة	4.24	0.530	0.00
05	تشجع المساواة على تحفيز الموظف في عمله	3.95	0.744	0.00
06	تستخدم المساواة للتحقق من التزام العاملين	3.93	0.729	0.00
<b>0.00</b>	<b>مبدأ المساواة</b>	<b>3.638</b>	<b>0.405</b>	<b>0.00</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يعرض الجدول رقم (5) نتائج تحليل مبدأ المساواة، حيث يتبين أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 3.638 بانحراف معياري قدره 0.405 أي بنسبة قبول مرتفعة، إذ بلغ أعلى متوسط في العبارة 04 بمقدار 4.24 بانحراف معياري قدره 0.530 والتي تشير إلى أن سياسة المساواة المطبقة تؤدي إلى تحسين الأداء، بينما كان أقل متوسط في العبارة 03 بمقدار 2.99 بانحراف معياري قدره 1.186 والتي تشير إلى مشاركة أعضاء الأسرة الجامعية في وضع قواعد للمساواة.

جدول 6: وصف مبدأ الكفاءة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
01	تعمل الجامعة على اعتماد مبدأ الكفاءة في العمل	3.24	1.223	0.00
02	تتميز خطط الجامعة للموارد البشرية بالدقة العالية	3.04	1.345	0.00
03	تعمل الكفاءة على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة	3.66	0.841	0.00
04	تمتلك الجامعة الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية	3.75	0.937	0.00
<b>0.00</b>	<b>مبدأ الكفاءة</b>	<b>3.421</b>	<b>0.602</b>	<b>0.00</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يعرض الجدول رقم (6) نتائج تحليل مبدأ الكفاءة، حيث يتبين أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 3.421 بانحراف معياري قدره 0.602 أي بنسبة قبول مرتفعة، إذ بلغ أعلى متوسط في العبارة 03 بمقدار 3.66 بانحراف معياري قدره 0.841 والتي تشير إلى أن الكفاءة تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، بينما كان أقل متوسط في العبارة 02 بمقدار 3.04 بانحراف معياري قدره 1.345 والتي تشير إلى أن الخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية تمتاز بالدقة العالية.

جدول 7: وصف مبدأ النزاهة والعدالة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
01	تعتمد الجامعة النزاهة كمبدأ للعمل	3.07	1.182	0.00
02	تسهم النزاهة في اختيار العناصر المناسبة للعمل في	3.84	0.855	0.00
03	تسهم النزاهة في تحسن أداء الموظفين	4.18	0.579	0.00
04	تهتم إدارة الجامعة بالنزاهة كعامل من عوامل النجاح	3.22	1.563	0.00
05	تراعي الجامعة العدل والمساواة في تطبيق التشريعات	3.64	1.165	0.00
<b>0.00</b>	<b>مبدأ النزاهة والعدالة</b>	<b>3.592</b>	<b>0.446</b>	<b>0.00</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يعرض الجدول رقم (7) نتائج تحليل مبدأ النزاهة والعدالة، حيث يتبين أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 3.592 بانحراف معياري قدره 0.446 أي بنسبة قبول مرتفعة، حيث بلغ أعلى متوسط في العبارة 02 بمقدار 3,84 بانحراف معياري قدره 0.855 والتي تشير إلى أن النزاهة تسهم في اختيار العناصر المناسبة للعمل في الجامعة، بينما كان أقل متوسط في العبارة 01 بمقدار 3.07 بانحراف معياري قدره 1.182 والتي تشير إلى أن كلية العلوم الاقتصادية تعتمد النزاهة كمبدأ للعمل .

#### جدول 8: وصف مبدأ المشاركة وصوت الموظف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
01	تسمح إدارة الجامعة بمشاركة الأطراف ذات الصلة في عملية	3.07	1.476	0.00
02	تتبع الجامعة أسلوب الحوار للوصول إلى القرارات	3.24	1.650	0.00
03	يتم اتخاذ القرارات برأي الأغلبية	3.22	1.403	0.00
04	يعمل المسؤولون في الجامعة على تفعيل مبدأ العمل الجماعي	3.29	1.248	0.00
05	توضع خطط التطوير بالجامعة بمشاركة جميع الأطراف ذات	3.16	1.548	0.00
0.00	مبدأ المشاركة وصوت الموظف	3.194	1.171	0.00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يعرض الجدول رقم (8) نتائج تحليل مبدأ المشاركة وصوت الموظف، حيث يتبين أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 3.194 بانحراف معياري قدره 1.171 أي بنسبة قبول متوسطة، إذ بلغ أعلى متوسط في العبارة 04 بمقدار 3,29 بانحراف معياري قدره 1.248 والتي تشير إلى أن المسؤولين يعملون على تفعيل مبدأ العمل الجماعي بينما كان أقل متوسط في العبارة 01 بمقدار 3.07 بانحراف معياري قدره 1.476 والتي تشير إلى أن الإدارة تسمح بمشاركة الأطراف ذات الصلة في عملية إتخاذ القرار .

