

## حوكمة الموارد البشرية كألية جديدة لتحسين أداء المورد البشري – دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط –

**Human resources governance as a new mechanism to improve the performance of the human resource  
– Applied study to a sample of economic institutions in the state of Laghouat –**

مديحة بخوش

جامعة العربي التبسي تبسة (الجزائر)

[Madiha.bakhouch@univ-tebessa.dz](mailto:Madiha.bakhouch@univ-tebessa.dz)

عبد القادر بن سعدة

جامعة عمارثليجي الاغواط (الجزائر)

[abdelkaderbensaade@gmail.com](mailto:abdelkaderbensaade@gmail.com)

تاريخ النشر: 2022/12/31

تاريخ القبول: 2022/07/01

تاريخ الاستلام: 2021/10/21

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تناول مفهوم حوكمة الموارد البشرية كأحد المفاهيم التي تمتاز بالحدثة في مجال التعامل مع المورد البشري مقاسا بأبعاده المختارة (التوجه الاستراتيجي، بعد الكفاءة، بعد النزاهة، بعد المشاركة)، ومحاول ربطه بأداء المورد البشري المقاس بأبعاد (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، جودة العمل المثابرة والوثوق، كمية العمل المنجز) وكذا اختبار الدلالة الاحصائية لعلاقة الأثر بين المتغيرين بأبعادهما على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أداة جمع البيانات (الاستبيان) لخدمة هذا الغرض مع المسح الشامل لإطارات 08 مؤسسات اقتصادية والحصول على عينة قوامها 171 إطارا تتناسب مع متطلبات التحليل الإحصائي المعتمد، ليتم تحليل البيانات بعدها بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية أهمها معاملات الانحدار بالاستعانة في ذلك على برنامج (SPSS26)، وخلصت الدراسة في نهايتها إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لممارسات حوكمة الموارد البشرية على المستويات الجيدة لأداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

الكلمات المفتاح : حوكمة ؛ حوكمة الموارد البشرية ؛ أداء ؛ مورد بشري ؛ أداء المورد البشري.

تصنيف JEL : G39 ؛ L2 ؛ M12

### Abstract:

The aim of this study is to address the concept of human resources governance as one of the most modern concepts in dealing with a human resource measured by its chosen dimensions (strategic orientation, competence, integrity, participation). And try to link it to the performance of the measured human resource in dimensions (knowledge of job requirements, quality of work perseverance and confidence, quantity of work done) as well as to test the statistical significance of the impact relationship between the two variables in dimensions at the level of a sample of economic institutions in the jurisdiction of Aoats. To achieve the objectives of the study, the data collection tool (questionnaire) was designed to serve this purpose together with the comprehensive survey of 08 economic institutions and to obtain a sample of 171 frameworks commensurate with the requirements of the approved statistical analysis. To then analyse the data using a set of statistical tools that are important for regression coefficients using SPSS26, Finally, the study found a statistically significant positive impact of human resources governance practices on the good performance levels of the human resource of the economic institutions sample study.

**Keywords:** Governance; Human Resource Governance; performance; human resource; Performance of human resource.

**Jel Classification Codes :** G39; L2; M12.

ا. تمهيد :

يعد موضوع حوكمة الموارد البشرية من المواضيع الحديثة وذات الأهمية البالغة، وخاصة في ظل البيئة المؤسسية الحالية، التي تعرف العديد من التحديات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، هذه البيئة التي طغت عليها ميزة المنافسة الحادة، ناهيك عن رد الاعتبار لعامل الموارد البشرية كمصدر ثمين وأساس لكسب الميزة التنافسية في تلك المؤسسات، وأمام هذه التحديات بدت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، مما أظهر الحاجة إلى مزيد من الطرق والآليات والأطر الفعالة في إدارة المورد البشري، هذه الحلقة المفقودة في محاولات الباحثين والمسيرين تعددت المقترحات لسدها، ولعل من بين المفاهيم التي راجت في الآونة الأخيرة مفهوم حوكمة المورد البشري كألية لضبط ممارسات المورد البشري والحد من مخاطره والمواءمة بينه وبين الأهداف المعيارية والاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز الالتزام الأخلاقي، وإضفاء أبعاد الكفاءة والمساءلة والنزاهة، هذا الزخم من الأهمية قد يكون له نصيب من علاقة التأثير على أداء المورد البشري الذي يعد المحور الأساس الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة ويمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة.

### 1.1- إشكالية الدراسة:

من أجل التعمق في موضوع الدراسة والإحاطة بأكبر قدر ممكن من جوانبه، وفق منهجية علمية منظمة تسمح بالحصول على النتائج المطلوبة والوقوف على علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة لابد من طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية؟

وهذا ما يدفنا لطرأ الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ماذا يقصد بحوكمة الموارد البشرية ؟
- ✓ ماهي مستويات حوكمة الموارد البشرية وأداء المورد البشري في المؤسسات عينة الدراسة ؟
- ✓ ما أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة؟

### 2.1- الفرضية الرئيسية للدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على أداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

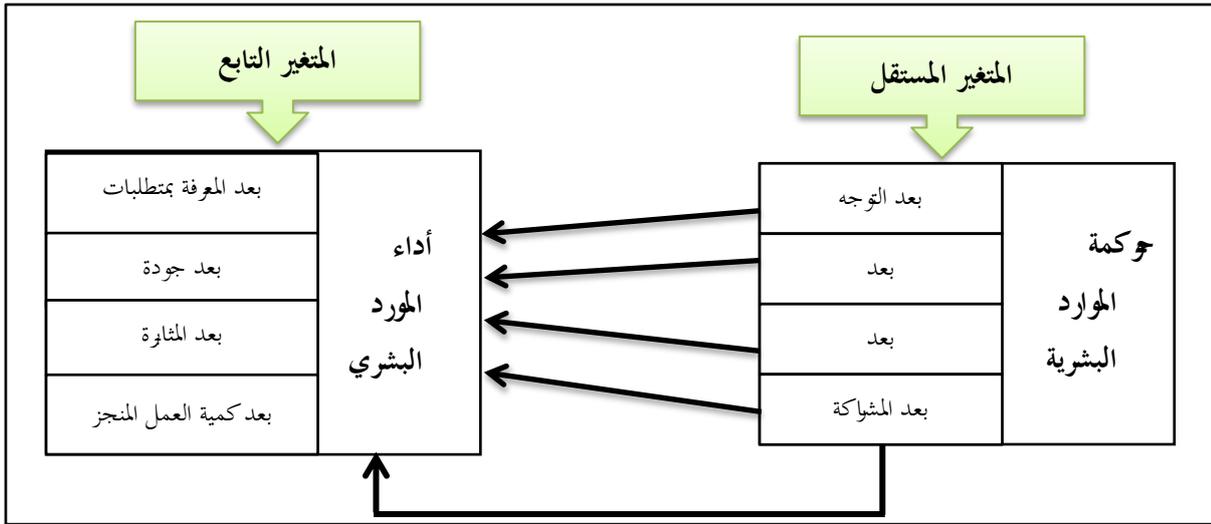
وتندرج تحت هذه الفرضية جملة الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه الاستراتيجي على أداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الكفاءة على أداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده النزاهة على أداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة على أداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

