

حوكمة الموارد البشرية كممارسة تنظيمية في إطار حوكمة المؤسسات

دراسة حالة مؤسسة جزائرية: "مجمع بلاط" نموذجاً

Human resources governance as an organizational practice in the framework of corporate governance Case study of an Algerian institution: "Bellat Complex" as a model

زينب مسعودي^{1*}، عقيلة صدوقي²

¹ جامعة أوبوكر بلقايد - تلمسان "مخبر إدارة الأفراد والمنظمات"، messzeyneb90@gmail.com

² جامعة الجزائر 3، sad.akila@univ-alger3 أو sad.akila@hotmail.com

تاريخ القبول: 2022/11/25

تاريخ الاستلام: 2022/09/05

ملخص:

يهدف هذا العمل الى دراسة حوكمة الموارد البشرية باعتبارها أحد المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال التعامل مع المورد البشري مقاساً بأبعاده: (التوجه الإستراتيجي، المساواة، الكفاءة، النزاهة، المشاركة أو صوت الموظف)، ودراسته كممارسة تنظيمية في إطار حوكمة المؤسسات. حيث خصت مختلف المفاهيم لإعطاء صورة أوضح عن حوكمة الموارد البشرية، ثم اختبارها تطبيقياً على "مجمع بلاط" من خلال الإستبيان، الذي شمل عينة من 116 مستجوب، ليتم تحليل البيانات بالإعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية. وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة حوكمة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة المدروسة تعتبر إيجابية بتطبيق أبعادها، وكذا وجود علاقات قوية بين ممارستها وكل من العمر والخبرة المهنية، ووجود أثر غير مباشر على أداء المورد البشري وأداء المؤسسة بشكل عام، كما تم تقديم بعض الإقتراحات من أبرزها ضرورة رفع درجة وعي المسؤولين بالمؤسسات بأهمية ممارسة حوكمة الموارد البشرية في رفع أداء المورد البشري والمؤسسة عموماً.

كلمات مفتاحية: الحوكمة، حوكمة الموارد البشرية، حوكمة المؤسسات، الموارد البشرية.

تصنيف JEL: O15 , G34

Abstract :

This work aims to study the governance of human resources as one of the relatively recent concepts in the field of dealing with the human resource measured by its dimensions: (strategic orientation, accountability, efficiency, integrity, participation, or employee voice), And study it as an organizational practice in the framework of corporate governance.

Where the various concepts were summarized to give a clearer picture of human resource governance, and then tested and applied on the "Bellat Complex" through the questionnaire, where a sample of 116 was adopted, so that the data were analyzed based on a set of statistical tools.

The study concluded that the practice of human resource governance at the level of the studied institution is considered positive by applying its dimensions, as well as the existence of strong relationships between its practice and both age and professional experience, and the presence of an indirect impact on the performance of the human resource and the performance of the institution in general, Some suggestions were also made, most notably the need to raise the level of awareness of officials in institutions of the importance of practicing human resource governance in raising the performance of the human resource and the institution in general.

Keywords : Governance, Human Resources Governance, Corporate Governance, Human Resources.

Jel Classification Codes : G34 , O15

1. مقدمة

تعتبر الموارد البشرية حجر الأساس لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو توجهها، فأطلق عليها اسم رأس المال البشري، وتعددت الأساليب والطرق الهادفة إلى تطوير الموارد البشرية وتعزيز أثرها وأدائها في المؤسسات، ومع التوجه التكنولوجي المتسارع للعالم والدفع نحو مردودية وفعالية أكبر للمؤسسات على اختلافها، عمومية أو خاصة، ربحية أو غير ربحية، فهذه الفعالية لن تتأتى إلا بحسن إدارة هاته المؤسسات ومواردها البشرية.

فبالرغم من تطور أساليب وطرق إدارة الموارد البشرية وبذل مختلف الجهود لرفع قدرات وكفاءات هذا المورد في محاولة لبتلاءم مع التطورات البيئية ومواكبة مساعي تحقيق تنافسية المؤسسات، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى آليات وأطر تضمن الإستغلال والتسيير الأمثل للموارد البشرية، وكذا تضمن مساهمته الفعلية في تعزيز أداء المؤسسات، ولعل من بين أهم المفاهيم الراجحة في الآونة الأخيرة نجد مفهوم حوكمة الموارد البشرية الذي تم اقتراحه كإطار ضابط ذو بعد قانوني وأخلاقي يضمن حقوق المورد البشري من جهة ويعظم منافع المؤسسات من جهة أخرى.

الإشكالية:

مما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

كيف يتم تطبيق حوكمة الموارد البشرية كممارسة تنظيمية في ظل حوكمة المؤسسات؟

الأسئلة الفرعية:

ولندعم التساؤل الرئيسي تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق مبادئ وأبعاد حوكمة الموارد البشرية على المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة حوكمة الموارد البشرية من حيث الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة حوكمة الموارد البشرية من حيث المؤهل العلمي؟
- هل يوجد تأثير للعمر في ممارسة حوكمة الموارد البشرية؟
- هل يوجد تأثير للخبرة في ممارسة حوكمة الموارد البشرية؟

الفرضيات:

للإجابة على الأسئلة السابقة تم معالجة الفرضيات التالية:

- يتم تطبيق مبادئ وأبعاد حوكمة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة بشكل جيد.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة حوكمة الموارد البشرية من حيث الجنس.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة حوكمة الموارد البشرية من حيث المؤهل العلمي.
- توجد علاقة ارتباطية بين العمر وبين ممارسة حوكمة الموارد البشرية.
- توجد علاقة ارتباطية بين الخبرة المهنية وبين ممارسة حوكمة الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- حداثة الموضوع باعتباره أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وهو "حوكمة الموارد البشرية" حيث يعتبر حديثاً نسبياً في مجال إدارة الموارد البشرية الذي يحظى باهتمام الباحثين في علم الإدارة.

- التطرق لمفهوم الحوكمة بشكل مختلف عما تطرقت له العديد من الدراسات سابقاً، إذ ركزت الدراسة على الحوكمة من جانب المورد البشري باعتباره محركاً رئيسياً لكل مؤسسة.

أهداف الدراسة:

أما عن الأهداف المرجوة من هذه الدراسة:

- التطرق لأهم المفاهيم والمبادئ التي تقوم عليها حوكمة الموارد البشرية.
- التعرف على مدى تطبيق أبعاد حوكمة الموارد البشرية كممارسة تنظيمية.
- التعرف على المتغيرات الشخصية للأفراد التي تؤثر، ولها علاقة مع ممارسة حوكمة الموارد البشرية.

