



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD

في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:



أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

من إعداد الطالب: عبد القادر بن سعدة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. يحيى دريس	أستاذ محاضر-أ.	جامعة تبسة	رئيسا
أ.د. مديحة بخوش	أستاذ التعليم العالي	جامعة تبسة	مشرفا ومقررا
د. شوقي جدي	أستاذ محاضر-أ.	جامعة تبسة	عضوا مناقشا
د. محمد العيفة	أستاذ محاضر-أ.	جامعة تبسة	عضوا مناقشا
د. هدى معيوف	أستاذ محاضر-أ.	جامعة سوق أهراس	عضوا مناقشا
د. نجوى حرنان	أستاذ محاضر-أ.	جامعة خنشلة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ

شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَيَّ  
أَلَّا تَعْدِلُوا اَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَاتَّقُوا اللَّهَ  
إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾ سورة المائدة

الآية (8)



تقول الحكمة الصينية:

﴿ إذا أردت الإستثمار لعام واحد فازرع الحنطة  
وإن أردت الإستثمار لعشر سنوات فازرع شجرة  
ولكن إذا أردت الإستثمار مدى الحياة فازرع أو  
علم الناس ﴾

# شكر وتقدير

عن عبدالله بن عمر رضي الله عنهما أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: «من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه»  
(رواه أحمد وأبو داود والحاكم وصححه العلامة الألباني).

فوفاء مني واعترافاً بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يدخروا جهداً في مساعدتي في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذة الفاضلة مديحة بخوش المشرفة على هذه الدراسة وصاحبة الفضل الكبير في التوجيه والإرشاد، فجزاها الله عنا كل خير.

ولا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مدوا إلي يد العون والمساعدة في إخراج هذه العمل على أكمل وجه.

# إهداء

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهدا في  
سبيل إسعادي على الدوام (أمي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه  
صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم يخجل علي طيلة حياته (والدي  
العزیز).

إلى إخوتي، ومن كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب، إلى جميع  
أساتذتي الكرام، ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي.

إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي أصعدة  
كثيرة.

إلى هؤلاء جميعا أهدي حصاد جهدي وثمره عملي المتواضع.

عبد القادر بن سعدة



# ملخص الدراسة



## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تناول مفهوم حوكمة الموارد البشرية كأحد المفاهيم التي تمتاز بالحدثة النسبية في مجال التعامل مع المورد البشري مقاسا بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، بعد المساءلة، بعد الكفاءة، بعد النزاهة، بعد الشفافية، بعد المشاركة)، ومحاول ربطه بالأداء المؤسساتي المقاس بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC (بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، البعد المالي، البعد الاجتماعي والبيئي)، وكذا اختبار الدلالة الإحصائية لعلاقة الأثر بين المتغيرين بأبعادهما، إضافة إلى اختبار دور أداء المورد البشري في تعزيز هذه العلاقة كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسات.

من هذا المنطلق تم اختبار ذلك على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط، حيث خصت الدراسة هذه المفاهيم بإطار نظري تطرقت فيه لخصوصيات كل مفهوم وأبعاده؛ محاولة بذلك إعطاء أوضح صورة عن العلاقة بين هذه المتغيرات نظريا وتعزيز ذلك بمجموعة من الدراسات السابقة التي مهدت لنقل هذه العلاقة واختبارها تطبيقا على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أداة جمع البيانات (الاستبيان) لخدمة هذا الغرض مع المسح الشامل لإطارات المؤسسات عينة الدراسة، والحصول على عينة قوامها 171 إطارا تتناسب مع متطلبات التحليل الإحصائي المعتمد. ليتم تحليل البيانات بعدها بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية أهمها التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، والتحليل التوكيدي (CFA)، معاملات الانحدار، وتحليل المسار لعلاقات التأثير بين مختلف متغيرات الدراسة، بالاستعانة في ذلك على برنامجي (SPSS26) و (Amos23).

وخلصت الدراسة في نهايتها إلى وجود أثر إيجابي مباشر لحوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة من جهة وأداء المورد البشري العامل بها من جهة أخرى، إضافة إلى وجود أثر إيجابي غير مباشر بين حوكمة الموارد البشرية وأداء المؤسسات عينة الدراسة بتوسط أداء المورد البشري لهذا الأثر، كما تم على ضوء هذه النتائج تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تخدم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، حوكمة الموارد البشرية، الأداء، أداء المورد البشري، الأداء المؤسساتي.

**The impact of human resources governance on the functioning of economic enterprises  
- A field study of economic enterprises' sample in the Wilaya of Laghouat.**

---

**Abstract:**

This study aimed to address the concept of human resources governance as one of the most modern concepts in dealing with human resources measured by its different dimensions (strategic orientation, accountability, efficiency, integrity, transparency, participation); it also try to link this concept to measured institutional performance with dimensions relative to the sustainability balanced scorecard (SBSC) (learning and growth dimension, clients dimension, financial dimension, social and environmental dimension), as well as statistical significance test of the relationship impact between the two variables dimensions, as well as testing the role of human resource performance in promoting this relationship as an intermediate variable mediating the relationship between human resource governance and institutional performance.

From this point of view, a sample of economic enterprises in the Wilaya of Laghouat has been tested. Since the study provided these concepts with a theoretical framework in which the specificities and dimensions of each concept were addressed; thereby attempting to give the clearest picture of the relationship between these variables in theory and to reinforce that with a set of previous studies which prepared the basis for the transfer and testing of this relationship on a sample of economic enterprises in the Wilaya of Laghouat.

To achieve the objectives of the study, the data collection tool (questionnaire) was designed to serve this purpose along with the comprehensive survey of managers at our enterprises' study sample, and obtaining a sample of 171 manager which commensurate with the requirements of the approved statistical analysis. The data are then analysed using a set of statistical tools, the most important of which are: Exploratory Factor Analysis (EFA), Confirmatory Factor Analysis (CFA), regression coefficients, and trajectory analysis of relationships impact between different study variables, using SPSS26 and Amos 23 programmes.

Finally, the study concluded that there was a direct positive impact of human resource governance on the study sample performance, on the one hand and the functioning of human resources' sample on the other, as well as the existence of an indirect positive impact between human resource governance and the study sample's performance by mediating the human resource performance for this impact. In the light of these results, a number of recommendations and suggestions have been made that could serve the economic enterprises under study.

**Keywords:** Governance, Human resources governance, Performance Human Resource Performance, Enterprise performance.





# مصطلحات الدراسة



المصطلح	الدلالة باللغة الانجليزية
الحوكمة	Governance
المورد البشري	Human Resources (HR)
إدارة الموارد البشرية	Human Resources Management (HRM)
حوكمة الموارد البشرية	Human Resource Governance (HRG)
التوجه الاستراتيجي	Strategic direction
المساءلة	Accountability
الإفصاح والشفافية	Transparency Disclosure
العدالة والإنصاف	Justice and Fairness
المساواة	Equality
النزاهة	Integrity
الكفاءة	Efficiency
الفعالية	Effectiveness
المشاركة	Sharing
الاستدامة	Sustainability
سيادة القانون	Rule of law
القيم	Value
هيكل رأس المال البشري	Human Capital Structure
فريق القيادة	Leadership team
مجلس الإدارة	Board of Directors
قسم التدقيق	Audit Department
قسم ضبط الجودة	Quality Control Department
لجنة الموارد البشرية	Human Resources Committee
الحوكمة الاستباقية	Proactive governance
الحوكمة التفاعلية	Reactive governance

أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

Professional Professional Blog	مدونة الاحتراف المهني
Governance of competencies	حاكمة الكفاءات
Audit	التدقيق
Human Resources Audit (HRA)	تدقيق الموارد البشرية
Audit report	تقرير التدقيق
Performance	الأداء
Productivity	الانتاجية
Flexibility	المرونة
Creativity	الإبداع
Overall performance	الأداء الكلي
Partial performance	الأداء الجزئي
Economic performance	الأداء الاقتصادي
Social performance	الأداء الاجتماعي
Technological performance	الأداء التكنولوجي
Financial performance	الأداء المالي
Productive performance	الأداء الإنتاجي
Marketing performance	الأداء التسويقي
Performance Measurement	قياس الأداء
Performance Evaluation	تقييم الأداء
Balanced scorecard (BSC)	بطاقة الأداء المتوازن
Sustainable Balanced Scorecard (SBSC)	بطاقة الأداء المتوازن المستدام
Human resource performance	أداء المورد البشري
Human resource performance evaluation	تقييم أداء المورد البشري
Knowledge of job requirements	المعرفة بمتطلبات الوظيفة
Workmanship	جودة العمل

Perseverance and confidence	المثابرة والثوق
The amount of work done	كمية العمل المنجز
Equation Structural Modeling (SEM)	النمذجة بالمعادلات الهيكلية
Measurement Model	نموذج القياس
Structural Model	النموذج البنائي
Latent Variables	المتغيرات الكامنة
Indicator Variables	المتغيرات المشاهدة
Data	البيانات
Residuals	البواقي
Regression Models	نماذج الانحدار
Integrated Model	نماذج المسار
Confirmatory Factor Models	النماذج العاملية التوكيدية
Integrated Model	النموذج المتكامل
Confirmatory Factor Analysis	التحليل العائلي التوكيدي
Goodness of Fit Indices	مؤشرات حسن مطابقة
Path Analysis	تحليل المسار
Causal Models	النماذج السببية
Direct Effec	التأثير المباشر
Indirect Effect	التأثير غير المباشر
Medieval Variables	المتغيرات الوسيطة
Path Coefficient	معامل المسار