### 3.1- نموذج الدراسة:

تناول البحث متغيرين أولها مستقل والمتمثل في حوكمة الموارد البشرية، والثاني متغير تابع ويتمثل في أداء المورد البشري والشكل(01) التالي يوضح العلاقة بين المتغيرين:

## الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

## 4-1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعتبر مواصلة لمحاولات ربط متغيرات جديدة بأداء المورد البشري الذي دارت حول سبل تعزيزه الكثير من الدراسات والتجارب العلمية، حيث تم ربطه في هذه الدراسة بموضوع حوكمة الموارد البشرية الذي يعتبر من المواضيع الإدارية التي طورها الباحثون في السنوات الأخيرة على خلفية التجاوزات التي تشهدها منظمات الأعمال في مجال التعامل مع مواردها البشرية، كما تفتح آفاق هذه الدراسة المجال للجهود البحثية مستقبلاً، والتي قد تتناول موضوع الدراسة من زوايا أخرى.

## 5-1. أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة في المقام الأول إلى اختبار مدى مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تعزيز أداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية المبحوثة، وفي إطار تحقيق هذا الهدف تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تقديم إطار نظري يحيط بالأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (حوكمة الموارد البشرية، أداء المورد البشري)؛
- التعرف على واقع حوكمة الموارد البشرية وأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة؛
- اختبار مختلف العلاقات التي يحتويها نموذج الدراسة، والوقوف على مدى صحة فرضياته؛
- الخروج بمجموعة من النتائج والمقترحات الواقعية التي تخدم الباحثين والقائمين على المؤسسات الاقتصادية.

## 6-1. منهج الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الاجتماعية والاقتصادية، وهذا ما دعي إلى اعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وجاء اعتمادنا على هذا المنهج للإحاطة بأهم الإجراءات التعريفية لمتغيرات الدراسة (حوكمة الموارد البشرية، أداء المورد البشري) ووصف مستوياتها في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، ومن ثمة تحديد أثر حوكمة الموارد البشرية بأبعادها على أداء المورد البشري لهذه المؤسسات مع تحليل وتفسير جملة النتائج المتوصل إليها.

## 7-1. الدراسات السابقة:

## 1.7.1- الدراسات باللغة العربية:

- دراسة منى النليل مصطفى مرسل (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، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 04، العدد 11، هدفت الدراسة إلى إظهار مفهوم الحوكمة الذي عرف كثيرا كوسيلة لحل المشكلات التي تتعلق بالجوانب المالية والإدارية كآلية لحل مشكلات المورد البشري، استعان الباحث في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض ووزعت على عينة بسيطة مكونة من 50 عامل ممثلة لمجتمع الدراسة الذي ضم جميع عمال شركة كولدير الهندسية، حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة، لتؤكد الدراسة في الأخير على ضرورة إنشاء إدارة خاصة بالحوكمة والعمل على ترسيخ هذا المفهوم وحمايته.

- دراسة إبراهيم محمد جاسم وسرمند غانم (2015) صالح بعنوان: "تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية مقال بمجلة جامعة التنمية البشرية، العراق، المجلد 02، العدد 02، حيث هدفت هذه الدراسة إلى أن تضيف آلية الحوكمة كأداة يمكن تطبيقها في مجالات إدارة الموارد البشرية وذلك ضمن المحاور التي عالجها البحث والتي تمثلت في بيان أهمية حوكمة الموارد

البشرية في إنجاح المنظمات وتحديد مبادئ وأركان وعناصر ومجالات لها، إضافة إلى ربطها بتدقيق الموارد البشرية وتفسير دور ميزانية الموارد البشرية في تحقيق حوكمة الموارد البشرية، وإعطاء ملامح العلاقة بين تدقيق الموارد البشرية وحوكمتها واعتماد الباحثان أسلوب التفكير الاستدلالي حيث اعتمدا على مجموعة من الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع حوكمة الموارد البشرية وكذلك تدقيق الموارد البشرية في بناء علاقة نظرية بين المتغيرين، لتتوصل الدراسة في نهايتها إلى أن حوكمة الموارد البشرية تضمن لمنظمات الأعمال الاستخدام الأمثل لمواردها، كما يعطي تدقيق الموارد البشرية صورة واضحة عن موارد المؤسسة ويشير إلى نقاط القوة والضعف فيها.

#### 2.7.1- الدراسات باللغة الأجنبية:

▪ دراسة (Maysoon Abdullah Ahmed ALshalma) (2020) بعنوان: (Requirements for building human resources governance: Survey of a sample of managers of tourism corporations) مقال بمجلة (African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, South African, Vol9 (1))، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على موضوع حوكمة الموارد البشرية ومتطلبات بنائها في منظمات الأعمال، وكانت انطلاقة الباحثان من فكرة أن الموارد البشرية هي أهم الموارد وأكثرها تعقيداً، مما استدعى اخضاعها لآلية الحوكمة، 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 وأهداف 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 (Grobler, Anton, et al.) (2014) بعنوان: (Governance and HR: the development of a framework for South African organisations) مقال بمجلة (Journal of Contemporary Management, Vol1(1))، 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 حتى بما في ذلك مجلس إدارته، كما تم من خلال هذه الدراسة تحديد إطار عمل حوكمة يمكن أن يحسن إدارة منظمات جنوب إفريقيا إذا ما تم تنفيذه.

#### 3.7.1- مناقشة الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تطرقت لمتغيرات الدراسة (حوكمة الموارد البشرية، وأداء المورد البشري)، سنحاول في هذا العنصر تمييز الدراسة الحالية عن هذه الدراسات من الأوجه التالية:

- تلتقي الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناول أحد متغيري (حوكمة الموارد البشرية، أداء المورد البشري) ومحاولة ربطه بمتغيرات أخرى؛
- 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 الجمع بين متغيري (حوكمة الموارد البشرية، أداء المورد البشري) وتحليل العلاقة بينهما، في حين أن الدراسات السابقة تناولت متغيراً واحداً فقط وحاولت ربطه بمتغيرات أخرى؛
- اختلفت الدراسة الحالية عن العديد من الدراسات السابقة في اعتمادها على الجانب التحليلي الميداني في حين أن الدراسات الأخرى اعتمدت على التفكير الاستدلالي فقط؛
- اختلفت الدراسة الحالية عن العديد من الدراسات السابقة في عينة الدراسة ومكان الدراسة، فهذه الدراسة تستهدف جميع المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط كمجتمع، حيث تشمل الدراسة عينة عشوائية من إطارات مجموعة من هذه المؤسسات الاقتصادية في حين أن الدراسات السابقة كانت على مستوى مجتمعات أخرى.