منهج وأدوات البحث:

- نظراً لطبيعة الموضوع محل الدراسة وحتى نتمكن من اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا في دراستنا الإعتماد على المزيج بين المنهج الوصفي والتحليلي وذلك من خلال الأدوات والمصادر التالية:
- في الجانب النظري تم الإعتماد على البحث المكتبي لتزويد دراستنا بمعلومات موثوقة، وكذا اعتمدنا على المقالات والمجلات العلمية ورسائل الدكتوراه كما تم الاستعانة ببعض المواقع الإلكترونية.
 - أما في الجانب التطبيقي تم استخدام أداة الإستبيان والذي تم توزيعه على عمال المؤسسة محل الدراسة، وتم تحليل النتائج بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS 26.

2. حوكمة الموارد البشرية

انتشر مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل واسع ولاقى اهتماماً كبيراً لدى الباحثين والمهتمين بمجال إدارة المؤسسات. وعلى المستوى الدولي بدأ الإهتمام بمبادئ الحوكمة من خلال منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية منذ عام 1999، حيث أصدرت مجموعة من المبادئ التي تعزز إلزام المؤسسات بتطبيق متطلبات الحوكمة، وتتألف الجهود عبر دول العالم في وضع أدلة ومبادئ الحوكمة سواء على مستوى المنظمات أو الهيئات الدولية (بخوش، 2018)، منها مجلس حوكمة الشركات (ASX Corporate Governance Council)، الذي عرفها على أنها: "إطار القواعد والعلاقات والنظم والعمليات التي يتم من خلالها ممارسة السلطة والسيطرة عليها داخل المؤسسات، إنها ترافق الآليات التي يتم بمقتضاها محاسبة المؤسسات، وتلك التي تسيطر عليها" (الحمدى، 2020)

كما يعرفها (حماد، 2005) على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية". وفي تعريف آخر: "هي مجموعة القواعد والإرشادات التي تساعد مجلس إدارة المؤسسة وإدارتها التنفيذية على تحقيق مصالح كل أطراف العلاقة بالمؤسسة بتوازن، واستثمار موجودات المؤسسة بشكل رشيد لتحقيق أرباح المساهمين وحملة الأسهم في إطار من الشفافية والمساءلة (الحمدى، 2014).

وعليه يمكننا القول بأن حوكمة المؤسسات نظام يتم من خلاله توجيه إدارة المؤسسات بوضع قواعد ترمي إلى استخدام السلطة ومسؤولية وشفافية، وكذا تحديد حقوق ومسؤوليات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة مع تحديد الموارد وضمان استخدامها بشكل حكيم وفعال.

وتطبيق الحوكمة على مستوى المؤسسة تعدى كونه تطبيقاً كلياً شاملاً، إذ نظراً لتنوع وتعدد وظائف المؤسسة كان لابد من إيجاد حوكمة لكل وظيفة لتنماشى مع خصوصية وطبيعة نشاط كل منها، فنجد مثلاً حوكمة وظيفة البحث والتطوير، حوكمة العلاقات بين المنظمات، حوكمة نظم المعلومات... الخ، كما نجد حوكمة الموارد البشرية والتي هي موضوع دراستنا في هذا المقال.

1.2 مفهوم حوكمة الموارد البشرية

على غرار حوكمة المؤسسات نال مفهوم حوكمة الموارد البشرية اهتماماً متزايداً، لكن بالرغم من ذلك نجد عدداً قليلاً نسبياً من الباحثين الذين أعطوا صورة نظرية شاملة لحوكمة الموارد البشرية نظراً لأنه مفهوم جديد، فلم تعد الإدارة تعتبر مجرد مسألة تفكير في الاستراتيجيات، وتنفيذ السياسات والعمليات، ولكن ضمان تطبيقها بشكل فعال، بالإضافة إلى العمل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وإدارة المخاطر سواء كانت قانونية، متعلقة بالسمعة، أو اجتماعية. (Marchand, 2016)

وحوكمة الموارد البشرية هو مفهوم إداري تم تطويره في السنوات الأخيرة كإجراء للتأكد من أن العنصر البشري في أي مؤسسة خاضع للأخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل. وهي تهدف إلى وضع كل الإمكانيات اللازمة لإخضاع إجراءات العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لمنظومة الأخلاقيات والكفاءات، وتتضمن هذه الإجراءات اختيار الموظفين، المكافآت، الالتزام السلوكي، إدارة الأداء وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية.

وتشير حوكمة الموارد البشرية إلى النظام أو الأنظمة التي من خلالها يتم توجيه الأفراد وضمان خضوعهم للمساءلة. وهي مهمة مثل حوكمة الأصول المادية أو رأس المال، وتلعب دوراً فعالاً في نشر وتجذير السلوك المناسب في المؤسسة مع أخذ العوامل البشرية والاجتماعية بعين الاعتبار في عملية صناعة القرار، بغية تحقيق نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة. (رولا، 2017).

2.2 أهداف حوكمة الموارد البشرية

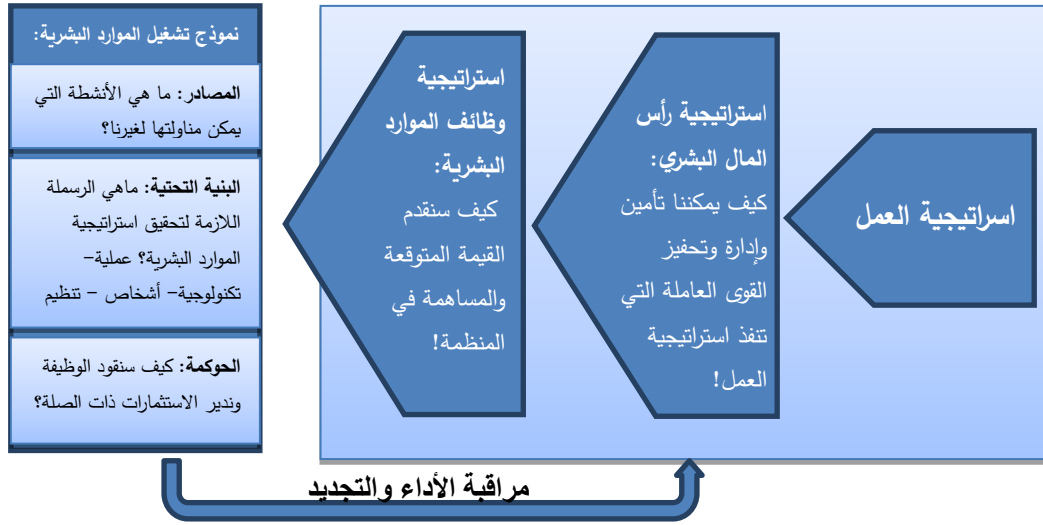
وحسب مجلة FactSheet فقد أصبح مفهوم حوكمة الموارد البشرية ممارسة تنظيمية مستجدة، تفرض على الموارد البشرية تصميم وظائفها واستراتيجياتها في إطار الحوكمة، فهي تساهم في الأداء العام للمؤسسة. ووفقاً لتقرير Merce (هي أكبر شركة استشارات للموارد البشرية في العالم) فإن حوكمة الموارد البشرية هي عملية قيادة وظيفة الموارد البشرية وإدارة الاستثمارات ذات الصلة من أجل : (Suran, Annetjie, & Lathasha, 2017)

- ✓ تحسين أداء أصول رأس المال البشري للمؤسسة؛
- ✓ الوفاء بالإنتمان والمسؤوليات المالية؛
- ✓ تخفيف مخاطر الموارد البشرية في المؤسسة؛
- ✓ مواءمة أولويات الوظيفة مع أولويات العمل؛
- ✓ تمكين اتخاذ القرارات التنفيذية للموارد البشرية.