# فهرس المحتويات



فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
IV	شكر وتقدير
V	إهداء
VI	ملخص الدراسة
X	مصطلحات الدراسة
XIV	فهرس المحتويات
XIX	قائمة الأشكال
XXII	قائمة الجداول
XXVI	قائمة الملاحق
أ - ل	مقدمة
<b>الفصل الأول: إطار نظري حول حوكمة الموارد البشرية</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: منطلقات فكرية حول الحوكمة والموارد البشري
03	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الحوكمة
08	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية
14	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية، تحدياتها، وحاجتها لآلية الحوكمة
18	المبحث الثاني: تأصيل مفاهيمي حول حوكمة الموارد البشرية
18	المطلب الأول: حوكمة الموارد البشرية (المفهوم، الأهمية، الأهداف، المعايير)
24	المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الموارد البشرية
31	المطلب الثالث: نموذج حوكمة الموارد البشرية وهيئاته الداعمة
36	المبحث الثالث: مجالات حوكمة الموارد البشرية وأدوات توطينها في منظمات الأعمال
36	المطلب الأول: مجالات حوكمة الموارد البشرية وأدواتها
40	المطلب الثاني: تدقيق الموارد البشرية كآلية لدعم حوكمة الموارد البشرية
45	المطلب الثالث: منهجية عملية تدقيق الموارد البشرية الناجحة
50	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: منطلقات فكرية حول الأداء المؤسسي
53	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
59	المطلب الثاني: أنواع الأداء المؤسسي
64	المطلب الثالث: مستويات الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيها
68	المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء المؤسسي
68	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول قياس وتقييم الأداء
72	المطلب الثاني: تحولات وأسس قياس وتقييم الأداء
76	المطلب الثالث: نماذج قياس وتقييم الأداء
81	المبحث الثالث: نموذج قياس الأداء المتوازن (BSC)
81	المطلب الأول: التعريف بنموذج الأداء المتوازن (BSC)
85	المطلب الثاني: أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)
89	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)
93	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: تحليلات حول علاقة حوكمة المورد البشري بتعزيز الأداء المؤسسي	
95	تمهيد
96	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري وأهمية تقييمه
96	المطلب الأول: مكانة المورد البشري ضمن مقاربات الأداء
98	المطلب الثاني: أداء المورد البشري، مفهومه وأهميته تقييمه
103	المطلب الثالث: أهداف وأبعاد قياس أداء المورد البشري
107	المبحث الثاني: دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي
107	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي
110	المطلب الثاني: أبعاد مساهمة إدارة المورد البشري في الأداء المؤسسي
114	المطلب الثالث: مسار العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسي
119	المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقة

أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

119	المطلب الأول: دراسات حول حوكمة الموارد البشرية
123	المطلب الثاني: دراسات حول الأداء المؤسسي
127	المطلب الثالث: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
132	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة	
134	تمهيد
135	المبحث الأول: النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) وتطبيقاتها
135	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM)
140	المطلب الثاني: دوافع الاعتماد على النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM) وإجراءاتها العملية
145	المطلب الثالث: مؤشرات حسن مطابقة النموذج وتحليل المسار (Path Analysis)
153	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية
153	المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية
157	المطلب الثاني: مقاييس محاور الاستبيان وأدوات التحليل
162	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (Reliability/Validity)
167	المبحث الثالث: تحليل بيانات أفراد عينة الدراسة واتجاهات آرائهم حول متغيرات الدراسة
167	المطلب الأول: تحليل خصائص أفراد العينة
170	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير حوكمة الموارد البشرية
173	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيري (أداء المورد البشري، الأداء المؤسسي)
178	خلاصة الفصل الرابع
الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الإطار التطبيقي للدراسة	
180	تمهيد
181	المبحث الأول: تحليلات وإجراءات أولية لتطبيق النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)
181	المطلب الأول: دراسة توفر شروط تطبيق النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM)
185	المطلب الثاني: التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لمتغيرات الدراسة
191	المبحث الثاني: بناء نماذج القياس واختبارات الصدق والثبات (العاملي التوكيدي (CFA))



أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

191	المطلب الأول: النموذج التوكيدي لمتغيري (حوكمة الموارد البشرية، أداء المورد ابشري)
194	المطلب الثاني: النموذج التوكيدي لمتغير الأداء المؤسساتي والنموذج الهيكلي المتكامل للدراسة
201	المبحث الثالث: بناء نموذج تحليل المسار واختبار فرضيات الدراسة
201	المطلب الأول: اختبار فرضيات الأثر المباشر بين المتغير المستقل، المتغير الوسيط، المتغير التابع
205	المطلب الثاني: اختبار فرضية الأثر غير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع بوجود المتغير الوسيط
213	خلاصة الفصل الخامس
219	خاتمة
226	قائمة المراجع
251	الملاحق



# قائمة الأشكال



أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توضيح العلاقة بين المتغير المستقل، التابع، والوسيط	هـ
02	نموذج للدراسة	و
03	معايير الحوكمة وفق ( UNDP 1997 )	07
04	المهام الإدارية لإدارة الموارد البشرية	11
05	المهام الفنية لإدارة الموارد البشرية	12
06	تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية	15
07	أركان حوكمة الموارد البشرية	31
08	الهيئات المسؤولة عن تنفيذ حوكمة الموارد البشرية	32
09	مجالات حوكمة الموارد البشرية	37
10	أدوات حوكمة الموارد البشرية	38
11	آلية عمل نموذج حوكمة الموارد البشرية	39
12	نطاق تدقيق الموارد البشرية	43
13	مراحل عملية تدقيق الموارد البشرية	45
14	مكونات تقرير التدقيق	47
15	أنواع الأداء المؤسسي	59
16	أنواع الأداء حسب معيار مستوى التسيير	63
17	مستويات الأداء	64
18	العوامل المؤثرة في الأداء	65
19	خصائص نظام تقييم الأداء	70
20	الأسس العامة لقياس الأداء	76
21	نموذج هرم الأداء	77
22	نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية	78
23	بطاقة الأداء المتوازن	83
24	علاقات السبب والنتيجة في مقياس الأداء المتوازن	84
25	نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمنظورها البيئي والاجتماعي	90

أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

109	نموذج تكاملي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	26
150	الفرق بين تحليل المسار والانحدار المتعدد	27
167	توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس	28
168	توزيع المبحوثين وفق متغير العمر	29
168	توزيع المبحوثين وفق المؤهل العلمي	30
169	توزيع المبحوثين وفق متغير الوظيفة	31
169	توزيع المبحوثين وفق متغير الخبرة	32
191	النموذج التوكيدي من الدرجة الثانية لمقياس حوكمة الموارد البشرية	33
193	النموذج التوكيدي من الدرجة الثانية لمقياس أداء الموارد البشرية	34
195	النموذج التوكيدي من الدرجة الثانية لمقياس الأداء المؤسسي قبل التعديل	35
197	النموذج التوكيدي من الدرجة الثانية لمقياس الأداء المؤسسي بعد التعديل	36
199	النموذج الهيكل المتكامل للدراسة	37
201	نموذج تحليل المسار للعلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والمتغير الوسيط أداء المورد البشري	38
203	نموذج تحليل المسار للعلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء المؤسسي	39
204	نموذج تحليل المسار للعلاقة بين أداء الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء المؤسسي	40
205	نموذج العلاقة بين المتغير المستقل والتابع بتوسط متغير أداء المورد البشري	41
207	معادلات نموذج (Baro and keny)	42
208	نتائج اختبار سوبل (Sobel test) للدلالة الإحصائية للمتغير الوسيط	43
208	نتائج اختبار سوبل (Sobel test) للدلالة الإحصائية للمتغير الوسيط	44
209	نتائج اختبار الوساطة بالاعتماد على نموذج (Andrew F. Hayes)	45



# قائمة الجداول



أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تطور محددات الأداء المؤسسي	55
02	العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء	57
03	تصنيف مؤشرات الأداء حسب بعض الكتاب	73
04	نموذج أصحاب المصلحة والحقوق وتأثيرهم على أداء المنظمة	79
05	نموذج الكفاءة التنظيمية	80
06	المحاور التي يحتوي عليها كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن	88
07	مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي	91
08	أهمية تقييم أداء المورد البشري	102
09	لغة النمذجة بالمعادلات الهيكلية	139
10	حجم العينة المناسب في النمذجة باستخدام تقنية (Monte Carlo)	143
11	درجات القطع لأهم مؤشرات المطابقة المعتمدة	149
12	بطاقة فنية للمؤسسات عينة الدراسة	154
13	توزيع مفردات عينة الدراسة	155
14	ميزان ليكرت (Lekert) الخماسي	157
15	مقاييس محور حوكمة الموارد البشرية	158
16	مقاييس محور الأداء المؤسسي	159
17	مقاييس محور أداء المورد البشري	160
18	معاملات ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة	163
19	نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس حوكمة الموارد البشرية	164
20	نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس أداء الموارد البشرية	165
21	نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس الأداء المؤسسي	166
22	توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس	167
23	توزيع المبحوثين وفق متغير العمر	168

أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

168	توزيع المبحوثين وفق المؤهل العلمي	24
169	توزيع المبحوثين وفق متغير الوظيفة	25
169	توزيع المبحوثين وفق متغير الخبرة	26
170	وصف أفراد عينة الدراسة لحوكمة الموارد البشرية	27
173	وصف أفراد عينة الدراسة لأداء المورد البشري	28
175	وصف أفراد عينة الدراسة للأداء المؤسساتي	29
184	اختبار خطية العلاقات بين متغيرات الدراسة	30
185	اختبار (VIF) و (Tolerance)	31
186	اختبار (KMO and Bartlett's Test) لكفاية حجم العينة للتحليل العاملي	32
186	أبعاد قياس حوكمة الموارد البشرية المستخرجة بطريقة المكونات الأساسية	33
188	اختبار (KMO and Bartlett's Test) لكفاية حجم العينة للتحليل العاملي	34
188	أبعاد قياس أداء المورد البشري المستخرجة بطريقة المكونات الأساسية	35
189	اختبار (KMO and Bartlett's Test) لكفاية حجم العينة للتحليل العاملي	36
190	أبعاد قياس الأداء المؤسساتي المستخرجة بطريقة المكونات الأساسية	37
192	مؤشرات حسن المطابقة لنموذج مقياس حوكمة الموارد البشرية	38
194	مؤشرات حسن المطابقة لنموذج مقياس أداء المورد البشرية	39
196	مؤشرات حسن المطابقة لنموذج مقياس الأداء المؤسساتي قبل التعديل	40
198	مؤشرات حسن المطابقة لنموذج مقياس الأداء المؤسساتي بعد التعديل	41
200	مؤشرات حسن المطابقة للنموذج المتكامل للدراسة	42
202	نتائج تقدير المسار بين حوكمة الموارد البشرية وأداء المورد البشري	43
203	نتائج تقدير المسار بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسساتي	44
205	نتائج تقدير المسار بين أداء المورد البشري والأداء المؤسساتي	45
206	نتائج تحليل المسار للعلاقة بين (حوكمة الموارد البشرية، الأداء المؤسساتي، أداء المورد البشري)	46
206	الأثر الكلي بين (حوكمة الموارد البشرية، الأداء المؤسساتي، أداء المورد البشري)	47
210	مخرجات المسار (a)	48

أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

210	مخرجات المسار (b)	49
210	مخرجات الأثر الكلي (c)	50
211	مخرجات الأثر المباشر (c')	51
211	مخرجات الأثر غير المباشر (a*b)	52