#### II - الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة:

##### 1.11- حوكمة الموارد البشرية:

##### 1.1.1- مفهوم الحوكمة:

على الساحة الإدارية يعد مصطلح الحوكمة Governance من المصطلحات الإدارية الحديثة، والذي يطلق عليه أيضاً الإدارة الرشيدة إذ يعبر عن مجموعة الطرق والأساليب الحديثة والآليات والإجراءات والنظم والقرارات التي تضمن تفعيل مبادئ الاستقلالية والنزاهة والشفافية والانضباط والمساءلة والعدالة وغيرها من مبادئ الحوكمة التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء

(السنوسي، 2016، صفحة ص13). كما تعتبر الحوكمة انعكاس لنمط التسيير، فالمؤسسات ذات الممارسات الجيدة والسليمة للحكومة تصبح أكثر جذبا للمستثمرين مما يعني زيادة إمكانية الدخول إلى أسواق رأس المال، ووفرة الائتمان وانخفاض تكلفة التمويل، ورفع حصصها السوقية، وخفض مخاطرها، وزيادة قدرتها التنافسية (فروم، 2016، صفحة 668).  
عموما يمكن القول بأن مفهوم الحوكمة يعد بمثابة نظام لإدارة المؤسسة على الوجه الذي يحقق أهدافها الرئيسية ويضمن رقابتها بشكل شامل وبطريقة منظمة ذات أبعاد أخلاقية مبررة وملتزمة. فالمؤسسة ككيان من الهياكل الإدارية والأنظمة واللوائح الداخلية بإمكانها الوصول إلى تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بمنأى عن التسلط وهضم حقوق أي فرد فيها، وبالطريقة التي تضمن حقوق جميع مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة.

### 2.1.ii - مفهوم حوكمة الموارد البشرية:

حوكمة الموارد البشرية هي مفهوم إداري تم تطويره من قبل مركز أبحاث الموارد البشرية في عام 2013، وهو يرمز إلى عملية التأكد من أن العنصر البشري في أي منظمة يحكم بقوة من حيث الأخلاق والكفاءة (Charles, 2014, p. 17)، ويساعد التحكم في هذا المورد سواء بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية نفسها أو لجميع أنواع قضايا إدارة الأفراد على معاملة الموظفين بشكل عادل ومتسق وضمان الامتثال للقانون وتحقيق أفضل الممارسات المعترف بها (Grobler Hyra, 2014, p. 166). كما يتعامل مفهوم حوكمة الموارد البشرية مع نهج الإدارة الذي يأخذ في الاعتبار القيمة الحقيقية لرأس المال البشري من خلال العمل بطريقة تشجعهم وتحفزهم على اتخاذ المبادرة والإنتاجية وخلق قيمة أكبر للمجتمع (Anita Singh, 2017, p. 08).

كما تعرف حوكمة الموارد البشرية بأنها: "الأنظمة والقوانين التي تسيطر وتشرف على استراتيجية الموارد البشرية من خلال تحديد اختيار الأسلوب المناسب لتحقيق الأهداف والخطط والسياسات للمنظمة (Deloitte D., 2011, p. site wep). ويتضمن إطار حوكمة الموارد البشرية في كثير من الأحيان على سبيل المثال لا الحصر، العملية والممارسة التي أدخلتها المنظمة في تحديد الأدوار والسلطات والمسؤوليات وصنع القرار، وفي نهاية الأمر، مساءلة جميع الموظفين والإدارة لمصلحة أصحاب المصلحة. (Moore C., 2011, p. site wep).

وأوضح (Guetat) أن حوكمة الموارد البشرية هي "العملية والممارسة التي تتبناها المؤسسة في تحديد الأدوار والسلطة والمسؤوليات وصنع القرار والاستفسار عن الموظفين والإدارة لصالح مساهمها، ويتم تعريفها أيضا على أنها عمل لقيادة وظيفة الموارد البشرية وإدارة الاستثمارات المتعلقة بالأداء المثالي من خلال تحسين أداء أصول المؤسسة من الموارد البشرية مثل الموارد والمهارات والخبرة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تجنب مخاطر الموارد البشرية التنظيمية والتخفيف من حدتها، كل هذا يمكن أيضا الموارد البشرية من اتخاذ قرارات تشغيلية مثل التخطيط ومراقبة العمليات والتحسين المستمر" (Maysoon Abdullah, 2020, p. 03).

إجمالاً لما ورد في تعاريف هذا المفهوم يمكن القول إن حوكمة الموارد البشرية هي تلك الأنظمة المؤطرة والموجهة لجهود الأفراد، مع ضمان خضوعهم للمساءلة وسييرهم تحت ضوابط الكفاءة والأخلاق، وهي لا تقل أهمية عن حوكمة الأصول المادية أو رأس المال، كما أنها أداة فعالة في نشر وتجذير السلوك المناسب في المؤسسة مع مراعاة العوامل البشرية والاجتماعية في عملية صناعة القرار، بهدف تحقيق نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة.

### 3.1.ii - أبعاد حوكمة الموارد البشرية:

جرى تحديد الأبعاد التالية لحوكمة الموارد البشرية وفق (Kaplan, 2013) و (الحسناوي م.، 2017) وهي تتضمن:

■ **الرؤية والتوجه الاستراتيجية:** تساعد الرؤية الاستراتيجية والتوجه في تحديد الأولويات والأدوار المتوقعة للجهات الفاعلة في المنظمة ووضع معايير لقياس الأداء على المدى القصير والمتوسط (Kaplan, 2013, p. 03)، كما تشير إلى وضع استراتيجية للعمل بفعالية ونشاط وحيوية وتحديد الرؤية الاستراتيجية واختيار ورسم السياسات الخاصة بحوكمة الموارد البشرية (الحسناوي م.، 2017، صفحة 112).

■ **الكفاءة:** تشير إلى المدى الذي يحدد قيمة الموارد البشرية والمالية دون أن يكون هناك هدر أو ضياع، فقد أشارت منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (OECD) إلى ضرورة وجود كفاءة عالية تتضمن إطار للحوكمة في تعزيز شفافية وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن تصاغ المسؤوليات بوضوح وتقسّم ما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة ولن يحدث ذلك إلا من خلال كفاءة التطبيق (الحسناوي م.، 2017، صفحة 113).