ومن خلال توافق حوكمة الموارد البشرية مع إدارة الأنشطة التنظيمية، تخلق الموارد البشرية علاقة مترابطة مع الأعمال التجارية التي تشكل أساس نموذج التشغيل وهيكل الحوكمة .

قدم Mercer نموذجاً قوياً لهذا المفهوم موضحاً في الشكل التالي:

الشكل 1: كيف تتوافق إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجيات التنظيمية



المصدر: (Suran, Annetjie, & Lathasha, 2017, p. 5)

من خلال هذا النموذج نلاحظ مدى توافق حوكمة الموارد البشرية مع الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة، بداية من إستراتيجية الأعمال، مروراً بإستراتيجية رأس المال البشري، وصولاً إلى إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية ودور مراقبة الأداء والتحسين في تحقيق حوكمة جيدة للموارد البشرية.

3.2 حوكمة الموارد البشرية حسب مقاييس الأيزو

نظراً لأهمية حوكمة الموارد البشرية أصدرت المنظمة الدولية للمقاييس ISO مواصفة خاصة بها في النصف الثاني من عام 2016. تقدم أيزو 30408 إرشادات حول الأدوات والعمليات والممارسات التي يجب اتباعها لتأسيس حوكمة موارد بشرية فعالة والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار ضمن المؤسسات، وتطبق في المؤسسات من جميع الأحجام والقطاعات، سواء كانت عامة أو خاصة، الربحية منها وغير الربحية. (رولا، 2017)

وطبقاً لهذه الإرشادات التي جاءت بها الأيزو، فحوكمة الموارد البشرية الفعالة تتطلب التنسيق والالتزام والمشاركة على جميع مستويات المؤسسة. يظهر أعلى مستوى من الالتزام من خلال التكامل مع كل من تخطيط وتنفيذ إستراتيجية العمل. تنطبق الإرشادات على من يتحملون مسؤولية اتخاذ القرارات النهائية: (INTERNATIONAL STANDARD ISO 30408, 2016)

المجلس: يتكون مجلس الإدارة من أفراد منتخبين أو معينين يكونون مسؤولين بشكل جماعي عن إدارة المؤسسة، واتخاذ القرارات الإستراتيجية الرئيسية ووضع السياسة الإستراتيجية. من مهام المجلس:

- فهم دور الأشخاص داخل المؤسسة في تقديم القيمة لأصحاب المصلحة؛
- الالتزام الرسمي بتعزيز الحوكمة البشرية الفعالة؛
- يكون مسؤولاً عن إدارة نظام الحوكمة البشرية؛
- رصد تحديثات الحالة بشأن الحوكمة البشرية الفعالة واتخاذ الإجراءات المناسبة.

الإدارة العليا: من مهامها:

- تحديد أدوارها ومسؤولياتها لحوكمة بشرية فعالة؛
 - تشجيع المشاركة الفعالة للناس على جميع المستويات؛
 - الالتزام بمهمة المؤسسة ورؤيتها وبيان قيمتها ومراجعتها التي تدعم الحوكمة البشرية الفعالة؛
 - تحديد والاتفاق على مؤشرات الأداء الرئيسية التي ستقدمها الموارد البشرية للمؤسسة؛
 - مراجعة نتائج الحوكمة البشرية الفعالة بانتظام من خلال دراسة نماذج الإبلاغ الخاصة بالحوكمة البشرية؛
 - وضع خطة وإجراءات إعداد التقارير لمعالجة أوجه القصور في حالة الانحرافات الهامة.
- الإدارة التشغيلية: توضح الحدود الدنيا لتحمل مخاطر الموارد البشرية، تفويض السلطة، والمستوى المتوقع لاستقلالية الإدارة.

4.2 أبعاد حوكمة الموارد البشرية

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تعالج موضوع حوكمة الموارد البشرية والتي تعد قليلة أو غير متوفرة لحدثة المصطلح نسبياً، نجد أن هناك اختلافاً ليس بالكبير بين الباحثين في تحديد الممارسات والأبعاد التي تدرس من خلالها علاقة التأثير والتأثير بين حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات مع أي متغير آخر، ففي دراسة قام بها (Kaplan 2013) تناول الباحث ثمانية أبعاد لحوكمة الموارد البشرية تمثلت في: (الرؤية والتوجه الاستراتيجي، المساءلة، الشفافية، توليد المعلومات في الوقت المناسب، الكفاءة، العدالة والإنصاف، الإستجابة، صوت الموظف ومشاركته)، في حين جاءت دراسة أخرى لـ (الحسناوي وخزعل، 2017) والذي اختار فيها أربعة أبعاد، والتي يذكرها (عبد القادر و مديحة، 2020) كما يلي:

- **الرؤية والتوجه الاستراتيجي:** يساعد وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي في تحديد الأولويات والأدوار المتوقعة للجهات الفاعلة في المؤسسة، وضع معايير لقياس الأداء على المدى القصير والمتوسط، كما تشير إلى وضع إستراتيجية للعمل بكفاءة وكفاءة، كما يساهم تحديد الرؤية الإستراتيجية في اختيار ورسم السياسات الخاصة بحوكمة الموارد البشرية.
- **المساءلة:** تنطوي المساءلة 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 والمزودين وعمال الدعم.
- **الكفاءة:** تشير الكفاءة 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 ضمن إطار الحوكمة لتعزيز شفافيتها وكفاءتها، كما يجب أن يكون هذا الإطار متناسقاً مع أحكام القانون، وأن تصاغ المسؤوليات بوضوح وتقسّم ما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة، ولن يحدث ذلك إلا من خلال كفاءة التطبيق.
- **النزاهة:** بالنظر إلى المفهوم العام للنزاهة فهي إحدى ركائز البنية السياسية الاقتصادية والاجتماعية، وأمرأ ضرورياً لضمان الرفاه الاقتصادي والاجتماعي وتأمين رخاء الأفراد والمجتمعات ككل، وحددت أكاديمية تنمية الموارد البشرية (AHRD) مفهوم النزاهة بأنها