#### جدول 9: وصف مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
01	تدعم إدارة الجامعة مبدأ الشفافية في تبادل المعلومات	3.57	1.076	0.00
02	توفر الجامعة نظاما للإعلام بالتشريعات المنظمة للعمل فيها	3.61	0.855	0.00
03	تسمح الإدارة بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات	3.24	1.276	0.00
04	تتبع إدارة الجامعة آلية واضحة لتقييم أداء العاملين فيها	3.33	1.317	0.00
05	توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى	3.18	0.952	0.00
06	لديك المعرفة الكاملة بمعايير جودة البرامج التعليمية	3.08	1.567	0.00
0.00	مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات	3.333	0.653	0.00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يعرض الجدول رقم (9) نتائج تحليل مبدأ الشفافية وتوليد المعلومات، حيث يتبين أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 3.333 بانحراف معياري قدره 0.653 أي بنسبة قبول متوسطة، إذ بلغ أعلى متوسط في العبارة 02 بمقدار 3,61 بانحراف معياري قدره 0.855 والتي تشير إلى أن إدارة الكلية توفر نظاما للإعلام بالتشريعات المنظمة للعمل، بينما كان أقل متوسط في العبارة 05 بمقدار 3.18 بانحراف معياري قدره 0.952 والتي تشير إلى أن كلية العلوم الاقتصادية توفر مصلحة أو إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى وتتعامل معها بمهنية عالية.

جدول 10: وصف مبدأ الاستجابة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
01	تحرص إدارة الجامعة على معرفة القضايا الاجتماعية التي من شأنها التأثير على الأعمال	3.04	1.318	0.00
02	تستجيب الإدارة للقضايا الاجتماعية التي لها صلة بالموظفين	3.26	0.996	0.00
03	توفر إدارة الجامعة لموظفيها خدمات اجتماعية	3.59	0.751	0.00
04	تحرص الإدارة على دعم برامج تحسين الحياة المهنية للعامل	3.25	1.017	0.00
<b>0.00</b>	<b>مبدأ الاستجابة</b>	<b>3.286</b>	<b>0.633</b>	<b>0.00</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يعرض الجدول رقم (10) نتائج تحليل مبدأ الاستجابة، حيث يتبين أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 3.286 بانحراف معياري قدره 0.633 أي بنسبة قبول متوسطة، إذ بلغ أعلى متوسط في العبارة 02 بمقدار 3,59 بانحراف معياري قدره 0.751 والتي تشير إلى أن إدارة الكلية توفر وتقدم لموظفيها خدمات اجتماعية، بينما كان أقل متوسط في العبارة 01 بمقدار 3.04 بانحراف معياري قدره 1,318 والتي تشير إلى أن كلية العلوم الاقتصادية تحرص على معرفة القضايا الاجتماعية التي قد تؤثر على أداء الأعمال.

جدول 11: وصف محور مبادئ حوكمة الموارد البشرية حسب مواصفة ISO 30804

الرقم	المبدأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الممارسة
01	الرؤية والتوجه الاستراتيجي	3.289	0.870	0.00	5	متوسط
02	المساءلة	3.638	0.405	0.00	1	مرتفع
03	الكفاءة	3.421	0.602	0.00	3	مرتفع
04	العدالة والنزاهة	3.592	0.446	0.00	2	مرتفع
05	المشاركة وصوت الموظف	3.194	1.171	0.00	7	متوسط
06	الشفافية وتوليد المعلومات	3.333	0.653	0.00	4	متوسط
07	الاستجابة	3.286	0.633	0.00	6	متوسط
	<b>المحور ككل</b>	<b>3.393</b>	<b>0.671</b>	<b>0.00</b>	<b>//</b>	<b>متوسط</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول (11) إلى أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة حول واقع تبني حوكمة الموارد البشرية من خلال معيار المواصفات الدولية ISO30804 جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ 3.393 وبانحراف معياري حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمبادئ حوكمة الموارد البشرية في حدها الأعلى وبمتوسط حسابي بلغ 3.638 لمبدأ المساءلة وبدرجة تطبيق مرتفعة وبين 3.194 في حدها الأدنى لمبدأ المشاركة وصوت الموظف بدرجة تطبيق متوسطة.