■ **النزاهة:** حددت أكاديمية تنمية الموارد البشرية (AHRD) مفهوم النزاهة بأنه المعيار أو القيم التي تحدد إطار منظم يتضمن الإخلاص في العمل على المستوى الشخص والمهني وهو مورد مهم يسهم في تنمية الموارد البشرية في مجال تحليل وصنع القرار التي تحقق النجاح (الحسناوي، 2017، صفحة 112).

■ **المشاركة:** تعتبر علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعمالون، 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، 2017، صفحة 143).

## II-2- أداء المورد البشري:

### II.2.1- مفهوم أداء المورد البشري:

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب العربي التسييري وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في الكثير من الأحيان يعبر عن إنجاز الأهداف، فالأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performanre التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي اشتقت من اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها تنظيم أهدافه (مزهوده، 2001، صفحة 86)، "ويشار أيضا إلى أنه النتيجة النهائية للنشاط" (مرتضى، 2018، صفحة 132). وفي تعريف آخر "الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (بوبرطخ، 2012، صفحة 09).

أما عن المورد البشري بالنسبة للمؤسسة أو المنظمة أو الهيئة (موضوع بحثنا): فهو كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة أو الإدارة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب، و هي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القريب، المتوسط والبعيد. (بارش، 2017، صفحة 08).

فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز الأهداف، فإنه (الأداء) كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أن أداء المورد البشري يعني: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني: الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرفقة لها باستخدام وسائل الانتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة. (مزهوده، 2001، صفحة 86).

### II.2.2- أبعاد قياس أداء المورد البشري:

اتفق الكثير من الباحثين على مجموعة من الأبعاد التي يمكن من خلالها الوصول إلى التقييم الحقيقي لأداء المورد البشري في المؤسسة والتي سوف يتم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية والمتمثلة في ما يلي: (بن عيسى، 2011، صفحة 62).

■ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

■ **جودة العمل:** وتتمثل في مدى إدراك الفرد لعمله الذي يقوم به وما يمتلكه من مهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون أخطاء.

■ **المثابرة والثوق:** وتشتمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة هذا الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

■ **كمية العمل المنجز:** وهي تمثل ما يستطيع أن ينجزه الفرد من أعمال وفق إمكانياته ومقدراته المختلفة في الظروف الاعتيادية، وكذلك مقدرا السرعة والدقة التي ينجز بها تلك الأعمال في الأوقات المحددة، ويمكن خلالها الوقوف على حاجة الفرد للتوجيه والتطوير والتحسين المستمر في أدائه.

## III - الطريقة والأدوات :

### III.1- مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة الناشطة بولاية الأغواط على اختلاف نشاطها كمجتمع للدراسة التطبيقية كون الولاية تعرف بمكانتها في احتضان هذا النوع من المؤسسات، وتمثلت عينة هذه الدراسة في عينة عشوائية من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بالولاية حيث قام الباحثان 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 أدناه رقم (01)، ليتم استرجاع منها 183 استمارة بمعدل استرداد قدر بـ 96.82% وبعد الفرز والمعاينة تم استبعاد 12 استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل، لنتحصل في الأخير على ما مجموعه 171 استمارة صالحة للتحليل وتناسب مع متطلبات التحليل الإحصائي المعتمد في هذه الدراسة.

#### الجدول (01): توزيع مفردات عينة الدراسة

المجموع	توزيع الاستمارات الصالحة للتحليل على أفراد العينة	الاستمارات المستبعدة	معدل الاسترداد	عدد الاستمارات المسترجعة	مجموع الاستمارات الموزعة
171	62	12	96.82%	183	189
	109				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS26)

#### 2.111- أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات في هذا البحث، حيث شملت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية:

- **المحور الأول:** يتناول المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.
- **المحور الثاني:** يتضمن آراء وتجارب أفراد عينة الدراسة حول مستويات حوكمة الموارد البشرية بأبعادها لدى المؤسسات المبحوثة، حيث يعتبر مفهوم حوكمة الموارد البشرية مفهوما إداريا جديدا، ولم يتم تناوله إلا قليلا من طرف بعض الباحثين الذين طوروا مجموعة من الأبعاد تم اعتمادها كمقاييس لهذا المفهوم، وفي هذا البحث تم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية: (بعد التوجه الاستراتيجي، بعد الكفاءة، بعد النزاهة، بعد المشاركة).

#### الجدول (02): مقاييس محور حوكمة الموارد البشرية

نوع المقياس	الفقرات	الأبعاد
ليكرت الخماسي	تقوم المؤسسة بتخطيط احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.	بعد التوجه الاستراتيجي
	ترسم المؤسسة توجهاته مستقبلية نحو تنمية مواردها البشرية.	
	موظفي المؤسسة واعون للمعايير والاتجاهات والأخلاقيات التي تحكم نشاط المؤسسة.	
	تدرج المؤسسة أهداف إدارة مواردها البشرية ضمن استراتيجيتها العامة.	بعد الكفاءة
	يسعى الموظفون لأداء مهامهم بطريقة صحيحة واستغلال أمثل للإمكانيات المتاحة.	
	يمتلك موظفو المؤسسة القدرات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكل كفاءة.	
	تحرص المؤسسة على وضع أهداف واضحة لموظفيها في جميع المستويات.	بعد النزاهة
	تقوم المؤسسة بقياس قدرة الموظفين على أداء مهامهم وفق مؤشرات أداء محددة لكل وظيفة.	
	هناك مجموعة من القوانين تضبط نزاهة وظائف إدارة الموارد البشرية.	
	هناك إجراءات إدارية وقانونية تمنع المحسوبية والوساطة في وظائف إدارة الموارد البشرية.	بعد المشاركة
	تسعى المؤسسة لنشر قيم النزاهة بين الموظفين فيها.	
	يشعر موظفو المؤسسة بنزاهة الإدارة في التعامل معهم.	
	يتم أخذ اقتراحات ومبادرات الموظفين المتعلقة بتحسين ظروف العمل بعين الاعتبار.	بعد المشاركة
	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)

- **المحور الثالث:** يتضمن آراء وتجارب أفراد عينة الدراسة حول مستويات أداء المورد البشري، حيث تم قياس هذه المتغير من خلال الأبعاد التالية: (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، جودة العمل، المثابرة والثوق، كمية العمل المنجز)، حيث تم صياغة أسئلة هذا المحور في ضوء هذه الأبعاد.