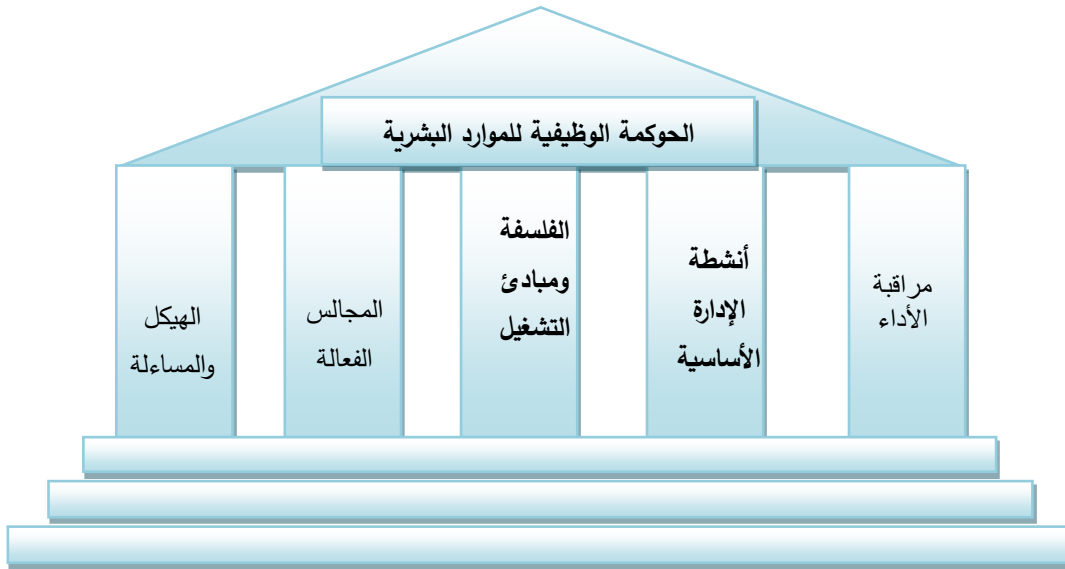
المعيار أو القيم التي تحدد إطار منظم يتضمن الإخلاص في العمل على المستوى الشخصي والمهني، وهو مورد مهم يساهم في تنمية الموارد البشرية في مجال تحليل وصنع القرارات التي تحقق النجاح.

– **صوت الموظف والمشاركة:** يعرف صوت الموظف على أنه طريقة يعبر من خلالها العاملون عن آرائهم تجاه بعض القضايا التنظيمية ذات التأثير على عملهم أو اهتمامات المديرين وأصحاب المصالح أو على المؤسسة بشكل عام، فلعو صوت الموظف داخل المؤسسة يعبر عن قيمته وأهميته في بلوغ الأهداف، كما يحدد مدى مشاركته في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث أن المشاركة "تعتبر علاقة متبادلة بين طرفين في المؤسسة هما الإدارة والعاملين، تهدف إلى زيادة إنتاجيتها 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 فمشاركة 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 ويتيح لهم الفرصة لاكتساب الخبرة من جهة وتهيئة قيادات إدارية مدربة من جهة أخرى.

5.2 ركائز حوكمة الموارد البشرية

من الواضح أن حوكمة الموارد البشرية هي شرط أساسي لضمان الامتثال لحوكمة المؤسسات، حددت Mercer خمسة ركائز رئيسية في نظام حوكمة الموارد البشرية والتي يتم شرحها في النموذج أدناه والتي تساعد الموارد البشرية على تقديم نظام حوكمة الموارد البشرية الخاص بها:

الشكل 2: ركائز الحوكمة الفعالة للموارد البشرية



المصدر: (Suran, Annetjie, & Lathasha, 2017, p. 4)

هذه العناصر تعمل بشكل متميز عن بعضها البعض، ومع ذلك فهي مترابطة في عملها ويتم إنشاؤها للحكم بشكل صريح وفعال. وهي تعزز أهمية حوكمة الموارد البشرية وارتباطها بإستراتيجية الموارد البشرية والأعمال. وفقاً لـ Mercer تم شرحها من قبل (Suran, Annetjie, & Lathasha, 2017, p. 5) على النحو التالي:

الهيكل والمساءلة: يحدد الخطوط العريضة لتشكيل المجلس وكذلك علاقاته مع أصحاب المصلحة المعنيين. عادةً ما يوضح ميثاق المجلس المجالات التي يركز عليها على أساس الإستراتيجية، والمساءلة التشغيلية والوظيفية، قد يعالج الميثاق أيضاً الأدوار وهياكل الاجتماعات والبروتوكولات.

المجالس الفعالة ترتبط بقوة بالهيكل وتشير إلى الفعالية الشخصية والجماعية للمجلس والجهات المعنية الأخرى.

الفلسفة ومبادئ التشغيل: تصف، على الأقل، تحمل الوظائف للمخاطر، مقارنة لتفويض السلطة، والمستوى المتوقع لاستقلالية الإدارة في وحدة الأعمال أو المستويات الجغرافية.

أنشطة الإدارة الأساسية: وتشمل تطوير إستراتيجية الموارد البشرية، تخطيط الأعمال، الإشراف على خطط وبرامج المكافآت، تخصيص الموارد البشرية، وتنمية قدرات الموظفين/تعاقد القيادة. من خلال أنشطة الإدارة الأساسية هذه، يحدد المجلس التوجيه والأولويات، ويضمن التنفيذ الفعال بمرور الوقت، ويفرض ضوابط داخلية.

مراقبة الأداء: يشير إلى الإطار والمقاييس المستخدمة لتقييم وتواصل الفعالية التشغيلية للوظيفة، الامتثال والمساهمة في نجاح الأعمال. وقد قدم (مؤيد، 2016) تفصيلاً للعلاقة التي تربط بين مختلف هذه العناصر التي تبنى عليها حوكمة الموارد البشرية. بحيث يظهر تدفق المعلومات بين مختلف الأجهزة أو الركائز من أجل تحقيق المسائلة على كل مستوى وبالتالي السيطرة على المخاطر وتحقيق المواءمة بين أهداف وظيفة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة:

الركيزة 1: المجالات التي تحتاج إلى الحوكمة

وتعد هذه المجالات بالأساس هي نقطة الدخول من خلالها لعدم الامتثال والالتزام وبالتالي فإن الخطر يمكن أن يخترق المؤسسة من خلال ثلاثة مداخل هي:

- قسم الموارد البشرية: تركز الحوكمة في هذا المجال على مراقبة التطبيق والامتثال للسياسات والإجراءات والنظم وفرق العمل وممارسات الموارد البشرية .
- بنية وهيكّل الرأس المال البشري: التركيز في هذا العنصر على ضمان حماية المؤسسة من حيث عدد العاملين، وكفاءتهم، الخلفية الاجتماعية، الجنس، التعليم، الجنسية، القدرة والقابلية على النمو، أداء وشيخوخة الموارد البشرية.
- فريق القيادة: تتناول الحوكمة تقييم القادة من حيث نقاط القوة والضعف للقادة الحاليين، وأساليب قيادتهم، ونوعية قراراتهم، مدى الالتزام مقابل عدم الالتزام بالقواعد واللوائح، وإضفاء صورة مهنية عن المؤسسة، والاحتفاظ بإمكانات تطوير الأداء .