# قائمة الملاحق



أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استبيان الدراسة	251
02	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	256
03	جداول مخرجات برنامج (SPSS26) لاختبار القيم المفقودة	257
04	قيم (Mahalanobis) لاختبار القيم المفقودة	257
05	معاملتي الالتواء والتفلطح لفقرات أداة الدراسة	258
06	مصفوفة الارتباطات بين أبعاد المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية	260
07	مصفوفة الارتباطات لمقياس حوكمة الموارد البشرية	261
08	مصفوفة الارتباطات لمقياس أداء الموارد البشرية	261
09	مصفوفة الارتباطات لمقياس الأداء المؤسسي	261
10	جدول التقديرات (Estimates) من مخرجات برنامج (AMOS) المتعلق بتقديرات نموذج قياس حوكمة الموارد البشرية	262
11	جدول التقديرات (Estimates) من مخرجات برنامج (AMOS) المتعلق بتقديرات نموذج قياس أداء الموارد البشري	263
12	جدول التقديرات (Estimates) من مخرجات برنامج (AMOS) المتعلق بتقديرات نموذج قياس الأداء المؤسسي قبل التعديل	264
13	جدول التقديرات (Estimates) من مخرجات برنامج (AMOS) المتعلق بتقديرات نموذج قياس الأداء المؤسسي بعد التعديل	265
14	جدول التقديرات (Estimates) من مخرجات برنامج (AMOS) المتعلق بتقديرات النموذج الهيكلي المتكامل لنموذج الدراسة	266



# حقیقت کا سفر



## مقدمة

تتجه الأنظار اليوم في الاقتصاديات العالمية نحو تفعيل دور المورد البشري كخلاصة للتطورات التاريخية التي عرفها الاهتمام بهذا المورد، والتي تأكدت أخيرا بأن الإنسان محور التنمية وأداتها، فلقد تكدست البحوث وتضافرت جهود الباحثين والكتاب في محاولة إثبات هذا الحقيقة التي يفقهها كل مسلم منذ عقود خلت، فقول الله عز وجل في كتابه الحكيم ﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴾ (سورة الإسراء، الآية 70)، يظهر جليا واضحا من خلاله بأن التنمية إنما تقوم بالإنسان ومن أجل الإنسان.

إن المتمعن لسيرة الاهتمام بالمورد البشري وخاصة في القرن الماضي يقف على العديد من المحطات، والتي في بداية الأمر غُيب عنها دور المورد البشري وعوامل وفق مفهوم الرق والعبودية، فكان يخضع العامل للبيع والشراء ويستخدم كأى شيء مادي آخر، لكن هذا المفهوم تلاشى مع بروز ما يسمى بالطوائف كنتيجة لزيادة الاهتمام بالصناعات اليدوية، إلا أن المرحلة الجوهرية في هذا المسار كانت في ثلاثينيات القرن الماضي التي عرفت تطورا واضحا على وظيفة الأفراد في القطاعين الخاص والعام كاستجابة لمشاكل التصنيع ودواعي التحضر ومحاولة تخفيف الأعباء عن العامل، كما تميزت هذه المرحلة بظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور وأتباعه الذين أظهروا اهتماما كبيرا بإنتاجية العامل وبلورة نظرية التحفيز وتحسين أداء المؤسسات من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن جهة أخرى ساهمت الإجراءات الحكومية وتشريعات العمل بالتوازي مع جهود النقابات العمالية الناتجة عن الثورة الصناعية ونظام المصانع والإنتاج بالتصدي لغطرسة أصحاب الأعمال وتطوير إدارات الأفراد في المؤسسات، وكنتيجة للمشاكل التي واجهتها حركة الإدارة العلمية قامت على أنقاضها حركة العلاقات الإنسانية بقيادة التن مايو، والتي دعت إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بدل العلاقات المادية التي سادت سابقا، فمن خلال تجارب هذه الحركة ظهر للعيان بأن ما يؤثر على إنتاجية الفرد ليس ماديا فقط، وإنما أيضا مشاعر وأحاسيس الفرد وعلاقاته الاجتماعية مع بقية الأفراد، كذلك الحال لأنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصال التي يخضع لها الفرد، لتتوسع بعدها في الخمسينيات والستينيات والسبعينيات حاجات منظمات الأعمال وتتعدد معها وظائف الأفراد، ففي هذه الفترة تغيرت الظروف الاقتصادية وزادت على إثرها درجة التركيز على التخصصات المتعلقة بالأفراد ودوافعهم وحاجاتهم للتطوير، وتعدت ذلك لتشمل الجوانب الاجتماعية لهم، ليتواصل هذا الاهتمام والنضج والتطور حول أهمية المورد البشري مع نهايات القرن الماضي وإلى حد الساعة، فالمتغيرات البيئية

بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية... الخ، التي يشهدها العصر الراهن أضفت خصائصا فريدة ونظرة موحدة حول مكانة المورد البشري في معادلة التنمية، فهي من العوامل التي لا يُختلف في كونها أسهمت في رفع وتيرة الاهتمام بالمورد البشري والتغير المستمر في نظرة الإدارة للفرد بصورة تصب في صالح هذا الأخير، ناهيك عن صدور العديد من التشريعات والقوانين الحكومية المنظمة للعمل والحامية للعاملين، زيادة على تعدد الأصوات الداعية إلى حماية حقوق الإنسان وإعلان منظومة من المبادئ التي تحقق ذلك، كما أن للدور النقابي ضلع في ذلك الاهتمام حيث أصبح أكثر تأثيرا على قرارات الإدارة في تحديد حقوق العمال وصونها، كل هذه العوامل جمعت كل الآراء حول ضرورة إدارة هذا المورد بطريقة علمية مؤسسة وذات مبادئ تُراعى فيها المصالح وتعظم فيها المنافع ويحفظ فيها المورد البشري.

وعلى الرغم من التقدم الذي عرفته جهود تطوير طرق إدارة المورد البشري لتتلاءم مع التطورات البيئية وتواكب مساعي تحقيق تنافسية المؤسسات من خلال رفع قدرات وكفاءات هذا المورد وتحسين نوعيته، إلا أنها لاتزال بحاجة للكثير من الآليات والأطر التي تضمن المساهمة الفعلية والمرجوة من المورد البشري في تعزيز أداء المؤسسات، هذه الحلقة المفقودة في محاولات الباحثين والمسيرين لربط الأداء الفعال للمورد البشري بالأداء المؤسساتي تعددت المقترحات لسدها، ولعل من بين المفاهيم التي راجت في الآونة الأخيرة مفهوم الحوكمة، هذا المفهوم كان في البداية مسعى شركات المساهمة دون غيرها من الشركات، وذلك من خلال تنظيم العلاقات وتحديد أدوار مجلس الإدارة ومراعاة اهتمامات المساهمين وأصحاب المصالح بصفة متوازنة، لكن اتساع مفهوم الحوكمة ما لبث أن شمل كل أنواع التنظيمات التي ظهرت حاجتها للحوكمة كأداة تحقق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية عامة وجوهر هذه الموارد المورد البشري، فالحوكمة إذا لا تعد مفهوما جديدا نسبيا، بل الجديد ما تعلق منها بالمورد البشري فالعديد من الباحثين اقترحها كإطار ضابط من الآليات والإجراءات والنظم ذات البعد القانوني والأخلاقي لضمان حقوق المورد البشري من جهة وتعظيم منافع المؤسسات من جهة أخرى، لتشمل بذلك جميع الممارسات التي تبنتها المؤسسة في تحديد الأدوار والسلطات والمسؤوليات وصنع القرار، وفي نهاية الأمر مساءلة جميع الموظفين والإدارة لصالح أصحاب المصلحة.

## أولاً: طرح إشكالية الدراسة

تشهد بيئة الأعمال اليوم تزايداً مستمراً للتحديات والتغيرات التي تفرض على المؤسسات ضرورة إعادة النظر في الكثير من مفاهيمها وفلسفاتها الإدارية، فمحاولة التكيف مع الظروف البيئية الجديدة والتعامل معها بشكل سليم هو السبيل الوحيد للاستمرار في المنافسة والنجاح في تحقيق مركز مريح بين المنافسين، كما أن المؤسسات اليوم عادت من جديد للبحث عن القيمة المضافة والاستثمار الأكثر دراً للربح في أصل بنائها وبقائها ألا وهو المورد البشري، فالكثير من الخبراء والباحثين اليوم يبذلون جهداً كبيراً في تأصيل النظرة القائمة على أن عصب الأداء المؤسساتي يكمن في المورد البشري، وأن تطوير آليات للتحكم في هذا المورد وتوجيه جهده بالشكل السليم يعد بمثابة الخطوة الأكبر نحو الأداء الجيد، ومن هنا ظهرت العديد من المفاهيم على غرار حوكمة الموارد البشرية التي يرحى منها قيادة أداء المورد البشري نحو تحقيق الدور الفعلي والجوهري في الأداء المؤسساتي.

من خلال الطرح السابق يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر حوكمة الموارد البشرية على الأداء المؤسساتي لدى عينة من المؤسسات

## الاقتصادية بولاية الأغواط؟

وتندرج تحت إشكالية الدراسة مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يمكن الربط بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسساتي من خلال الإطار المفاهيمي لكلا المتغيرين؟
- كيف يمكن أن يساهم أداء المورد البشري في تعزيز الأداء المؤسساتي؟
- ما هو الإطار النظري الذي يوضح أثر حوكمة الموارد البشرية على الأداء المؤسساتي مروراً بأداء المورد البشري؟
- ما مدى تأثير حوكمة الموارد البشرية على أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة؟
- ما مدى مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية المبحوثة من خلال أداء المورد البشري؟

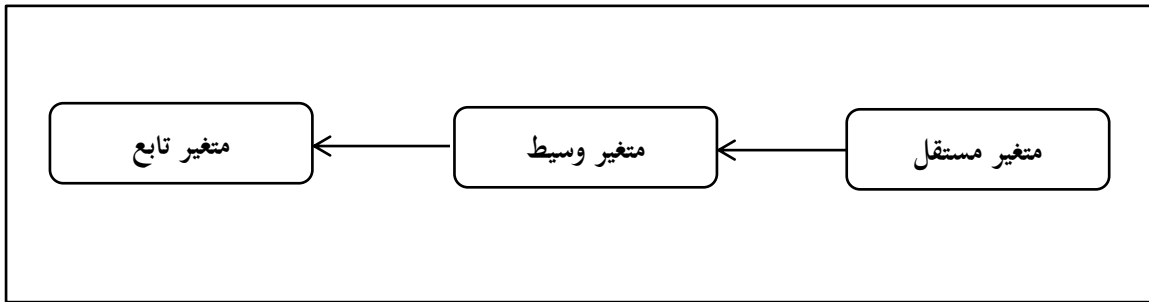
ثانياً: نموذج وفرضيات الدراسة

## 1. نموذج الدراسة

نموذج الدراسة هو بناء فكري لمجموعة من الحقائق التي تقدم تمثيلاً مبسطاً ومختصراً للظاهرة قيد الدراسة، كما إنه من وجهة نظر (Revitt) مجموعة من العلاقات المنطقية التي تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع مع الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به.<sup>1</sup> ويعد بناء النموذج من بين أهم مراحل إعداد البحث العلمي، حيث يتم إعداده بناء على التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث التي من خلالها يحدد الباحث نوع كل متغير، وهناك العديد من المتغيرات التي يفرق بينها ويعرفها عباس البرق وآخرون كما يلي:<sup>2</sup>

- المتغير المستقل (Independent Variable): هو المتغير الذي يؤثر في متغير آخر ويحدد مقدار التغير والتنبؤ في المتغير التابع، ويعتبر أحد الأسباب التي أدت إلى ظهور ظاهرة أو مشكلة ما.
- المتغير التابع (Dependent Variable): هو المتغير الذي يتلقى التأثير من عوامل أخرى تسمى المتغيرات المستقلة، ويمثل النتيجة التي من خلالها يمكن معالجة ظاهرة أو مشكلة ما.
- المتغير الوسيط (Mediator Variable): هو المتغير الذي يتوسط (يعزز) العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

الشكل رقم(01): توضيح العلاقة بين المتغير المستقل، التابع، والوسيط



المصدر: رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بو عريج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص97.