الجدول (03) : مقاييس محور أداء المورد البشري

نوع المقياس	الفقرات	الأبعاد
ليكرت الخماسي	هناك المام من قبل الموظفين بالمهام والواجبات الخاصة بوظائفهم.	بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة
	يملك عمال المؤسسة الكفاءة اللازمة التي تتناسب مع وظائفهم.	
	يملك موظفو المؤسسة القدرة على حل مشكلات العمل المتعلقة بأنشطتهم.	
	يقوم الموظفون بأداء مهامهم دون الحاجة للإشراف الدائم عليهم.	
	توفر المؤسسة برامج تطوير وتأهيل للموظفين حول وظائفهم.	بعد جودة العمل
	يتم انجاز الأعمال وفق المعايير والمقاييس المخططة.	
	يحرص الموظفون على استغلال جميع الإمكانيات المتاحة في العمل.	
	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإتمام مهامهم في الوقت المحدد.	
	تسهل الإدارة على تشجيع الموظفين في كل ما يتعلق بتطوير العمل.	بعد المثابرة والوثوق
	يملك الموظفون روح التفاني والإخلاص في العمل.	
	لدى الموظفين رغبة كبيرة في تطوير مهاراتهم وخبراتهم.	
	يجتهد الموظفون في تحقيق أهداف المؤسسة.	
	يملك الموظفون قدرة عالية على تحمل ضغوط العمل.	بعد كمية العمل المنجز
	تقابل المؤسسة جهد وأداء الموظفين بالحوافز والمكافآت المناسبة.	
	ما ينجزه الموظفون من عمل يتوافق مع ما يملكونه من قدرات.	
	يحصل الموظفون على التوجيه والتحسين المستمر عن أهداف ووظائفهم.	
ما يقدمه الموظفون في وظائفهم يرضي إدارة المؤسسة.		
ما يبذله الموظفون في وظائفهم يساهم كثيرا في تحقيق أهداف المؤسسة.		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS26)

حيث تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (04) أدناه:

الجدول (04) : 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.iii- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان ومعالجتها تم الاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V26) وفق الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الصدق ومعامل الثبات كرونباخ ألفا وذلك لقياس صدق وثبات أداء البحث؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستويات أجوبة أفراد العينة على أسئلة متغيرات الدراسة ومدى تمركزها وتشتمها عن أوساطها الحسابية؛
- تحليل الارتباط والانحدار من أجل إبراز طبيعة العلاقة ودرجات التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

## 4.111- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

- اختبار الصدق الظاهري: 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 والمتخصصين في مجال الدراسة.
- اختبار ثبات أداة الدراسة: 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 قام الباحث بإجراء اختبار الثبات على الاستبيان وذلك بإيجاد معاملات الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لفقرات الاستبيان ومتغيراته المستقلة والتابعة والتي تعطي فكرة عن اتساق أسئلة الاستبيان مع بعضها البعض والاستبيان بصفة عامة.

## الجدول (05): معاملات ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الدراسة

معامل كرونباخ ألفا	البعد	
0.873	بعد التوجه الاستراتيجي	حوكمة الموارد البشرية
0.856	بعد الكفاءة	
0.921	بعد النزاهة	
0.919	بعد المشاركة	
0.906	أداء المورد البشري	
<b>0.888</b>	<b>المقياس ككل</b>	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS26)

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ قدرت بـ 0.888 وقد تجاوزت مستوى القبول 0.70 مما يدل على درجة ثبات واتساق عالية لأداة الدراسة (الاستبيان) ومناسبة لأغراض هذا البحث.

## IV - النتائج ومناقشتها:

## 1. IV - عرض نتائج التحليل الإحصائي:

## 1.1. IV - تحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير حوكمة الموارد البشرية:

## الجدول (06): وصف أفراد عينة الدراسة لحوكمة الموارد البشرية

درجة الانطباق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد حوكمة الموارد البشرية
موافق	1.06	3.75	بعد التوجه الاستراتيجي
موافق	1.12	3.65	بعد الكفاءة
موافق	1.26	3.56	بعد النزاهة
موافق	1.15	3.60	بعد المشاركة
موافق	<b>1.15</b>	<b>3.64</b>	البعد ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS26)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون الموافقة على فقرات محور حوكمة الموارد البشرية، حيث حقق المحور ككل متوسطا حسابيا قدر بـ 3.64 بانحراف معياري قدره 1.15 حيث تشير هذه القيم إلى الموافقة على مقياس ليكارت الخماسي، وللتفصيل أكثر في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لا بد من الوقوف على تفاعلهم مع كل بعد من أبعاد حوكمة الموارد البشرية وبآتي ذلك فيما يلي:

- **بعد التوجه الاستراتيجي:** من خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.75 وبانحراف معياري قدر بـ 1.06 يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون القول بأن مؤسساتهم توجهها استراتيجيتها في التعامل مع المورد البشري، من خلال ما ترسمه مؤسساتهم من مخططات وما تعدده من برامج لتغطية الاحتياجات المستقبلية من هذا المورد، إضافة إلى تفاعلهم بالموافقة على مدى إدراج مؤسساتهم لأهداف إدارة المورد البشري ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

- **بعد الكفاءة:** من خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.65 وبانحراف معياري قدر بـ 1.12 يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون القول بأن مؤسساتهم تتخذ من الكفاءة معيار صارما في أداء المهام، كذلك نلاحظ إجماع أفراد عينة الدراسة بالموافقة على مدى التزام الموظفين بالاستغلال الأمثل للامكانيات المتاحة لهم ومدى وضوح أهدافهم، ومدى خضوعهم لإجراءات

#### قياس الأداء.

- **بعد النزاهة:** بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.56 والذي يقع ضمن مجال الموافقة على مقياس لكارث وانحراف معياري قدر بـ 1.26، يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون على التزام مؤسساتهم بالنزاهة في التعامل مع موردها البشري، كما يجمعون على توفر أسس النزاهة وتوفر أيضا الظروف التي تشجع كل أشكالها بمؤسساتهم.
- **بعد المشاركة:** بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.60 والذي يقع ضمن مجال الموافقة على مقياس لكارث وانحراف معياري قدر بـ 1.15، يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون على اعتراف مؤسساتهم بأهمية المشاركة العمالية في كل ما تعلق بتحسين ظروف العمل، كما أنها توفر سبل التحاور وتضمن المبادرات والاقتراحات العمالية، كما يوافقون بإجماع على توفير مؤسساتهم لسبل العمل الجماعي وتنمية روح الفريق لدى موظفيها.