الركيزة 2: الهيئات والمجالس الإدارية الشرعية

هي تلك الكيانات المسؤولة عن تنفيذ حوكمة الموارد البشرية التي تكون في هيئة إطار وظيفي بحكم القانون أو عن طريق التعيين من قبل المجلس لتنفيذ الحوكمة في المؤسسة. تتمثل الهيئات الإدارية للموارد البشرية في:

- ويوضح (مؤيد، 2016) كيفية تدفق المعلومات بين مختلف هذه الركائز كما يلي:
- يتلقى مجلس الإدارة التقارير من قسمي التدقيق الداخلي وقسم ضمان الجودة إذ يفترض إعادة النظر فيها ومناقشتها وفي المقابل تقدم التوصيات إلى المدير التنفيذي بشأن المجالات التي تحتاج إلى إنتباه.
 - ويتلقى قسم التدقيق الداخلي التوجيهات من مجلس الإدارة بشأن المسائل التي تحتاج إلى تدقيق نتيجة الشك في خرقها. وفي المقابل يقوم قسم التدقيق الداخلي بتدقيق كل أو بعض أبعاد الحوكمة وحسب توجيهات مجلس الإدارة وبناء عليه يقدم استنتاجاته وتوصياته.
 - أما قسم ضمان الجودة يأخذ المبادرة بوصفها جزء من مسؤولياته لمتابعة التنفيذ المناسب للسياسات و الأنظمة لضمان الالتزام وتحديد فرص التحسين. ومن ثم مشاركة تلك الفرص مع المدير التنفيذي ومع المجلس وإذا أثبتت صلاحيتها من قبل المدير التنفيذي وقسم الموارد البشرية بعد ذلك تتخذ الاجراءات اللازمة لتحقيق تلك التحسينات.
 - وان لجنة الموارد البشرية تتلقى الطلبات من قسم الموارد البشرية يسأل فيها عن ردود الفعل بشأن المسائل الحساسة بالنسبة للموارد البشرية والمتمثلة في قرارات التعيين الأساسية، قضايا ميزانية الموارد البشرية ومبادرات تنمية المواهب. في المقابل فإن اللجنة المعنية تقدم كل ما لديها من مدخلات وتوجيهات بشأن ما طلب منها قبل اتخاذ القرار النهائي من قبل قسم الموارد البشرية، كما وتتلقى ردود الفعل من قسمي التدقيق الداخلي وضمان الجودة.

3. الجانب التطبيقي للدراسة

1.3 منهجية الدراسة

من أجل البحث عن الممارسة الفعلية لحوكمة الموارد البشرية تم اختيار عينة من الأفراد من مؤسسة بلاط، ولتحليل البيانات تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام برنامج SPSS 26.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

استهدفت الدراسة مؤسسة بلاط إذ يعبر كل أفرادها عن مجتمع الدراسة، وقد تأسست "بلاط" في عام 1970 ، وهي متخصصة في إنتاج وتسويق منتجات اللحوم (الكاشير، المشاوي المدخنة...الخ) وقد ساهمت إلى حد كبير في تحديث القطاع التقليدي حتى الآن. بتطبيق من قبل السلطات العامة لأجهزة الحوافز الاستثمارية المساعدة، انطلقت المجموعة في تطوير قاعدتها الإنتاجية من خلال تحقيق أربع وحدات أخرى (المارجرين، لحم البقر المحفوظ والوجبات الجاهزة، المسالخ دواجن ومزرعة دواجن).

وتقوم بلاط بوضع نفسها كلاعب رئيسي في سوق المنتجات الزراعية الوطنية وتهدف إلى مواصلة جهودها لتحسين جودة منتجاتها واكتساب المزيد من ثقة المستهلك. تم البدء في وضع خطة للجودة لإنشاء نظام لإدارة سلامة الأغذية وفقاً للمعايير الدولية (نظام تحليل المخاطر ونقاط الرقابة الحرجة (ISO 22000 – ISO 14000 ...) بالإضافة إلى مختبر للمراقبة الذاتية.

على صعيد حوكمة الشركات، فتعتبر مجموعة Bellat ذات تجربة لأبأس بها في تطبيق مبادئ الحوكمة إذ تهتم بتنمية قيمها كالثقافية والجودة، الإدارة الصارمة...الخ التي أصبحت الفكرة السائدة للمجموعة، والتي تجعل مجموعة Bellat رائدة في تصنيع منتجات اللحوم في الجزائر، محترمة على الصعيدين الوطني والدولي.

من أجل هذه الدراسة تم اختيار عينة من الأفراد الذين ينتمون الى مؤسسة بلاط باختلاف مسؤولياتهم ومهامهم بالمؤسسة وكذا مواقعهم في هيكلها التنظيمي، حتى تكون الدراسة شاملة لعمال المؤسسة، تم توزيع 200 استبانة لكن تم استرجاع 116، وهي العينة التي تم اعتمادها في هذا العمل:

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ

الجدول رقم 01: معامل ألفا كرونباخ للاستبيان

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	النسبة
15	0,706	71%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS26

نلاحظ أن معامل ألفا وصل إلى 71% حيث يعتبر ذو مستوى مقبول من الثقة والثبات مما يؤكد صلاحية استخدامه لهذه الدراسة الميدانية.

ثالثاً: صدق أداة الدراسة:

ينقسم بدوره إلى صدق الاتساق الداخلي وصدق الاتساق البنائي:

- صدق الاتساق الداخلي: أي علاقة العبارات بمحورها وهذا بإيجاد اختبار بيرسون.
- صدق الاتساق البنائي: نقصد به حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الخمسة لحوكمة الموارد البشرية والبعد ككل (حوكمة الموارد البشرية).