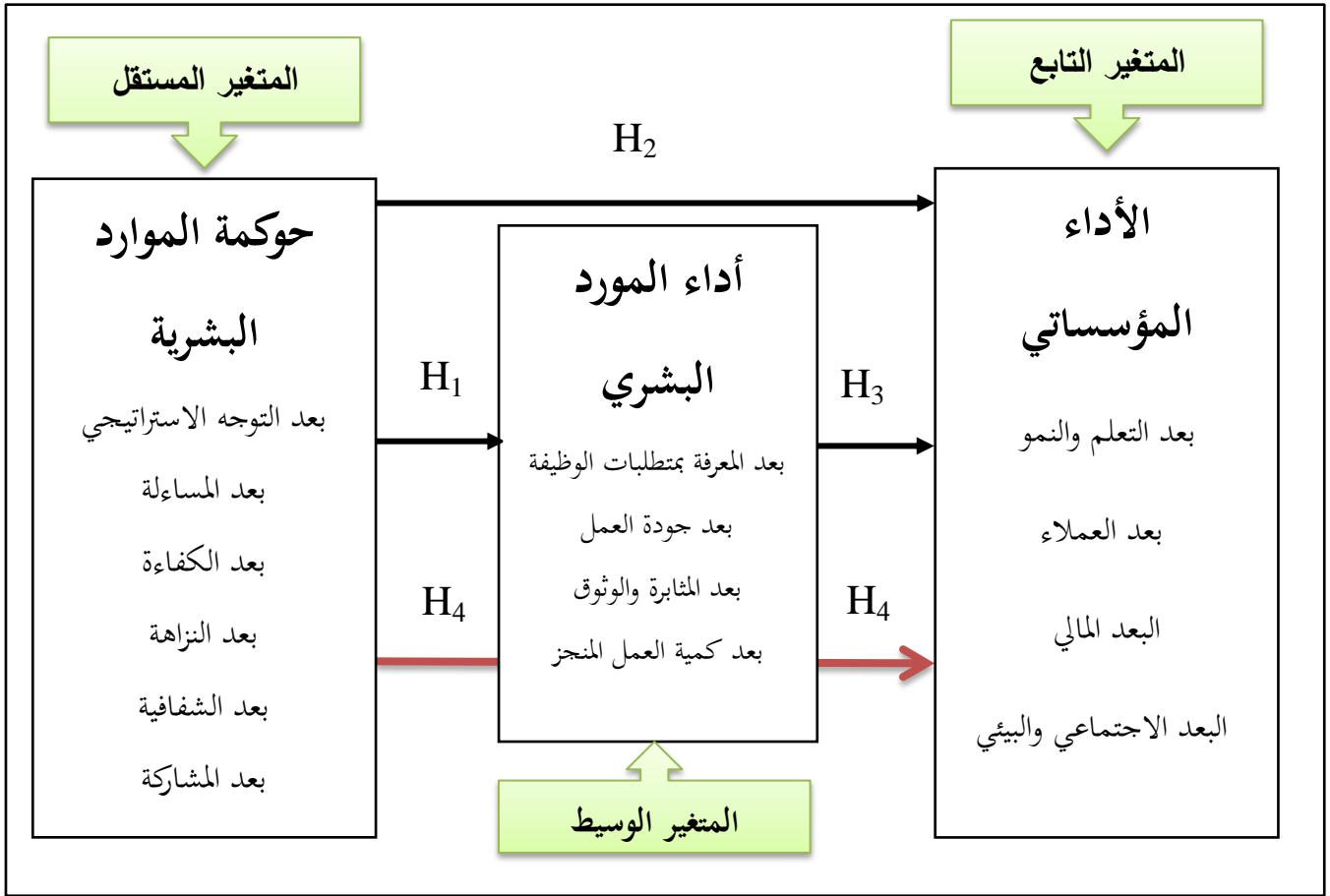
<sup>1</sup> صالح مهدي الحسناوي، بصير خلف خزعل، أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 06، العدد 22، 2017، ص107.

<sup>2</sup> عباس البرق، وآخرون، دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس (Amos)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة نشر ص13.

على ضوء تحليل ومعاينة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث من زوايا مختلفة تم بناء نموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم (02)، والذي يعكس التوجهات النظرية للعلاقة بين متغيرات الدراسة حيث حدد هذا النموذج وفقا لعلاقة التأثير بين متغيرات الدراسة التالية:

- المتغير المستقل (Independent Variable) ممثلا في حوكمة الموارد البشرية، والذي تهدف الدراسة إلى فحص أثره على المتغير التابع الأداء المؤسساتي.
- المتغير التابع (Dependent Variable) ممثلا في الأداء المؤسساتي، والذي تهدف الدراسة إلى فحص مدى تأثيره بالمتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية.
- المتغير الوسيط (Mediator Variable) ممثلا في أداء المورد البشري، والذي تم إقحامه لتعزيز أثر حوكمة الموارد البشرية على الأداء المؤسساتي.

الشكل رقم(02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث



### ثالثا: فرضيات الدراسة

من خلال ما يمكن أن يلاحظ من نموذج الدراسة وعلى خلفية المكتسبات المعرفية الناتجة عن البحث في مشكلة الدراسة، وكإجابة مبدئية عن تساؤلات الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

#### 1. الفرضية الأولى: (الأثر المباشر)

H<sub>1</sub>: يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على أداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

H<sub>2</sub>: يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

H<sub>3</sub>: يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لأداء المورد البشري على أداء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

#### 2. الفرضية الثانية: (الأثر غير المباشر)

H<sub>4</sub>: يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5% بتوسط أداء المورد البشري لهذه المؤسسات.

### رابعا: أهمية الدراسة وأهدافها

#### 1. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث موضوع المورد البشري الذي يعتبر أهم مواضيع العصر حيث تتناول الدراسة متغيرات حديثة وحساسة ذات تأثير على وجود وبقاء المؤسسات الاقتصادية في بيئة الأعمال التي زادت فيها حدة التنافس وعلا فيها سور التحديات أمام قادة الأعمال.

فموضوع حوكمة الموارد البشرية يعتبر من المواضيع الإدارية التي طورها الباحثون في السنوات الأخيرة على خلفية التجاوزات التي تشهدها منظمات الأعمال في مجال التعامل مع مواردها البشرية، إضافة إلى تفشي العديد من الآفات اللاأخلاقية التي حالت دون وصول هذا المورد لأعلى مستويات عطائه وتحقيقه لأهدافه وأهداف

التنظيمات التي يعمل بها، كما تأتي هذه الدراسة كمواصلة لمحاولات ربط متغيرات جديدة بالأداء المؤسساتي الذي دارت حول سبل تعزيزه الكثير من الدراسات والتجارب العلمية، كما تفتح آفاق هذه الدراسة المجال للجهود البحثية مستقبلاً، والتي قد تتناول موضوع الدراسة من زوايا أخرى، لتعتبر الدراسة أيضاً في النهاية بمثابة قاعدة معرفية ودليل نظري وعملي للباحثين وقادة الأعمال حول آليات التحكم في المورد البشري وتوجيه أدائه نحو تحقيق أهداف تنظيماته.

## 2. أهداف الدراسة

- هدفت الدراسة في المقام الأول إلى اختبار مدى مساهمة حوكمة الموارد البشرية في أداء المؤسسات 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 والأداء المؤسساتي).
- التعرف على واقع حوكمة الموارد البشرية وأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.
- الوقوف على مستويات الأداء الذي تقدمه 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.

## خامساً: مبررات اختيار الموضوع

- من جملة الأسباب التي دفعت بالباحث إلى اختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:
- التوجه الكبير الذي يشهده المحيط الاقتصادي الوطني والعالمي نحو الاستثمار في العنصر البشري وإعادة الاعتبار لأهمية إدارته وفق أسس وقواعد علمية، دفع بالكثير من الباحثين والأكاديميين نحو تكثيف البحث في كل ما يتعلق بتطوير المورد البشري وتحسين أدائه، حيث اختار الباحث مفهوم حوكمة الموارد البشرية كمفهوم إداري جديد وواعد في مجال التحكم في المورد البشري.
  - اقتناع الباحث بأهمية البحث في المواضيع المتعلقة بالمورد البشري، ومحاولة إضافة رصيد معرفي للدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية التي تساعد الباحثين وقادة المؤسسات على التعامل مع قضايا المورد البشري.