#### IV 2.1- تحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير أداء الموارد البشرية:

الجدول (07): وصف أفراد عينة الدراسة لأداء المورد البشري

أبعاد حوكمة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الانطباق
بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة	3.50	1.13	موافق
بعد جودة العمل	3.72	1.08	موافق
بعد المثابرة والثوق	3.61	1.12	موافق
بعد كمية العمل المنجز	3.60	1.08	موافق
البعد ككل	3.60	1.10	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS26)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون الموافقة على فقرات محور أداء الموارد البشرية، حيث حقق المحور ككل متوسطا حسابيا قدر بـ 3.60 بانحراف معياري قدره 1.10، فهذه القيم تدل على الموافقة على مقياس ليكارث الخماسي، وللتفصيل أكثر في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لابد من الوقوف على آرائهم تجاه كل بعد من أبعاد أداء الموارد البشرية، حيث نفضل في ذلك فيما يلي:

- **بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** بالرجوع إلى نتائج الجدول أعلاه نلاحظ موافقة أفراد عينة الدراسة وبإجماع حول مدى معرفة الموظفين في مؤسساتهم بمتطلبات الوظيفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد والمقدر بـ 3.50، بانحراف معياري قدر بـ 1.13، حيث جاءت الموافقة الكاملة بخصوص مدى إلمام الموظفين بمهامهم ومدى قدرتهم على أدائها بالشكل المطلوب وحل المشاكل المتعلقة بها، إضافة إلى موافقتهم على توفير مؤسساتهم لبرامج التطوير والتأهيل التي تسمح بذلك.
- **بعد جودة العمل:** من خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.72 وبانحراف معياري قدر بـ 1.08 يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون الموافقة على أن الموظفين في مؤسساتهم يحرصون كل الحرص على اتمام مهامهم وفق المعايير والأسس المخططة وبالجهد اللازم لذلك.
- **بعد المثابرة والثوق:** بالرجوع إلى نتائج الجدول أعلاه نلاحظ موافقة أفراد عينة الدراسة وبإجماع حول امتلاك الموظفين في مؤسساتهم لدوافع المثابرة في تحقيق أهداف المؤسسة والثوق فيها، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد والمقدر بـ 3.61، بانحراف معياري قدر بـ 1.13، حيث وافق وبإجماع أفراد عينة الدراسة على امتلاك موظفيهم لروح التفاني والاخلاص والرغبة في أداء مهامهم وتحقيق أهداف مؤسساتهم وثوقهم بعدالة ما تقدمه المؤسسة من مقابل تجاه ذلك.
- **بعد كمية العمل المنجز:** بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.60 والذي يقع ضمن مجال الموافقة على مقياس لكارث وبانحراف معياري قدر بـ 1.08، يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن كمية العمل المنجزة من طرف موظفيهم مقبولة وتتوافق مع قدراتهم، كما أنها تعكس التوجيه والتحسين المستمر لأهدافهم، كما يجمعون الموافقة على أن هذا الأداء المقدم من طرف الموظفين يرضي إدارة المؤسسة ويساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها.

#### IV 2- اختبار فرضيات الدراسة:

يتم اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون للرتب، واختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وقبل المرور إلى التأكد من صحة أو خطأ الفرض القائل بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية بأبعادها على مستويات أداء المورد البشري، لابد من التأكد من أن هناك علاقة ارتباط بين حوكمة الموارد البشرية وأداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون للرتب كما يلي:

## الجدول (08): قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

أداء المورد البشري		المتغير
معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	حوكمة الموارد البشرية
0.691	0.831	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS26)

يتبين من خلال الجدول (08) أعلاه أن معامل الارتباط R بين المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية والمتغير التابع أداء المورد البشري قدر بـ 0.831، حيث تعبر هذه القيمة عن وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، في حين كانت القدرة التفسيرية لهذا النموذج مرتفعة وفقاً لقيمة R<sup>2</sup> المقدرة بـ 0.691، إذ يدل هذا على أن المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية يفسر ما مقداره 69.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء المورد البشري.

## 1.2. IV- اختبار الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على أداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية التي تقوم عليها الدراسة من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط والذي يمكن إجمال معطياته في الجدول التالي:

## الجدول (09): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين حوكمة الموارد البشرية والإدماج الوظيفي

القيمة الاحتمالية Sig	F	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة T المحسوبة	معامل انحدار المتغير المستقل B1	ثابت النموذج B0
0.000	3.6.267	0.000	17.500	0.724	1.031

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS26)

يتبين من خلال الجدول رقم (09) أعلاه الخاص بتحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط بين حوكمة الموارد البشرية وأداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة F المحسوبة والتي قدرت بـ 3.6.267، وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية 0.05، وهذا ما يدل على جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط وصلاحيته لاختبار فرضيات الدراسة.

كما نلاحظ من خلال ذات الجدول مختلف معاملات الانحدار الخطي البسيط حيث بلغت قيمة B0 ثابت نموذج الانحدار 1.031 وهي التي تعبر عن قيمة متغير أداء المورد البشري في حال انعدام قيمة المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية، في حين أن معامل الانحدار B1 قد بلغ 0.724، وتدل هذه القيمة على مقدار الارتفاع الحاصل في قيمة المتغير التابع أداء المورد البشري عند ارتفاع قيمة المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية بوحدة واحدة، كما بلغت قيمة T المحسوبة 17.500 بمستوى معنوية 0.000 وهي دالة عند مستوى معنوية 5% مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على مستويات أداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

وبالتالي وحسب المعطيات السابقة يمكننا قبول الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة والقول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على أداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

أداء المورد البشري = 1.031 + 0.724 حوكمة الموارد البشرية

## 1.2. IV- اختبار الفرضيات الجزئية:

في هذه المرحلة يتم اختبار صحة الفرضيات الجزئية للدراسة من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (الرؤية والتوجه الاستراتيجي الكفاءة، النزاهة،

المشاركة) على المتغير التابع أداء المورد البشري

حالة الفرضية	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة T المحسوبة	معامل انحدار المتغير المستقل B1	ثابت النموذج B0	المتغيرات المستقلة
مقبولة	.008	2.683	.155	1.029	بعد والتوجه الاستراتيجي
مقبولة	.006	2.784	.212		بعد الكفاءة
مقبولة	.008	2.687	.200		بعد النزاهة
مقبولة	.000	4.920	.377		بعد المشاركة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS26)