الجدول 02: معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة بعدها، وبين كل بعد والبعد الكلي

أبعاد حوكمة الموارد البشرية	العبارات	معامل الارتباط	حوكمة الموارد البشرية
الرؤية والتوجه الاستراتيجي	توجه ورؤية المؤسسة واضحة	0,852**	0,579**
	استراتيجية العمل في المؤسسة مفهومة	0,827**	
	تقوم ادارة المؤسسة بتقييم اداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة	0,787**	
المساءلة	تطبيق المساءلة (المحاسبة) على الجميع في المؤسسة، سواء كانوا مسؤولين أو موظفين.	0,705**	0,649**
	يتم محاسبة الأشخاص المسؤولين عن العمليات الانتاجية	0,861**	
	يتم محاسبة الأشخاص المسؤولين عن النتائج	0,733**	
الكفاءة	لدى المؤسسة الكفاءة في صياغة وتقسيم المسؤوليات	0,475**	0,371**
	مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة تدرس دورياً مدى الإنجاز الصحيح والمناسب لأنشطتها، مثل التوظيف، التدريب، الحوافز... الخ، وتغير من طريقة إنجاز النشاط الذي يحتاج لذلك.	0,688**	
	هناك موازنة بين أولويات الوظيفة وأولويات العمل	0,712**	
النزاهة	تصاغ المسؤوليات في المؤسسة بوضوح وتقسيم شفافية.	0,855**	0,791**
	تتمتع المؤسسة (مسؤولين وعمال) بالنزاهة	0,901**	
	يساهم عمال المؤسسة بتقديم آرائهم وإقتراحاتهم حول الانشطة التي تحتاج إلى	0,780**	

		تغيير في طريقة أو معايير إنجازها	
0,438**	0,623**	يعبر العمال عن آرائهم بحرية في القضايا التي تخص عملهم	صوت الموظف
	0,850**	يساهم عمال المؤسسة بتقديم آرائهم وإقتراحاتهم حول الانشطة التي تحتاج إلى تغيير في طريقة أو معايير إنجازها	
	0,702**	يتم اشراك العمال في اتخاذ بعض القرارات الادارية.	

** مستوى الدلالة عند 0,01

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS26

نلاحظ من خلال الجدول أن كل العبارات كان لها اتساق مع بعضها حيث كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01. نفس الملاحظة يمكن استخلاصها من الجدول السابق حين نرى أن الأبعاد الخمسة لها علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية قوية جداً أصغر من 0,05 وهي أقل حتى من $(\alpha < 0.01)$ نقول أن هناك اتساق بنائي مع الدرجة الكلية أي ممارسة حوكمة الموارد البشرية.

2.3 تحليل النتائج

أولاً: خصائص عينة مجتمع الدراسة

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم 03: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية	المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	55	47,4
	أنثى	61	52,6
العمر	أقل من 20 سنة	7	6
	من 20 ~ 30	47	40,5
	من 31 ~ 45	51	44
	46 فما فوق	11	9,5
المؤهل العلمي	ابتدائي أو متوسط	7	6
	ثانوي	21	18,1
	شهادة تكوينية أو معهد	30	25,9
الخبرة المهنية	شهادة جامعية	58	50
	أقل من 5 سنوات	31	26,7
	من 5 ~ 10	39	33,6
	من 11 ~ 15	31	26,7
	16 فما فوق	15	12,9

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS26

نلاحظ من خلال الجدول أن العينة متقاربة بين الذكور 47,4% والانات 52,6%. أما بالنسبة للعمر فقد كانت الفئة الأكبر الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 45 سنة بنسبة تقدر بـ 44% تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة، وهوما يدل على أن فئة الشباب أكبر فئة ستساهم في رأيها اتجاه حوكمة الموارد البشرية. وبالنسبة للمؤهل العلمي تعتبر الشهادة الجامعية أكبر نسبة قدرت بـ 50% تليها الشهادة التكوينية 25,9% وهوما يعطي فهم أوضح للعبارات التي تم اعتمادها في الاستبيان. أما بالنسبة للخبرة المهنية فقد كانت النسبة متقاربة بين الفئات الثلاثة الأولى.

ثانياً: تحليل أسئلة الدراسة

لتحليل أسئلة الدراسة تم استخدام كل من:

- **المتوسط الحسابي:** لمعرفة متوسط إجابات الافراد نحو العبارات وتحديد مستويات توفرها وأيضاً ترتيب عبارات الاستبيان حسب أهميتها لدى هؤلاء الأفراد.
- **الانحراف المعياري:** من أجل التعرف على مدى انحراف استجابة الأفراد اتجاه كل عبارة أو بعد.
- **تحديد مستوى أهمية كل بعد:** من خلال اعتماد المجال التالي: 1-2,33 منخفض، 2,34-3,66 متوسط، 3,67-5 مرتفع.

الجدول رقم 04: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد حوكمة الموارد البشرية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الرتبة
1	التكرار	53	39	16	6	4,16	0,97	مرتفع	2
	النسبة %	45,7	33,6	13,8	5,2	1,7			
2	التكرار	27	74	6	8	4,02	0,80	مرتفع	3
	النسبة %	23,3	63,8	5,2	6,9	0,9			
3	التكرار	22	77	9	5	4,37	0,81	مرتفع	1
	النسبة %	19	66,4	7,8	4,3	2,6			
المستوى الكلي لبعدهم الرؤية والتوجه الاستراتيجي									
4	التكرار	60	44	9	1	3,95	0,82	مرتفع	1
	النسبة %	51,7	37,9	7,8	9	1,7			
5	التكرار	16	68	25	6	3,79	0,77	مرتفع	3
	النسبة %	13,8	58,6	21,6	5,2	0,9			
6	التكرار	19	76	13	6	3,90	0,79	مرتفع	2
	النسبة %	16,4	65,51	11,2	5,2	1,7			
المستوى الكلي لبعدهم المساءلة									
7	التكرار	10	70	32	4	3,74	0,66	مرتفع	1
	النسبة %	8,6	60,3	27,6	3,4	0			

3	متوسط	0,84	3,20	2	17	61	28	8	التكرار	8
				1,7	14,7	52,6	24,1	6,9	النسبة %	
2	متوسط	0,75	3,41	1	7	60	40	8	التكرار	9
				0,9	6	51,7	34,5	6,9	النسبة %	
متوسط		0,47	3,45	المستوى الكلي لبعء الكفاءة						
2	مرتفع	0,99	4,08	3	10	5	55	43	التكرار	10
				2,6	8,6	4,3	47,4	37,1	النسبة %	
1	مرتفع	1,04	4,09	4	9	7	48	48	التكرار	11
				3,4	7,8	6	41,4	41,4	النسبة %	
3	متوسط	1	3,47	6	16	22	62	10	التكرار	12
				5,2	13,8	19	53	8,6	النسبة %	
مرتفع		0,86	3,88	المستوى الكلي لبعء النزاهة						
1	متوسط	0,99	3,66	8	8	11	77	12	التكرار	13
				6,9	6,9	9,5	66,4	10,3	النسبة %	
2	متوسط	1,05	2,86	10	38	31	32	5	التكرار	14
				8,6	32,8	26,7	27,6	4,3	النسبة %	
3	منخفض	1,07	2,13	33	55	14	8	6	التكرار	15
				28,4	47,4	12,1	6,9	5,2	النسبة %	
متوسط		0,75	2,88	المستوى الكلي لبعء صوت الموظف						
متوسط		0,4	3,65	حوكمة الموارد البشرية						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS26