### سادسا: المعالجة المنهجية للدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الاجتماعية والاقتصادية، وهذا ما دعي إلى اعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه "المنهج الذي يدرس الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها أشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة عليها من خلال وصف الظاهرة بتوفير بيانات كافية لتوضيحها وفهمها ثم إجراء المقارنات وتحديد العلاقات بين العوامل وتطوير الاستنتاجات من خلال ما تشير إليه البيانات"<sup>1</sup>، وجاء اعتمادنا على هذا المنهج للإحاطة بأهم الإجراءات التعريفية لمتغيرات الدراسة والعلاقات بينها، ثم تفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

### سابعا: حدود الدراسة

يقع مجال الدراسة ضمن الحدود الدراسية التالية:

- 1. الحدود الموضوعية:** بغرض الوصول إلى نتائج واقعية ومنطقية وتحليل مناسب لنتائج الدراسة، اقتصرت الدراسة على البحث في أثر حوكمة الموارد البشرية المقاسة بأبعادها (بعد التوجه الاستراتيجي، بعد المساواة بعد الكفاءة، بعد النزاهة، بعد الشفافية، بعد المشاركة) على الأداء المؤسساتي المقاس بأبعاده المختارة له (بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، بعد المالي، بعد الاجتماعي والبيئي)، مع استخدام الباحث لأداء المورد البشري المقاس بأبعاده (بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة، بعد جودة العمل، بعد المثابرة والثوق، بعد كمية العمل المنجز) كمتغير يتوسط هذه العلاقة.
- 2. الحدود الزمانية:** امتدت فترة الدراسة على مدى أربعة سنوات، وكان ذلك من السنة الجامعية 2017-2018 إلى السنة الجامعية 2020-2021، حيث كانت السنة الأولى والثانية فترة التنقيب عن موضع الدراسة ومحاولة الإحاطة بالجانب النظري من مختلف جوانبه، في حين شهدت السنة الثالثة والرابعة الانتقال إلى إتمام الجانب الميداني للدراسة.
- 3. الحدود المكانية:** كانت الدراسة الميدانية على مستوى ولاية الأغواط إحدى ولايات الجزائر، حيث شملت مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بالولاية، (المركب الصناعي للنسيج بولاية الأغواط (TEXALG) (وحدة باتيمونتال هياكل الجنوب الأغواط (BATIMETAL)، (EPE HYDRO-TECHNIQUE)، (DRT.S)، (مجمع عموري لصناعة الآجر (SARL . BAL)، (مصنع الإسمنت أمودا للهندسة بولاية

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه. مناهجه أساليبه. وإجراءاته، بيت الأفكار الدولية للنشر، الأردن، 2001، ص47.

الأغواط (AMOU DA CMENT)، (مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري E.T.U.S.L)، (مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية SARL TROPICANA)، (مؤسسة اتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM).

4. الحدود البشرية: شملت الدراسة عددا من الإطارات في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط.

ثامنا: التعريف بمتغيرات الدراسة:

- حوكمة الموارد البشرية: ينظر إلى هذه المفهوم في العديد من الأبحاث والدراسات على أنه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، فحوكمة الموارد البشرية تعتبر إطارا من العمليات والممارسات التي تتبناها المؤسسة من أجل تحديد الأدوار والسلطة والمسؤوليات وصنع القرار، وإعطاء صورة واضحة عن وضعية الموظفين والإدارة لصالح أصحاب المصلحة.

- الأداء المؤسسي: يمكن تعريف الأداء المؤسسي على أنه انعكاس للكيفية التي تزاوج فيها المؤسسة بين عملي الكفاءة والفعالية في استغلالها لمواردها المالية والبشرية والمادية بصورة تجعلها قادرة على بلوغ أهدافها.

- أداء المورد البشري: يعرف أداء المورد البشري على أنه مدى إلمام وتحقيق الموظف للمهام المكونة لوظيفته فهو يعبر عن درجة إشباع الفرد للوظيفة التي يشغلها، ويمكن قياس أداء المورد البشري من خلال النتائج المحققة التي حققها شاغل الوظيفة.

تاسعا: هيكل الدراسة

بغرض الاحاطة بأكبر قدر ممكن من مضامين الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، تضمنت مقدمة الدراسة طرح إشكالية الدراسة وتوضيح ما اندرج تحتها من تساؤلات فرعية وفرضيات، وبيان أهمية وأهداف ومبررات اختيار هذه الدراسة، ومنهجية معالجتها، وتحديد متغيراتها ورسم حدودها، في حين تم تقسيم مضمون الدراسة إلى خمسة فصول تتعلق الثلاثة الأولى منها بالتأصيل النظري، في حين خصص الفصل الرابع والخامس للجانب الميداني من الدراسة ويمكن التعليق على مضمون هذه الفصول كما يلي:

- الفصل الأول: خصص هذا الفصل للأدبيات النظرية المتعلقة بمفهوم الحوكمة والمورد البشري والتي تم تناولها في المبحث الأول، كما جاء المبحث الثاني في ذات الفصل للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية وأهميتها ومختلف أبعادها، ليتم في المبحث الأخير من هذا الفصل تناول مفهوم تدقيق الموارد البشرية كأحد الآليات الأساسية لتوطين حوكمة الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

- الفصل الثاني: خصص هذا الفصل للإحاطة بالأدبيات النظرية حول الأداء المؤسساتي، فبعد تناول مختلف المنطلقات الفكرية حول مفهوم الأداء في المبحث الأول، جاء المبحث الثاني ليعرج على مفهوم وأهمية عملية قياس الأداء المؤسساتي، لينتهي هذا الفصل بتناول مختلف المفاهيم المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن كأحدث وأنجح آليات القياس الشاملة للأداء المؤسساتي في المبحث الثالث.
- الفصل الثالث: خصص هذا الفصل لمحاولة توضيح أبعاد العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسساتي من خلال ما تناولته مباحثه الثلاثة، ففي المبحث الأول تم التطرق لمختلف المقاربات النظرية حول الأداء والتي قادتنا لتناول أهم المفاهيم المرتبطة بأداء المورد البشري وأهمية تقييمه، أما المبحث الثاني فكان من أجل إعطاء المورد البشري بعداً استراتيجياً في أدائه وتحديد مختلف المساهمات التي يضيفها هذا المنظور على إدارة المورد البشر، وتحليل مسار العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسساتي، والدور الذي يلعبه أداء المورد البشري في تقريب أبعاد هذه العلاقة، ليختتم هذا الفصل بتحليل مجموعة من الدراسات السابقة التي عالجت متغيرات الدراسة في المبحث الثالث، وإبراز أهم أوجه الاختلاف والاتفاق بينها وبين الدراسة الحالية.
- الفصل الرابع: جاء هذا الفصل ليتناول الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة من خلال ثلاثة مباحث، فقد خصص المبحث الأول للإحاطة ببعض المفاهيم المتعلقة بالنمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) وتطبيقاتها ثم جاء المبحث الثاني لإعطاء جملة من المفاهيم المتعلقة بتحليل المسار (PM) (Path Analysis) ليختتم هذا الفصل بالتطرق إلى مجموعة الإجراءات التمهيدية التي تسبق الدراسة التطبيقية إضافة إلى تحليل بعض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد المبحوثين والوقوف على توجهات آرائهم حول متغيرات الدراسة.
- الفصل الخامس: يتناول هذا الفصل الجانب المتعلق بالدراسة التطبيقية لهذا العمل، حيث يضم المبحث الأول تحليلات وإجراءات أولية لتطبيق النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)، إضافة إلى استكشاف بيانات الدراسة من خلال إجراءات التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، ثم تلي بعد ذلك مرحلة تقييم واختبار النموذج الهيكلي للدراسة ومكوناته من خلال التحليل العاملي التوكيدي (CFA) في المبحث الثاني ليخصص المبحث الأخير لاختبار نموذج تحليل المسار لمختلف متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

ليتم في الأخير تقديم خاتمة توضح ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، وتطرح جملة من التوصيات وتفتح العديد من الآفاق البحثية المستقبلية أمام الباحثين.

#### عاشرا: صعوبات الدراسة

كغيرها من الجهود البحثية واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات والتحديات التي جعلتها لا تخلو من النقائص والهفوات، التي وقع فيها الباحث سهوا تارة وتحت وطأة ظروف إعداد الدراسة تارة أخرى، وهذا ما يجعل الدراسة خطوة تحتاج المزيد من الخطوات نحو تقديم إطار مفاهيمي وتطبيقي شامل عن موضوع الدراسة، ويمكن إجمال أهم الأسباب التي صعبت من مهمة الدراسة فيما يلي:

- حداثة مفهوم حوكمة الموارد البشرية وعدم اتفاق الأبحاث القليلة فيه على ضبط مبادئه صعب من مهمة بناء المقياس المناسب لقياسه في المؤسسات عينة الدراسة.
- عدم الحصول على معلومة مقننة وصریحة من طرف المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عن تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية نظرا لحداثة المفهوم وعدم وجود الإطار الملزم على تطبيقه.
- تضمن أداة الدراسة لثلاثة متغيرات جعل الاستبيان طويلا ومملا بعض الشيء مما صعب من مهمة إقناع أفراد عينة الدراسة بالإجابة على جميع فقراته.
- ما شهده العالم من جائحة كورونا (COVID19)، الذي عطل حرية تنقل الباحث وحال دون الوصول إلى الكثير من مصادر المعلومات وخاصة ما تعلق بالدراسة الميدانية، ومن جهة أخرى واجه الباحث صعوبة في توزيع وجمع الاستبيان لعدد الظروف التي خلفتها هذه الجائحة، ومما زاد الأمر صعوبة عدم تجاوب الكثير من المؤسسات الاقتصادية المستهدفة في الدراسة مما دفع بالباحث للتوجه إلى عدد كبير من المؤسسات حتي يتحصل على عينة مناسبة لأغراض البحث.



# الفصل الأول



## تمهيد

برز مفهوم الحوكمة خلال العقود القليلة الماضية واكتسب أهمية على كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية خاصة في أعقاب الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية، والتي جاءت كنتيجة مباشرة للقصور في آليات الشفافية والمساءلة ببعض من المؤسسات المالية العالمية، واقتصر مفهوم الحوكمة في بداية الأمر على شركات المساهمة دون غيرها من المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال تنظيم العلاقات وتحديد أدوار مجلس الإدارة ومراعاة اهتمامات المساهمين وأصحاب المصالح بصفة متوازنة، ليتوسع هذا الاهتمام فيما بعد ويشمل كل أنواع التنظيمات التي ظهرت حاجتها للحوكمة كأداة تحقق الاستغلال الأمثل لمواردها، والحديث عن أهمية التحكم في الموارد الاقتصادية لأي مؤسسة يقودنا دائما للحديث عن الموارد البشرية، الذي يعد اليوم من المواضيع الحساسة التي يتعامل معها الباحثون والمدراء والمسيرين بمزيد من الحذر، وذلك باعتبار أن القوة البشرية أو المورد البشري هو القوة الكامنة والمحركة لنشاط المؤسسة وهو الدعامة الأكبر لترقية نشاطها وتطويرها.

إن التوسع الكبير الذي عرفه مفهوم الحوكمة أدى إلى اقترانه بموضوع المورد البشري كغيره من العديد من المواضيع الأخرى، حيث ظهر ما يسمى بحوكمة الموارد البشرية في أعقاب تسعينيات القرن الماضي، والذي حاول فيه الباحثون مزج العديد من ممارسات واستراتيجيات الموارد البشرية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية والمالية والاجتماعية على المدى البعيد لكل من المؤسسة والأفراد، وذلك من خلال جملة الضوابط والقواعد التي تؤكد على أهمية أبعاد الكفاءة والأخلاق والعدالة والشفافية في المقام الأول للتعامل مع المورد البشري.