يبين الجدول رقم (10) أعلاه أثر كل بعد من أبعاد حوكمة الموارد البشرية المختارة لقياسها في هذه الدراسة على مستويات أداء المورد البشري للمؤسسات عينة الدراسة، ومنه نلاحظ أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة (بعد التوجه الاستراتيجي، بعد الكفاءة، بعد النزاهة بعد المشاركة) قد بلغت (0.155، 0.212، 0.200، 0.377) على التوالي، وتشير هذه القيم إلى مقدار الارتفاع الحاصل في قيمة المتغير التابع أداء المورد البشري عند ارتفاع قيمة أحد هذه المتغيرات المستقلة بمقدار وحدة واحدة، كما نلاحظ من درجة المعنوية لقيمة T هذه الأبعاد (2.683، 2.784، 2.687، 4.920) أنها دالة إحصائياً عن مستوى معنوية 5% كون قيمتها الاحتمالية أقل من 0.05، ومن خلال هذه المعطيات يمكننا التوجه نحو الفرضيات الجزئية لهذه الدراسة بالقرارات التالية:

- نقبل الفرضية الجزئية الأولى ونقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه الاستراتيجي على أداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%؛
- نقبل الفرضية الجزئية الثانية ونقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الكفاءة على أداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%؛
- نقبل الفرضية الجزئية الثالثة ونقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده النزاهة على أداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%؛
- نقبل الفرضية الجزئية الرابعة ونقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة على أداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

#### 3- IV - مناقشة نتائج الدراسة:

بالاستناد على المعطيات النظرية التي شكلت لنا قاعدة معرفية لحوكمة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المورد البشري وتدعيمها بالمعطيات الميدانية التي تم الحصول عليها وتحليلها بالاستعانة بوسائل وتقنيات البحث العلمي المختلفة، سوف نحاول فيما يلي تحليل النتائج المتحصل عليها على ضوء ما آلت إليه فرضيات الدراسة.

#### IV 1.3- طبيعة حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات عينة الدراسة:

يعد موضوع حوكمة الموارد البشرية من المواضيع الحديثة والهامة وعلى الرغم من أهمية المفهوم فإنه لا يتم فهم الحوكمة في كثير من الأحيان ولا يتم تأسيسها رسمياً وغالباً ما يتم الاستثمار فيها من طرف أنشطة وظيفية الموارد البشرية أي في بعض الأنشطة والمهام أو لدى بعض الموظفين، كما نجد الاهتمام بقضية الحوكمة أكثر منه لدى الإدارة العليا للمؤسسة، وهذا ما تم الوقوف عليه لدى المؤسسات عينة الدراسة من خلال التفاعل الإيجابي مع مبادئ حوكمة الموارد البشرية وتثمينها في هذه المؤسسات مع التأكد من وجود قاعدة من الإجراءات والسياسات والقواعد التي تدعم هذه المبادئ وذلك من خلال:

- المؤسسات عينة الدراسة تملك إطاراً من السياسات والإجراءات التي تضمن التخطيط الاستراتيجي لقضايا المورد البشري كما توفر الحوافز لضمان استدامة الاستراتيجية والخطط التنفيذية الخاصة بها؛
- الطاقم الإداري للمؤسسات عينة الدراسة يؤمن بضرورة الالتزام بالأهداف ووضع المؤشرات الموضوعية لزيادة كفاءة الموظفين بما يحقق هذه الأهداف على الصعيدين الفردي والمؤسستي؛
- عينة الدراسة تمتلك العديد من الإجراءات والمدونات التي تحدد السلوك الوظيفي وتؤطر أخلاقيات الوظيفة، وتوضح الخطوط العريضة لكيفية التعامل بنزاهة وعدالة من طاقمها البشري؛

▪ عملية إعداد وتطوير التشريعات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشري في المؤسسات عينة الدراسة تخضع لعامل المشاركة والمساهمة العمالية في ذلك لضمان عدالتها ونزاهتها.

#### IV. 2.3- طبيعة أداء المورد البشري لدى المؤسسات عينة الدراسة:

من خلال ما تم استخلاصه نتيجة تحليل البيانات المحصلة من مجموعة الإطارات المبحوثين عن الأداء الذي يقدمه المورد البشري في المؤسسات عينة الدراسة تم الوصول إلى أن المورد البشري في هذه المؤسسات يقدم مستويات جيدة من الأداء يمكن التعبير عنها من خلال النقاط التالية:

▪ يتمتع الموظفون في المؤسسات عينة الدراسة من وجهة نظر الإطارات المبحوثين بمستويات معرفة عالية بمتطلباتهم الوظيفية يترجمها الإلمام بالمهام والواجبات والتمتع بالكفاءة والقدرة على حل المشاكل ذات العلاقة بالوظيفة، ناهيك عن دورية واستمرارية برامج التطوير والتأهيل للموظفين في هذه المؤسسات؛

▪ يخضع أداء العمل لمعايير جودة عالية يعكسها الموقف الإيجابي للإطارات المبحوثين عن مدى انجاز العمل وفق المعايير والمقاييس المخططة، إضافة إلى درجة استغلال الموظف للإمكانيات المتاحة أمامه بشكل جيد وبالجهد اللازم؛

▪ من وجهة نظر الإطارات المبحوثين ما يقدمه الموظف من عمل يعد جيدا ومرضيا وهذا ما يشير إلى توافق العمل المنجز مع قدراتهم وامكانياتهم، إضافة إلى الجهد المبذول في عمليات التوجيه والتحسين المستمر للأهداف التي يبلغها العمل المنجز من طرف الموظفين دائما.

من خلال قبول فرضية الأثر والإقرار بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على أداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%، حيث قدر معامل انحدار الأثر بين المتغيرين بـ 0.72، ومنه يمكن القول بأن ما تتبناه المؤسسات عينة الدراسة من توجهات استراتيجية وما تقره من آليات وقواعد وإجراءات وممارسات في كل مبدأ من مبادئ حوكمة الموارد البشرية له أثر على الأداء المقدم من طرف المورد البشري لهذه المؤسسات بجميع أبعاده المقاس بها ويفسر ما نسبته 72% من التغير الحاصل فيه.

#### V- الخلاصة:

تندرج هذه الدراسة ضمن مجال البحث المتعلق بالموارد البشرية، حيث كانت ولا تزال هذه العجلة تتقدم على مسار اكتشاف تقنيات وطرق أكثر حداثة وفعالية في تسيير المورد البشري من أجل الوصول به إلى أعلى درجات العطاء، وجاءت هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي وضمن منهجية علمية بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة، والتحقق من الفرضيات التي قامت من أجلها، فبعد الخوض في العديد من المفاهيم وبلورة جملة من الأفكار واختبار وتحليل شبكة من العلاقات، بإمكاننا القول بأن حوكمة الموارد البشرية كمدخل فكري جديد وإضافة واعدة على مستوى تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة أو غيرها من المؤسسات الاقتصادية، هي إطار ضابط من الأنظمة التي تؤطر وتوجه جهود الأفراد، وتضمن خضوعهم للمساءلة والتزامهم بالسير تحت مظلة الكفاءة والأخلاق.