من خلال الجدول نلاحظ أن أبعاد حوكمة الموارد البشرية حسب أفراد العينة جاءت مرتبة كما يلي:

في المرتبة الأولى بعد الرؤية والتوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي 4,18 وانحراف معياري قدره 0,71 وهذا راجع إلى أن ادارة المؤسسة تقوم بتقييم اداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة حيث نجد أن الفقرة الثالثة أكثر أهمية تليها الفقرة الأولى ثم الثانية حسب ما يبينه الجدول أعلاه. في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي بعد المساءلة والنزاهة بنفس المتوسط 3,88 لكن بانحراف معياري أقل 0,61 لصالح المساءلة وهذا راجع لشعور العاملين بنفس المعاملة عند محاسبتهم. في المرتبة الرابعة بعد الكفاءة بمتوسط حسابي 3,45 وانحراف معياري 0,86 بمعنى تتوفر الكفاءة في مؤسسة بلاط بمستوى مقبول. وفي المرتبة الخامسة بعد صوت الموظف بمتوسط حسابي 2,88 وانحراف معياري 0,75 وهذا راجع إلى أن العينة المدروسة لا ترى أنه يتم اشاركهم في القرارات والاستماع إلى آراءهم بالمستوى المرغوب.

عموماً يمكن القول أن آراء أفراد العينة حول ممارسة حوكمة الموارد البشرية هي إيجابية كما يظهر من الجدول متوسط حسابي 3,65 ضمن المجال المتوسط وهذا راجع لأنهم يشعرون أن ادارة المؤسسة تقوم بتقييم اداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة، تطبق المساءلة

على الجميع في المؤسسة، سواء كانوا مسؤولين أو موظفين دون تمييز، يتمتع المسؤولون والعمال بالنزاهة، لدى المؤسسة الكفاءة في صياغة وتقسيم المسؤوليات، ويعبر العمال عن آرائهم بحرية في القضايا التي تخص عملهم.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البداية في اختبار الفرضيات يجب التحقق أو الكشف عن نوع توزيع البيانات باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk حيث إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإنه يتم الاعتماد على الاختبارات الاحصائية المعلمية، أما إذا كانت البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي فإنه يتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية.

الجدول رقم 05: اختبار الكشف عن توزيع البيانات

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			
القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	القيمة الاحصائية للاختبار	القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	القيمة الاحصائية للاختبار	
0,000	116	0,844	0,000	116	0,213	الرؤية والتوجه الاستراتيجي
0,000	116	0,883	0,000	116	0,242	المساءلة
0,000	116	0,905	0,000	116	0,195	الكفاءة
0,000	116	0,840	0,000	116	0,220	النزاهة
0,000	116	0,945	0,000	116	0,129	صوت الموظف
0,000	116	0,871	0,000	116	0,210	حوكمة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS26

من خلال الجدول نجد أن القيمة الاحتمالية Sig لكلا الاختبارين أقل من 0,05 ومنه يمكن القول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سيتم الاعتماد في الإجابة على الفرضيات المطروحة على الاختبارات الإحصائية اللامعلمية التالية:

- اختبار Mann-whitney لعينتين مستقلتين ويستخدم لتحديد ما إذا كانت الفروق الملاحظة بين عينتين مستقلتين هي فروق دالة احصائياً.
- اختبار Friedman يتم هذا الاختبار بفحص دلالة الفروق في الترتيب بين أكثر من مجموعتين مرتبطتين.
- اختبار Kendall's W هو اختبار غير معلمي لقياس مستوى الارتباط بين متغيرين إحصائيين، اعتماداً على رتب القيم الملاحظة.

1- يوجد فروق ذات دلالة احصائياً لممارسة حوكمة الموارد البشرية من حيث الجنس

H0: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائياً لممارسة حوكمة الموارد البشرية من حيث الجنس

H1: يوجد فروق ذات دلالة احصائياً لممارسة حوكمة الموارد البشرية من حيث الجنس

وللتحقق من صحة هذا الفرضية سيتم استخدام اختبار Mann-whitney

الجدول رقم 06: اختبار Mann-whitney

مستوى الدلالة	Mann-whitney	المجموع	
0,635	1592	116	ممارسة حوكمة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS26

يوضح الجدول نتائج اختبار Mann-whitney، حيث بلغت قيمة هذا الاختبار 1592 وقيمة الدلالة 0,635 أكبر من 0,05 أي أننا نقبل الفرضية الصفرية وهوانه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائيا لممارسة حوكمة الموارد البشرية من حيث الجنس.

2- يوجد فروق ذات دلالة احصائيا لممارسة حوكمة الموارد البشرية من حيث المؤهل العلمي

H0: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائيا لممارسة حوكمة الموارد البشرية من حيث المؤهل العلمي

H1: يوجد فروق ذات دلالة احصائيا لممارسة حوكمة الموارد البشرية من حيث المؤهل العلمي

بما أن متغيرة حوكمة الموارد البشرية لا تتوزع توزيعاً طبيعياً على متغير المؤهل العلمي فإن اختبار Friedman هو الأنسب

الجدول رقم 07: اختبار Friedman

مستوى الدلالة	sig	كاي تربيع	المجموع	
غير دال	0,301	1,071	116	ممارسة حوكمة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS26

يوضح الجدول نتائج اختبار Friedman، حيث بلغت قيمة هذا الاختبار 1,071 وقيمة الدلالة 0,301 أكبر من 0,05 أي أننا نقبل الفرضية الصفرية وهوانه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائيا لممارسة حوكمة الموارد البشرية من حيث المؤهل الجامعي

3- توجد علاقة ارتباطية بين العمر وبين ممارسة حوكمة الموارد البشرية

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العمر وبين ممارسة حوكمة الموارد البشرية

H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العمر وبين ممارسة حوكمة الموارد البشرية

بما أن متغيرة حوكمة الموارد البشرية لا تتوزع توزيعاً طبيعياً على متغير العمر فإن اختبار Kendall's W هو الأنسب لدراسة العلاقة بين بين العمر وبين ممارسة حوكمة الموارد البشرية

الجدول رقم 08: حجم التأثير لـ Kendall's W بين العمر وممارسة حوكمة الموارد البشرية

مستوى الدلالة	sig	درجة الحرية	W de Kendall	المجموع	
غير دال	0,000	1	0,594	116	ممارسة حوكمة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS26

يوضح الجدول نتائج اختبار Kendall's W ، فقد بلغت قيمة هذا الاختبار 0,594 وقيمة الدلالة 0,000 أقل من 0,05 أي أننا نقبل الفرضية البديلة وهي انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العمر وبين ممارسة حوكمة الموارد البشرية. حيث بلغ تأثير العمر على ممارسة حوكمة الموارد البشرية 59% وهو حسب Cohen's يعتبر تأثيرا قويا.