و في هذا الفصل يتم التطرق لأهم المفاهيم المرتبطة بحوكمة الموارد البشرية، وذلك من خلال تقسيمه إلى المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: منطلقات فكرية حول الحوكمة والمورد البشري.
- ❖ المبحث الثاني: تأصيل مفاهيمي حول حوكمة الموارد البشرية.
- ❖ المبحث الثالث: مجالات حوكمة الموارد البشرية وأدوات توطينها في منظمات الأعمال.



## المبحث الأول: منطلقات فكرية حول الحوكمة والموارد البشري

يعد موضوع الحوكمة من المواضيع التي لاقَت اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة، على خلفية الأهمية التي اكتسبها من خلال الدور الكبير والمساهمة الفعلية في تحقيق أهداف المؤسسات وغيرها من باقي أصحاب المصلحة، من جهة أخرى يعد الاهتمام المتزايد بالموارد البشري كضرورة فرضتها حساسية هذا المورد وضخامة العائدات من جراء الاستثمار الصحيح فيه ودعم المواهب وتطويرها وإدارتها بالشكل الذي يحقق الأهداف، وفيما يلي سيتم التطرق إلى:

- المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الحوكمة.
- المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية.
- المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية، تحدياتها، وحاجتها لآلية الحوكمة.

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الحوكمة

## أولاً: مفهوم الحوكمة

يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن مصطلح الحوكمة ليس بجديد الظهور، حيث تمتد جذور هذا المفهوم إلى عام 400 قبل الميلاد، عندما قدم رئيس وزراء ملك الهند الركائز الأساسية لفن الحكم والمتمثلة في العدالة والأخلاق وعدم الميل للاستبداد، كما حدد واجب الملك في حماية الثروات والرعايا.<sup>1</sup> في حين يرى بعض الكتاب أن "اللفظ يعود إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي في عهده وإيصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد القرصنة وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول ثم عاد للإبحار وأكمل مهمته سالماً أطلق على هذا الربان (Good Governer)، والتي تعني المتحكم الجيد، كما أنه لا يوجد ترجمة عربية تنطبق تماماً على كلمة الحوكمة كما جاء بمعناه باللغة الإنجليزية (Governance) مما دفع بعض الدول مثل ألمانيا وفرنسا إلى استخدام نفس المصطلح وبذات الحروف مع تغيير في طريقة نطقها ولفظها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عزه محمد حجازي، أثر الحوكمة الجيدة على التنمية البشرية في الدول النامية (حالة الدول العربية)، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسنية بن بوعلی شلف، الجزائر، المجلد 08، العدد 05، 2017، ص 04.

<sup>2</sup> حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية (دراسة اختيارية على شركات المساهمة العاملة في المملكة العربية السعودية)، رسالة ماجستير في المحاسبة والتحليل المالي، غير منشورة، الأكاديمية العربية في الدنمارك كلية الإدارة والاقتصاد، الدنمارك 2010/2009، ص 08.

وبالرجوع إلى معاجم اللغة العربية والبحث تحت لفظ «حكم» نجد أن العرب تقول: "حكمت واحكمت وحكّمت؛ بمعنى: منعت ورددت؛ ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم"<sup>1</sup>، ومن المعاني لكلمة «حكّم»: "حكّم الشيء وأحكّمه كلاهما: منعه من الفساد"<sup>2</sup>.

وبالرغم من أن لفظ حوكمة لم ترد في القواميس العربية على هذا الوزن حسب العديد من الباحثين، إلا أنه يبقى المعنى العام لها مشتق من اللفظ حكم والذي يدل كما أشرنا سابقا على المنع من الظلم و الحد من الفساد، وبالتالي يمكن القول بأن المتفق عليه اصطلاحا لكلمة الحوكمة يهدف أساسا إلى منع الظلم والفساد.

أما على الساحة الإدارية فيعد مصطلح الحوكمة (Governance) من المصطلحات الإدارية الحديثة والذي يطلق عليه أيضا 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 من خلال تصرفات إدارة المؤسسة تجاه هذه المبادئ واستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها، وبما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف، وبما يضمن تحقيق العدالة ويحفظ للمساهمين وللأطراف الأخرى المتعاملة مع الشركة حقهم، ولتحقيق ذلك لابد من التزام الإدارة والعاملين بالقواعد الأخلاقية والمهنية للحد من الممارسات التي تهدد مستقبل الشركة والنمو والبقاء والاستمرار"<sup>3</sup>.

إن الحديث عن الحوكمة دائما ما يقود الباحثين المهتمين بهذا المجال نحو العديد من المفاهيم المرتبطة بهذا المصطلح، ولعل الأبرز منها في ساحة البحث اليوم هو حوكمة الشركات، التي تعود جذورها إلى (Berle & Means) اللذان يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة في عام 1932.<sup>4</sup> ليحظى المصطلح بعد ذلك باهتمام العديد من الأكاديميين والباحثين والمحليلين والممارسين، وذلك في إطار حل مشكلة الوكالة التي تنشأ بين الإدارة والملاك وسد الفجوة التي قد تحدث بينهم جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة، والتي كان أولها تقرير (Cadbury) سنة 1992 الذي يعتبر أول دراسة تنطرق لتعريف الحوكمة بأنه "نظام بمقتضاه

<sup>1</sup> فضيلة بارش، دور الحوكمة ومراقبة التسيير في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، الملتقى الوطني: التحديات مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة علي لونيبي البلدية 02، الجزائر، يوم 25 أبريل 2017، ص05.

<sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، طبعة دار المعارف، 2007، ص 953.

<sup>3</sup> وائل السنوسي إدرس، أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015/2016، ص13.

<sup>4</sup> حديد نوفل، مسوس كمال، العلاقة بين حوكمة نظم المعلومات وحوكمة المؤسسات وسيورة تطبيقهما بمؤسسات التعليم العالي، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2014، ص115.

يتم توجيه الشركات والرقابة عليها".<sup>1</sup> وقد كان من الصعوبة بمكان التوصل إلى تعريف موحد لهذا المصطلح، غير أن زيادة ترابط الأسواق المالية واستحداث أدوات مالية جديدة بصفة مستمرة، جعلت مجال الحوكمة يتسع مع مرور الوقت.<sup>2</sup>

حيث يهدف هذا البحث إلى توضيح أهم ما يحمل مفهوم الحوكمة من مبادئ وضوابط يمكن أن تطبق على العديد من المجالات بخلاف ما اعتاد الباحثون تناوله من حوكمة الشركات، فقد اقترن هذا المصطلح بعدد من المجالات الأخرى فظهر بذلك الكثير من المفاهيم على غرار حوكمة تقنيات المعلومات، الحوكمة الإلكترونية الحوكمة البيئية، بالإضافة إلى حوكمة الموارد البشرية موضوع هذه الرسالة.

وتعددت التعاريف المقدمة للحوكمة باختلاف الهيئات التي أوردتها، واختلاف الجهات التي جاءت بها، وكذا اختلاف مجالاتها وأبعادها، فمصطلح الحوكمة يستخدم في المؤسسات والهيئات كما الأنظمة، والمنظمات الدولية وفي مجال التنمية الاقتصادية والسياسات العامة.<sup>3</sup>

فقد عرفت العديد من الهيئات الدولية مفهوم الحوكمة أو الحوكمة الرشيدة من خلال التركيز على أربع سمات متداخلة (بناء القدرة، المشاركة، التنبؤية، الشفافية)، إذ "يتضمن بناء القدرة توفير مستوى معين من الخدمات العامة بشكل كفؤ وفعال، أما المشاركة فهي القبول بالحكم المؤسسي وهو مدخل يساهم في دعم الفوائد والمنافع ويمكن من ذلك، في حين التنبؤية هي الأساس الذي يقوم عليه الإطار القانوني من قواعد وقوانين لتضييق النظم غير الرسمية، فيما تعني الشفافية الانفتاح في القرارات والأفعال من خلال تدفق المعلومات حول القرارات التي تخص المواطنين، وتساهم الشفافية في دعم المتاح من المعلومات ودقتها وكلفتها المنخفضة"<sup>4</sup>.

كما أن الحوكمة حظيت بتعريفها من طرف كل من البنك الدولي (WB) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، فيقول البنك الدولي (WB) بأنها "السلوك الذي يتبعه موظفوا ومؤسسات الحكومة في ممارسة السلطة لتشكيل السياسات العامة وتوفير المنافع والخدمات العامة، فالفساد هو إحدى نتائج الحكم

<sup>1</sup> حمزة ضويفي، أحمد محمودي، دور حوكمة الشركات تعزيز جودة المعلومة المحاسبية و الحد من الممارسات المحاسبية الإبداعية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة محمد بوضياف لمسيلة، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2018، ص 377.

<sup>2</sup> منى النبل مصطفى مرسل، دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية (دراسة حالة: شركة كولدير الهندسية المحدودة - الخرطوم) المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 04، العدد 11، 2020، ص 201.

<sup>3</sup> نور طاهر الأقرع، أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، جامعة فلسطين التقنية، فلسطين، المجلد 05، العدد 01، 2017، ص 66.

<sup>4</sup> محمد عصام أحمد، وآخرون، جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية دراسة حالة في ديوان محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، المجلد 35، العدد 93، 2012، ص 283.

الردية، الذي ينطوي على إساءة استغلال المناصب العامة لتحقيق مكاسب خاصة"<sup>1</sup>. في حين جاء تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها "مجموعة من العلاقات بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وغيرهم ممن لهم علاقة في الشركة"<sup>2</sup>.

وجاء في تعريف آخر أن الحوكمة "عبارة عن آليات حاكمة لأداء كل الأطراف من خلال تطبيق الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات ومحاسبة المسؤولين ومشاركة الإدارة والتقييم"<sup>3</sup>. كما أنها قادرة على توفير إدارة فعالة تدعم تحقيق المصلحة العامة، علاوة على ذلك يمكنها زيادة حماية الحقوق وزيادة المساءلة والنزاهة بين الموظفين في أنشطتهم اليومية"<sup>4</sup>.