#### 1.V- نتائج الدراسة:

▪ تظهر نتائج تحليل اتجاهات آراء الإطارات المبحوثين أن المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة تملك إطارا جيدا من الحوكمة فيما يتعلق بالتعامل مع موردها البشري، وهذا ما تعكسه موافقتهم على جميع فقرات أبعاد قياس حوكمة الموارد البشرية؛

▪ يتمتع المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة بمعدلات أداء عالية، تظهر من خلال اتجاهات آراء الإطارات المبحوثين حيث كانت موافقتهم بالإجماع على جميع الفقرات المكونة لأبعاد قياس أداء المورد البشري بهذه المؤسسات؛

▪ يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية بأبعادها المقاسة بها "التوجه الاستراتيجي، الكفاءة، النزاهة، المشاركة" على أداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%؛

▪ من خلال الدراسة الميدانية يتضح بأن حوكمة الموارد البشرية بأبعادها كإطار من الضوابط والقواعد التي تنظم العلاقة بين المورد البشري والمؤسسة التي ينتهي إليها، تمثل بالنسبة للمؤسسات عينة الدراسة سبيلا من السبل إلى السيطرة على مخاطر المورد البشري، والرفق بالقيم والأخلاق في محيط المؤسسة وضمان الدعم الكافي فيما يتعلق بصنع القرار الذي يزيد من أداء وظيفة المورد البشري من جهة والمؤسسة ككل من جهة أخرى.

## 2.V-2- توصيات الدراسة:

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من خلال الربط بين متغيراتها على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط جرى عرض جملة التوصيات التالية:

- ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية على نحو عام والمؤسسات عينة الدراسة بشكل خاص بموضوع حوكمة الموارد البشرية كمفهوم موحد وإرساء أبعاده، وإعطائه الأهمية اللازمة، لأن الاهتمام بالمورد البشري من ناحية عدالة التعامل وكفاءة الاختيار ووضوح التوجهات حتما سيؤدي إلى زيادة عطاء هذا المورد وبالتالي زيادة أداء المؤسسة بشكل عام؛
- لا بد من رفع درجة الوعي لدى جميع المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية بأهمية ممارسات حوكمة الموارد البشرية في رفع مستويات أداء المورد البشري؛
- دراسة ممارسات حوكمة الموارد البشرية بأبعادها الحالية أو إضافة أبعاد أخرى ومدى تأثيرها في أداء المورد البشري لقطاعات أخرى لم يتسن للباحث الوصول إليها.

## - الإحالات والمراجع :

1. أحمد طه سيرين. (2017). منظمات المجتمع المدني ودورها في تعزيز الحكم الرشيد (أجور المنظمات النسوية نموذجاً). مجلة جامعة التنمية البشرية، العراق: جامعة التنمية البشرية، المجلد 03(01).
2. أحمد محمد عبد الرحمان بن عيسى. (2011). دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي. أطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية.
3. شوقي محمد الصباغ و آخرون. (2017). نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 13(17).
4. بلال كامل، عودة رشيد، مرتضى طلحة. (2018). أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية بالعراق. مجلة الدراسات العليا، العراق: جامعة النيلين، المجلد 11(43-1).
5. بويرطخ عبد الكريم. (2012). دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة قسنطينة.
6. خلف خزعل صالح مهدي الحسنواوي. (2017). أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة كربلاء، المجلد 06(22).
7. سرمد غانم صالح إبراهيم محمد جاسم. (2016). تدقيق الموارد البشرية اداة فعالة في حوكمة الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، العراق: جامعة التنمية البشرية، المجلد 02(02).
8. عبد الملوك مزهوده. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم الانسانية، الجزائر: جامعة بسكرة، المجلد 01(01).
9. فضيلة بارش. (2017). دور الحوكمة و مراقبة التسيير في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، مداخلة الملتقى الوطني: التحديات مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، الجزائر: جامعة البليدة 2، يوم 25 أفريل.
10. محمد الصالح فروم. (2016). أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 12(03).
11. محمد الصباغ، شوقي. (2017). نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 13(17).
12. وائل السنوسي إدريس. (2016). أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان) الأردن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

13 Anita Singh. T. S. (2017). **Antecedents of HR Governance – An Insight** , *International Journal of Academic Research & Development*. New Delhi. India. 13(01).

14 Charles Saliba. (2014), **HR Governance -The Real GateKeeper**, USEK, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship. April 14 & 15.

15 Deloitte. (2011), **Récupéré sur HR Governance: A Deloitte Point of View**, Adapted from: <https://irc.queensu.ca/articles/hr-governance-deloitte-point-view>. Visited on :10/08/2019. 14:00.

- 16 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.* 01(01).
- 17 Kaplan. A. . (2013). **Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries?**, *Kaplan et Human Resources for Hellthe.* 03.
- 18 Maysoon Abdullah. A. (2020), **Requirements for building human resources governance: Survey of a sample of managers of tourism corporations,** *African Journal of Hospitality. Tourism and Leisur., South African.* 19(1).
- 19 Moore. C. (2011), **The four pillare of HR governance,** Récupéré sur GEURGE BROWN, Adapted from: <https://www.georgebrown.ca/facultybios/carla-moore.aspx>. Visited on : 06/08/2019. 15: 25.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

بن سعدة، عبد القادر و بخوش، مديحة (2022)، حوكمة الموارد البشرية كآلية جديدة لتحسين أداء المورد البشري – دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط –، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 22(العدد 01)، الجزائر: جامعة سطيف1، ص.ص 62-76.

- الملاحق :

الشكل (1): قائمة المحكمين لأداة الدراسة

المجال	مؤسسة الانتساب	الرتبة	الإسم واللقب
علوم التسيير	جامعة الأغواط	أستاذة محاضرة أ	صفرائي عائشة
علوم التسيير	جامعة بسكرة	أستاذة محاضرة أ	غضبان حسام الدين
العلوم التجارية	ملحقة أفلو – جامعة الأغواط-	أستاذة محاضرة ب	شلالي الطاهر حسام الدين
العلوم التجارية	ملحقة أفلو – جامعة الأغواط-	أستاذة محاضرة أ	قطاف عبد القادر
علوم التسيير	جامعة الشلف	أستاذة محاضرة أ	محمد فلاق
علوم التسيير	جامعة خنشلة	أستاذة محاضرة أ	حرنان نجوى
علوم التسيير	جامعة تبسة	أستاذة محاضرة أ	غريب طاوس
علوم التسيير	جامعة خنشلة	أستاذة محاضرة أ	مانع سبرينة

المصدر: من اعداد الباحث.