4- توجد علاقة ارتباطية بين الخبرة المهنية وبين ممارسة حوكمة الموارد البشرية

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الخبرة المهنية وبين ممارسة حوكمة الموارد البشرية

H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الخبرة المهنية وبين ممارسة حوكمة الموارد البشرية

بما أن متغيرة حوكمة الموارد البشرية لا تتوزع توزيعا طبيعيا على متغير الخبرة المهنية فإن اختبار Kendall's W هو الأنسب لدراسة العلاقة بين الخبرة المهنية وبين ممارسة حوكمة الموارد البشرية

الجدول رقم 09: حجم التأثير لـ Kendall's W بين الخبرة المهنية وممارسة حوكمة الموارد البشرية

مستوى الدلالة	sig	درجة الحرية	W de Kendall	المجموع	
غير دال	0,000	1	0,586	116	ممارسة حوكمة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS26

يوضح الجدول نتائج اختبار Kendall's W ، فقد بلغت قيمة هذا الاختبار 0,586 وقيمة الدلالة 0,000 أقل من 0,05 أي أننا نقبل الفرضية البديلة وهي انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الخبرة المهنية وبين ممارسة حوكمة الموارد البشرية. بلغ تأثير الخبرة المهنية على ممارسة حوكمة الموارد البشرية 58% وهو حسب Cohen's يعتبر تأثيرا قويا.

4. خاتمة

- على ضوء التحليلات النظرية والعملية للدراسة التي أجريت على مؤسسة بلاط، تم التوصل الى النتائج التالية:
- وجود ممارسة فعلية لأبعاد حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة بشكل متفاوت:
 - إدارة المؤسسة تقوم بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة، وهذا يعكس بعد الرؤية والتوجه الاستراتيجي.
 - تتميز ادارة المؤسسة بالنزاهة والمساءلة وهذا راجع لشعور العاملين بنفس المعاملة عند محاسبتهم.
 - تتوفر الكفاءة في مؤسسة بلاط بمستوى مقبول.
 - ضعف تطبيق بعد صوت الموظف في المؤسسة وهذا راجع إلى أن العينة المدروسة لا ترى أنه يتم اشاركهم في القرارات والاستماع إلى آراءهم بالمستوى المرغوب.
 - بشكل عام من خلال الدراسة يمكن القول أن ممارسة حوكمة الموارد البشرية هي إيجابية وهذا من خلال تقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة، تطبيق المساءلة على الجميع في المؤسسة، سواء كانوا مسؤولين أو موظفين دون تمييز، يتمتع المسؤولون والعمال بالنزاهة، لدى المؤسسة الكفاءة في صياغة وتقسيم المسؤوليات، ويعبر العمال عن آرائهم بحرية في القضايا التي تخص عملهم.
 - أما بخصوص عملية ممارسة حوكمة الموارد البشرية:
 - لا يوجد فروق لممارسة حوكمة الموارد البشرية من حيث الجنس والمؤهل الدراسي.
 - توجد علاقة قوية بين العمر وبين ممارسة حوكمة الموارد البشرية.
 - توجد علاقة قوية بين الخبرة المهنية وبين ممارسة حوكمة الموارد البشرية.
 - ينعكس تطبيق حوكمة الموارد البشرية على أداء المورد البشري وأداء المؤسسة بشكل عام.
- بعد الاطلاع على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، فإننا نقترح:
- ضرورة إعطاء حوكمة الموارد البشرية الإهتمام الأكبر للحفاظ على فعالية المؤسسة وضمان استمراريتها، فالحرص على عدالة التعامل وكفاءة الاختيار ووضوح التوجهات سيؤدي إلى زيادة عطاء هذا المورد وبالتالي زيادة أداء المؤسسة بشكل عام.
 - الاهتمام بمنح الموظفين في المؤسسة فرصاً أكثر للتعبير عن آرائهم بحرية في القضايا التي تخص عملهم.
 - الحرص على تطوير وتحسين بعد الكفاءة في صياغة وتقسيم المسؤوليات.
 - لابد من رفع درجة الوعي لدى جميع المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية بأهمية ممارسات حوكمة الموارد البشرية في رفع مستويات أداء المورد البشري خاصة، والمساهمة في رفع الأداء المؤسساتي بشكل عام.

5. قائمة المراجع

- الساعدي مؤيد. (2016). حاكمية المورد البشري الركيزة الأساسية للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي. مؤتمر ترصين التعليم العالي في العراق، (الصفحات 9-23).
- المعايطه رولا. (14 03, 2017). حوكمة الموارد البشرية. تاريخ الاسترداد 12 12، 2021، من صحيفة الإتحاد: [/https://www.alittihad.ae/article/15642/2017](https://www.alittihad.ae/article/15642/2017)
- حماد ط. ع. (2005). حوكمة الشركات، المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف (الطبعة الأولى. ed.). الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- عبد العظيم بن محسن الحمدي. (2020). حوكمة الشركات (الإصدار الطبعة الأولى). صنعاء، اليمن: دار الكتب الوطنية.
- عبد القادر، ب. مديحة ب. (01, 2020). حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية الأغواط). مجلة دراسات العدد الاقتصادي ص ص 95-115.
- مديحة بخوش. (12, 2018). دور المواطنة البيئية في دعم الحوكمة البيئية العالمية_ عرض لبعض النماذج العالمية. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال - العدد 02، ص 05.
- ناصر عبد الحميد. (2014). حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة (الإصدار الطبعة الأولى). الجيزة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- INTERNATIONAL STANDARD ISO 30408. (2016, 09 01). *ISO 30408:2016 Human resource management – Guidelines on human governance*. Retrieved 07 22, 2022, from ISO: <https://www.iso.org/standard/63492.html>
- Marchand, G. (2016, 04 04). *Gouvernance RH : les chantiers prioritaires*. Consulté le 12 12, 2021, sur Focus RH, Actualité et Evolution des Ressources Humaines: <https://www.focusrh.com/strategie-rh/organisation-et-conseil/gouvernance-rh-les-chantiers-prioritaires-22964.html>
- Suran, M., Annetjie, M., & Lathasha, S. (2017, 05 -). HR Governance. (SABPP, Ed.) *Fact Sheet*, p. 5.