كما يرى البعض أن الحوكمة تعبر عن "جملة الوسائل التي يتم من خلالها التحكم في توجيه نشاط أو مجموعة من الأنشطة بحيث تحقق مجموعة مقبولة من النتائج وفقا لبعض المعايير المقررة، كما تعبر الحوكمة عن التماسك والتنسيق المستمر بين العديد من الفواعل ذات أهداف مختلفة، ويدور هذا المفهوم أساسا حول الوسائل التي يتم من خلالها التحكم في توجيه النشاط (أو مجموعة من الأنشطة، بحيث تحقق مجموعة مقبولة من النتائج وفقا لبعض المعايير المقررة)"<sup>5</sup>.

وعموما 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.

<sup>1</sup> WB , **Strengthening World Bank Group Engagement on Governance and Anticorruption**, Public Disclosure Authorized. 39055, Washington DC: International Bank for Reconstruction and Development, World Bank, 2007, P03.

<sup>2</sup> وائل السنوسي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>3</sup> بالبركاني أم حليفة، **التفاعل بين الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقاسم تلمسان، الجزائر، 2015/2014، ص41.

<sup>4</sup> Norhazma binti Naf, Amrizah Kamaluddin, **Good Governance and Integrity: Academic Institution Perspective**, International Journal of Higher Education, SCIEDU, Vol8, No3, 2019, P02.

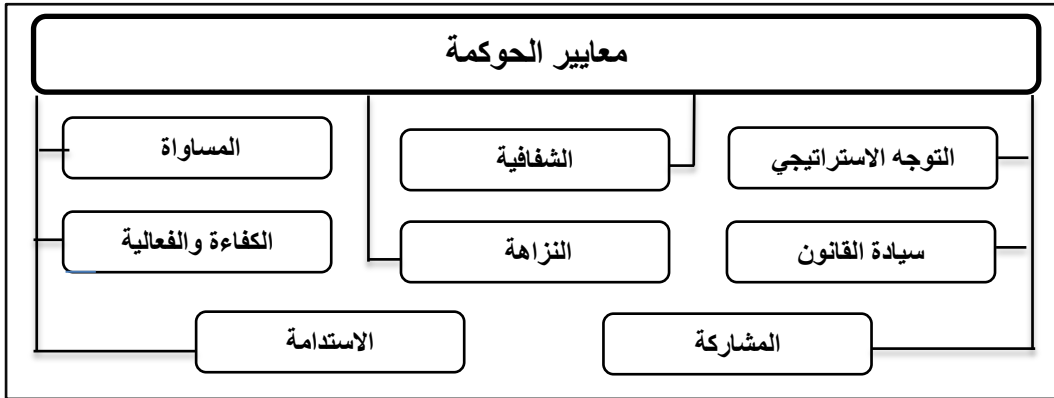
<sup>5</sup> خديجة ناصري، **مظاهر الهندسة المؤسسية للحوكمة البيئية العالمية**، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، غير منشورة، كلية الحقوق قسم العلوم السياسية جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2012/2011، ص13.

## ثانيا: معايير ومؤشرات الحوكمة

وتقوم الحوكمة على مجموعة من المعايير والمبادئ التي يتم من خلالها تقييم ممارسات الحوكمة، ونجد من بين أهم هذه المعايير مؤشرات دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع الحكومي الأردني (GIAT 2017) والذي تطرق إلى تسعة مبادئ تتمثل في: "سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفعالية، الكفاءة، الاستدامة"<sup>1</sup>.

كما حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP 1997) أيضا مجموعة معايير تعتبر أكثر شمولاً وتنوعاً وهي موضحة في الشكل رقم (03) كما يلي:<sup>2</sup>

الشكل رقم (03): معايير الحوكمة وفق (UNDP 1997)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة نور طاهر الأقرع، مرجع سبق ذكره. ص 68.

حيث سيتم تناول هذه الأبعاد بمزيد من الشرح في المبحث الثاني من هذا الفصل.

## ثالثا: أهمية الحوكمة

إن تطبيق الحوكمة يعتبر الحجر الأساس الذي يتم من خلاله تطبيق الإدارة الرشيدة لمنظمات الأعمال فالحوكمة لا تخرج عن كونها أداة قانونية وثقافية تقع على عاتقها مسؤولية التحكم بالعلاقات التنظيمية التي تربط بين الأطراف الأساسية المؤثرة في أداء الشركة، وذلك من أجل تعظيم المنافع المتبادلة ومنع حالات التضارب في المصالح أو تخفيضها فيما بينهم<sup>3</sup>، كما يمكن أن تستمد الحوكمة أهميتها من خلال الجوانب التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام، وزارة تطوير القطاع العام، الأردن، الإصدار الثاني، 2017، ص 05.

<sup>2</sup> نور طاهر الأقرع، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>3</sup> لآلى محمد حافظ، مدى توفير متطلبات الحوكمة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الحكومية للحد من الفساد الإداري والمالي دراسة تطبيقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 05، العدد 17، 2016، ص 213.

<sup>4</sup> مجدى محمد سامى، دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد 46، العدد 02، 2009، ص 18.

- تحقيق الحياد والاستقلال لكافة العاملين في المؤسسات سواء على مستوى مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين أو العاملين بها.
- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، والاعتماد على الضوابط الوقائية التي تمنع حدوث الأخطاء، ومن ثم تحاشي تكاليف حدوثها.
- ضمان الاستفادة القصوى من نظم الرقابة الداخلية، خاصة فيما يتعلق بالضبط الداخلي وخفض الإنفاق.
- التأكد من مثالية المراجعين الخارجيين، خاصة وأنهم على درجة عالية من الحياد والاستقلال، وضمان عدم تأثرهم بأية ضغوط من جانب مجلس إدارة الشركة، أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين بها.
- تحسين إدارة المؤسسة من خلال وضع الاستراتيجية المناسبة وتحديد الأهداف وكيفية تحقيقها وتخفيف المدراء والعاملين على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية

#### أولاً: مفهوم المورد البشري

في حقيقة الأمر يختلف تعريف المورد البشري من منظور لآخر، وسنحاول في هذا العنصر تعريفه بما يخدم البحث الذي نحن بصدد، أي من منظوري الدولة والمؤسسة فقط.

يعرف المورد البشري من منظور الدولة أنه "الجموع الكلي الكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع فالجانب النوعي يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية للسكان ومن خلال المستوى التعليمي يتم تحديد الجانب النوعي المرتبط بالخبرة والمعرفة، أما الجانب الكمي فيحتسب من خلال الحجم الكلي للسكان"<sup>2</sup>.

أما من منظور المؤسسة وهو ما نتعمق فيه كونه الأهم في بحثنا فهو "مجموعة الأفراد الذين يشغلون وظائف معينة في المؤسسة ويتواجدون في مختلف المصالح والإدارات، ويلتزمون بتنفيذ مجموعة من النشاطات والمجهودات الذهنية والعضلية، ويلتزمون بتنفيذ أوامر مسؤولهم المباشر واحترام النظام الداخلي للمؤسسة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> قسمة صابر عوض، آليات الحوكمة وأثرها على الأداء المتميز دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء العراق، المجلد 06، العدد 23، 2017، ص 154.

<sup>2</sup> زاهد محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2011، ص 72.

<sup>3</sup> سليمي ماس فرحات، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دار الخلدونية، الجزائر، ط 1، 2018، ص 72.

ومن ذات المنظور، فإن المورد البشري هو "مجموع الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"<sup>1</sup>.

وعموما فالموارد البشرية تعبر عن جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين وجرى توظيفهم فيها لأداء وظائف محددة، والقيام على أعمالها بالوجه الذي يحقق رسالتها ويبلغها أهدافها الاستراتيجية والمستقبلية، وفي المقابل تحصل الموارد البشرية في المؤسسة على تعويضات مختلفة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية على صورة تبادل للمنفعة تتم بين الطرفين.

### ثانيا: إدارة الموارد البشرية

لا يعرف اتفاق بين الباحثين فيما يخص مفهوم إدارة الموارد البشرية، ومن ثم فقد اختلفت التعاريف الواردة لهذا المفهوم، ففي الماضي كانت أنشطة المورد البشري "تتخصر في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمات، وكانت تسمى بإدارة المستخدمين أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة القوى العاملة، أو إدارة الموظفين، أو إدارة العلاقات الصناعية، وبعد الاهتمام الجزئي بالعاملين ومتطلباتهم بدأت تسميتها بإدارة الأفراد أو إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"<sup>2</sup>، غير أن أصحاب النظرية الحديثة في مجال علوم التسيير قد أعطوا هذا المفهوم أهمية كبرى، مما غير النظرة نحو أنشطة ومهام الأفراد، فأصبحت تسميتها "إدارة الموارد البشرية، وبعد ذلك الإدارة الاستراتيجية للمورد البشري ويليها إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، والأكثر حداثة من ذلك تسمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"<sup>3</sup>، لتكون بذلك إحدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى، نظرا للدور الجوهرى الذي يؤديه العنصر البشري في التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن بين التعاريف الواردة لإدارة الموارد البشرية نذكر ما يلي:

يعرفها (Gary Dessler) على أنها: "مجموعة السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه وهي تشمل تحليل الوظائف تخطيط الاحتياجات، استقطاب، اختيار وتعيين الكفاءات، التدريب والتكوين، إدارة الأجور والمرتبات، تقديم

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، تحميل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، المجلد 06 العدد 06، ص 10.

<sup>2</sup> باباه ولد سيدن، دور المورد البشري في التأثير على الأداء-دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية **BMCI**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان، الجزائر، 2010/2009، ص 03.

<sup>3</sup> بلاغلاس بركة، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة علي لونيبي البلدية 02 الجزائر، المجلد 09 العدد 03، 2017، ص 49.

الحوافز والمزايا للموظفين والعقاب، تقييم الأداء، تحديد قنوات الاتصال، وأساليب الحفاظ على أمن وسلامة الفرد والتركيز يكون على وظيفة تكوين وتنمية الكفاءات"<sup>1</sup>.

ومن المنظور الوظيفي أيضا يعرف العقيلي إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة المسؤولة في المؤسسة عن تخطيط واستقطاب وتطوير وتحليل وتوصيف الوظائف والمحافظة على القوى العاملة في المؤسسة، وتهدف هذه الإدارة إلى الرفع من الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة في المؤسسة، وذلك من خلال رفع مقدرتهم على العمل والأداء الجيد والسلوك السليم، ثم إيجاد الدافعية والرغبة في العمل والإنتاج وحب المؤسسة والانتماء إليها، وفي هذه الحالة تكون إدارة الموارد البشرية قد حققت أهداف المؤسسة من خلال الموارد البشرية المؤهلة ذات الإنتاجية العالية والسلوك المناسب"<sup>2</sup>.