## 4. خاتمة:

توصلت الدراسة التي تم إجرائها حول حوكمة الموارد البشرية من خلال معيار المواصفات الدولية ISO 30804 من منظور موظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية - جامعة المسيلة- أن الإدارة تولي اهتماما في تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية بصفة عامة بنسبة متوسطة، تم التوصل إلى أن كل من المبادئ "الرؤية والتوجه الاستراتيجي - المشاركة وصوت الموظف - الشفافية وتوليد المعلومات - الاستجابة" وهي أربع مبادئ من مجموع سبعة مبادئ لحوكمة الموارد البشرية تم تحليلها في هذه الدراسة تطبق في الكلية ولكن بدرجة متوسطة، بينما المبادئ الثلاث المتبقية وهي "المساءلة، الكفاءة والعدالة والنزاهة" تطبق بنسبة مرتفعة حسب آراء موظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية - جامعة المسيلة- كما توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- ✓ توجد محاولات من الجامعة لتطوير العمل والأداء المنظمي لها، غير أنه لم يصل للحد المأمول منه، ويرجع إلى ربما عدم إشراك العاملين في اقتراح أهداف للجامعة أو رؤية يتطلعون لتحقيقها؛
  - ✓ إدارة الجامعة على دراية بأهمية وضوح لوائح المساءلة من خلال آليات معلنة ومفهومة لجميع العاملين في الجامعة؛
  - ✓ تسعى الجامعة نحو رفع كفاءة أعضاء الإدارة وكذا أعضاء هيئة التدريس لديها من خلال استجابات عينة الدراسة وذلك لينعكس إيجابا على نوعية وكفاءة مخرجاتها؛
  - ✓ الجامعة تعتمد على القيادات وأصحاب المناصب الإدارية العليا في اتخاذ القرارات؛
  - ✓ الإدارة تعتمد بنسبة كبيرة على التعيين في المناصب الإدارية العليا بدل الانتخاب؛
  - ✓ غياب الوعي بأهمية مشاركة المستويات الإدارية الدنيا في صناعة القرار، وكذلك عدم تطبيق الإدارة التشاركية كأسلوب إداري حديث يتماشى مع مبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة؛
  - ✓ بالرغم من أن الجامعة توفر نظاما للإعلام بالتشريعات المنظمة للعمل فيها، إلا أنها تبقى غير واضحة بالنسبة للعاملين في الجامعة؛
  - ✓ عدم وجود آليات واضحة تلزم مجالس الكليات بتقديم التوضيحات اللازمة المتعلقة بالقرارات المتخذة والتي تخص أداء الجامعة؛
- ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها نقدم جملة من التوصيات:
- ✓ القيام بمزيد من الدراسات والأبحاث التي من شأنها التعريف بموضوع حوكمة الموارد البشرية وبمبادئها من أجل المساهمة في نشر ثقافة الحوكمة داخل الأجهزة الإدارية المختلفة؛
  - ✓ تحديث القوانين والتشريعات المتعلقة بتبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية التي تسمح بتعزيز آليات المساءلة وتفعيل العمل الجماعي وكذا دعم الشفافية داخل الهيئات الإدارية والمؤسسات؛
  - ✓ إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير، ومبادئ حوكمة الموارد البشرية، وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعة بممارستها؛
  - ✓ ضرورة أن تسعى الجامعة لتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية بشكل جاد ومسؤول لضمان جودة خدماتها وكذا تميز مخرجاتها وذلك وفق وضع تصور وإطار واضح لحوكمة الموارد البشرية؛
  - ✓ ضرورة توفير نظام خاص لاستقبال الاقتراحات والشكاوى وأن تتعامل معها بمهنية عالية، والسماح للموظفين بطرح آرائهم وأفكارهم وأخذها بعين الاعتبار من شأنه تعزيز ثقة جميع العاملين في الإدارات العليا؛
  - ✓ تفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات والمناصب الإدارية العليا، وبين الوظائف التنفيذية في عمليات صنع القرارات؛
  - ✓ اعتماد معايير الشفافية والإفصاح في جميع التعاملات الإدارية مع تحديد معايير دقيقة للمساءلة والإعلان عنها؛

✓ الاستفادة من الدراسات التي شملت مجال حوكمة الموارد البشرية بغية الوقوف على نقاط القوة وتثمينها وكذا تلافي مواطن الضعف ومحاولة تقليل أثارها.

#### 5. قائمة المراجع:

- 1- ابراهيم محمد جاسم، وصالح غانم سرمد. (2016). تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية. مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 02، العدد 02، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل، العراق .
- 2- المضايبة، علي محمد. (1998). تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية. . المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد، العدد 09 الأردن. ص 206 .
- 3- بن محمد بن عثمان المحرج عبد المحسن. (2016). حوكمة الأوقاف دراسة تأصيلية مقارنة، أطروحة دكتوراه . الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 4- حسين زاوش. (2021). حوكمة إدارة الموارد البشرية في الجزائر بين المقاربة النظرية والنصوص القانونية. مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد: 01 ، الصفحات 419-432.
- 5- خلف خزعل، وصالح مهدي الحسنوي. (2017). أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء . مجلة الإدارة والإقتصاد، 06(22) . الصفحات 106-125.
- 6- رولا المعايطة. (14 03، 2017). حوكمة الموارد البشرية. تاريخ الاسترداد 04 20 2021 . <https://www.alitihad.ae/article/15642/2017>
- 7- عبد المحسن بن محمد بن عثمان المحرج. (2016). حوكمة الأوقاف دراسة تأصيلية مقارنة، أطروحة دكتوراه في الفلسفة. جامعة نايف العربية للعلوم المالية، الرياض.
- 8- علي محمد المضايبة. (1998). تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد، العدد 09 ، صفحة 206.
- 9- مهنند العزاوي. (03 05، 2017). الحوكمة من نهج قيادية متطورة 03-05-2017. تاريخ الاسترداد 21 03 2021 . <https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2017/05/03/435579.html>
- 10- B, K. (2012). Récupéré sur . 2012. "What is HR governance?" Canadian HRreporter[Internet: <http://www.hrreporter.com/blog/hr-policiespractices/> archive /2012/09/11/what-is-hr-governance; downloaded on 2021-03-10].
- 11- Bhattacharya, C., Korschun, D., & Sen, S. (2008). Strengthening Stakeholder-Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. Journal of Business Ethics .
- 12- coherens. (s.d). gouvernance-rh. Consulté le 03 15, 2021, sur <http://www.coherens.com/index.php/gouvernance-rh/des-missions-en-gouvernance-rh>
- 13- Deloitte. (2011). HR Governance: A Deloitte Point of View. Consulté le 04 16, 2021, sur <https://irc.queensu.ca/articles/hr-governance-deloitte-point-view>
- 14- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J. (2006). The Global Challenge. Frameworks for International Human Resource Management. New York: McGraw-Hill.
- 15- <http://www.coherens.com/index.php/gouvernance-rh/des-missions-en-gouvernance-rh>. (s.d).
- 16- ISO.ORG. (2016, 09 01). Human resource management —Guidelines on human governance. INTERNATIONAL STANDARD. Consulté le 01 10, 2021, sur <https://www.iso.org/fr/standard/63492.html>
- 17- Kassing, J. (2002). Speaking up identifying employees' upward dissent strategies. Management Communication Quarterly16(2) , pp. 187-209.
- 18- King, M. (2007). Human Resources Lining up with King II. . Unpublished paper presented at the 4th Annual HR Africa Summit.
- 19- King, M. (2006). The Corporate Citizen: Governance for all entities. Johannesburg: Penguin Books.
- 20- Kreissl, B. (2012). What is HR governance? Consulté le 03 18, 2021, sur Canadian HR reporter: [www.hrreporter.com/blog/hr-policiespractices/](http://www.hrreporter.com/blog/hr-policiespractices/) archive /2012/09/11/what-is-hr-governance
- 21-Mercer. (2007). HR Transformation v2.0: It's all about the business.: Mecer Human Resource Consulting. New York.
- 22- Savitz, A., & Weber, K. (2006). The Triple Bottom Line: How Today's Best-run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success – And How You Can Too.
- 23- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., & Younger, J. (2009). HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In. New York: McGraw-Hill/RBL Institute.
- 24- Van Dyne, L., & Le Pine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. Academy of Management journal, 41(1) , pp. 108-119.