عموما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة والوظائف المترابطة والموجهة نحو الحصول على قوة عاملة منتجة (التخطيط الجيد والاستقطاب والاختيار والتعيين السليم)، مستمرة (من خلال التدريب وتنمية مهارات الأفراد)، مستقرة (من خلال ممارسة العدالة في اللوائح والقوانين والأنظمة الناتجة عن التقييم الجيد للوظائف والأداء)، راضية (من خلال تقديم الخدمات للأفراد مقابل الولاء والوفاء للمؤسسة والبناء والمحافظة على علاقات العمل)، وذات كفاءة وفعالية (من خلال تكامل الوظائف السابقة وأدائها بالشكل المطلوب).

### ثالثا: الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تتولى إدارة الموارد البشرية العديد من المهام والوظائف التي تتداخل فيما بينها وتتكامل من أجل تحقيق أهداف هذه الإدارة من جهة وأهداف المؤسسات من جهة ثانية، وتنقسم هذه المهام إلى مجموعتين هما: المهام أو الوظائف الإدارية، والمهام الفنية، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى هذه المهام بالشرح:

#### 1. المهام الإدارية لإدارة الموارد البشرية

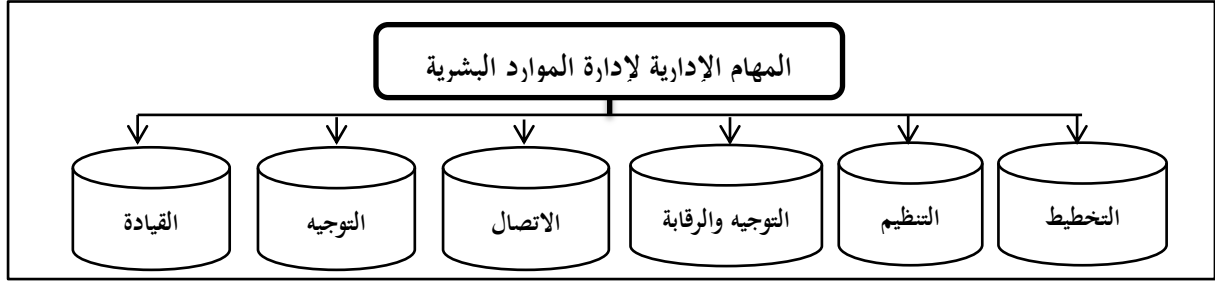
تتمثل المهام الإدارية في المهام الموضحة في الشكل أدناه رقم (04) كما يلي:

<sup>1</sup> سكاك مراد، دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف01، الجزائر، 2010/2011، ص10.

<sup>2</sup> أديب محمد حسن هزايمة، أثر أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء في القطاع البنكي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة عمان، الأردن المجلد 36، العدد 95، 2013، ص169.



الشكل (04): المهام الإدارية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث على ضوء الأدبيات النظرية للموضوع

- **التخطيط:** يجب على إدارة الموارد البشرية "رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة، ثم شحذ الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج".<sup>1</sup>
- **التنظيم:** ويقصد بالتنظيم تقسيم الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين العاملين، حيث يحدد مدير إدارة الموارد البشرية إطار الهيكل التنظيمي لإدارته، والذي يوضح طبيعة العاملين في المؤسسة وطبيعة التقسيمات الإدارية والعلاقات والإجراءات داخل المؤسسة.<sup>2</sup>
- **الرقابة:** تتمثل الرقابة في العملية الإدارية المتعلقة بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها، طبقاً لخطة مراقبة أداء العاملين المحددة مسبقاً بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمؤسسة بكفاءة عالية.<sup>3</sup>
- **الاتصال:** تهدف الاتصالات إلى تحقيق التفاهم المشترك بين القوى العاملة بالمؤسسة وإدارتها، وبذلك تساعد علي خلق جو من التعاون الاجتماعي الذي يساعد علي تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>4</sup>
- **التوجيه:** يقصد به توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وحث الفرد على العمل برضى وفعالية.<sup>5</sup>
- **القيادة:** تعرفها القيادة بأنها الفن أو العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة، كما يقصد بها أيضاً الارتقاء بالمستوى الإداري.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر، 2014، ص 19.

<sup>2</sup> فالخ عبيد الله الحموان الخوالده، مدى تطبيق مهام إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الأردني الخاص، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم، الجزائر، المجلد 07، العدد 13، ص 37.

<sup>3</sup> العامري والغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2004، ص 65.

<sup>4</sup> سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف لمسيلة، الجزائر، المجلد 05، العدد 07، 2012، ص 45.

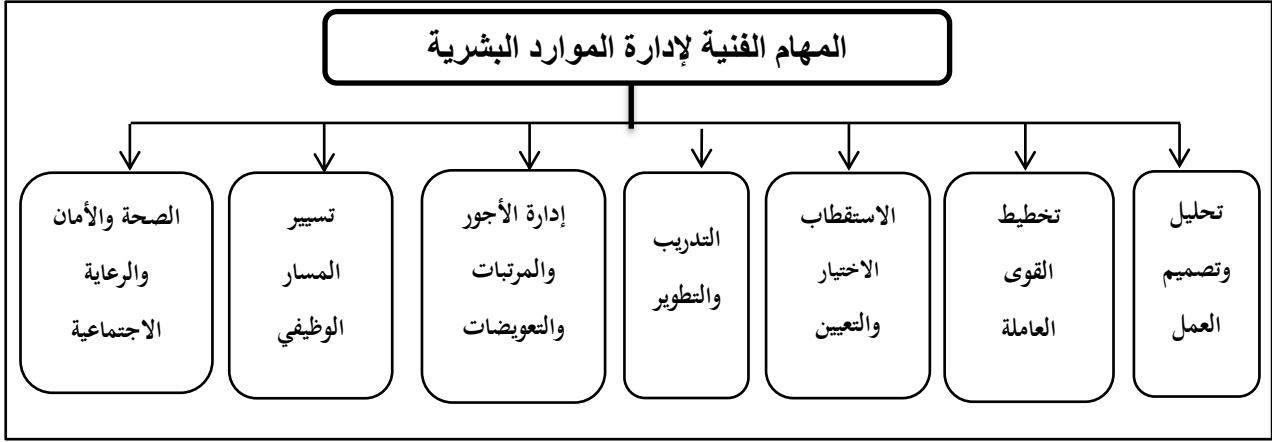
<sup>5</sup> شريف محمد يوسف، دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والاستمرار عن طريق التميز الإداري، مكتبة جزيرة الورد للنشر، مصر، ط 1، 2017، ص 16.

<sup>6</sup> شريف محمد يوسف، أهمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي والإداري، مكتبة جزيرة الورد للنشر، مصر، ط 1، 2017، ص 21.

## 2. المهام الفنية لإدارة الموارد البشرية

تضطلع إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المهام الفنية والموضحة في الشكل (05) التالي:

الشكل (05): المهام الفنية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث على ضوء الأدبيات النظرية للموضوع

- **تحليل وتصميم العمل:** يقوم تحليل العمل بتحليل مفصل لأهداف وخصائص كل وظيفة على حدى واكتشاف مخاطرها وعلى إثر ذلك يقوم بتحديد المواصفات المطلوبة في كل من يريد أن يشتغل في هذا المنصب، أما تصميم العمل فيقوم بتحديد المهام والخصائص العامة والواجبات الخاصة بالوظائف، والوقوف على أعبائها وكيفية الوصول إلى أهدافها.<sup>1</sup>
- **تخطيط القوى العاملة:** يعرف تخطيط القوى العاملة بأنه: " العملية المستخدمة من قبل المنظمات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ودرجة توفرها والمهارات التي يجب أن تتوفر لديها، وذلك لوضع خطة عمل تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المستقبلية.<sup>2</sup>
- **الاستقطاب والاختيار والتعيين:** تتم عملية الاستقطاب "باكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف وبين المؤسسة.<sup>3</sup> في حين يعرف الاختيار عملية تحديد المؤهلات التي تتناسب وأهداف المؤسسة من الأفراد المؤهلين والذين تم اختيار طلباتهم للتوظيف، وتحديد مؤهلات الأفراد طبقا للتوصيف المتبع في المؤسسة.<sup>4</sup> وهناك العديد من الوسائل والإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار التي تتمثل في (المقابلة المبدئية، طلب التوظيف أو

<sup>1</sup> سكاك مراد، مرجع سبق ذكره، ص15.

<sup>2</sup> بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005، ص27.

<sup>3</sup> سمطان محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، ط1، 2001، ص125.

<sup>4</sup> أحمد يوسف، دلهوم محمد الأمين، الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مجمع سيدال لصناعة الأدوية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد01، العدد01، 2019، ص124.

- الاستخدام، الاختبارات، الفحص الطبي..<sup>1</sup> كما تهتم عملية التعيين بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويتم التعيين بعد اجتياز المتقدم لكافة مراحل الاختيار بنجاح، ليتسلم عمله بالمؤسسة.<sup>2</sup>
- **التدريب والتطوير:** يعرف التدريب والتطوير على أنه تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفاءات الرئيسية للموارد البشرية (أي المعارف والمهارات والاتجاهات)، من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية.<sup>3</sup>
- **إدارة الأجور والمرتبات والتعويضات:** حيث تسهر وظيفة تسيير الموارد البشرية على إعداد سياسة واضحة سليمة وعادلة بالاعتماد على نتائج تحليل وتصميم العمل لتبيان تدرج كل وظيفة وصعوبتها والأخطار الملحقة بشاغلها.<sup>4</sup> ومن ثم إعطاء العامل تعويضاً عادلاً يقابل ويكافئ الجهد المبذول لأداء هذا العمل.
- **تسيير المسار الوظيفي:** هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من التعلم والتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت، بناء على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه وإدراك المؤسسة لحاجاتها لطاقت الفرد واستخدامها، وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا بل تمتد لتشمل كل المستويات الإدارية.<sup>5</sup>
- **الصحة والأمان والسلامة المهنية:** هي حماية العامل من المخاطر والإصابات والحوادث التي قد يتعرض لها بسبب أداء العمل وأثناء تواجده في العمل سواء كان ذلك بفعل أي نوع من المعدات أو الآلات مباشرة أو بسبب استمرار التعرض لذلك الخطر المحتمل أو بسبب تقصير أو إهمال من إدارة المؤسسة أو المشرفين على العمل أو بسبب عدم تطبيق القوانين واللوائح أو بسبب نتيجة خطأ بشري من قبل نفسه أو من الآخرين، وتم تعريفها من قبل المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية: بأنها "بمجال يهدف إلى حماية العاملين من مختلف المخاطر المرتبطة بالعمل أو شروطه من خلال معالجة العوامل التقنية أو الشخصية المؤدية إلى هذه المخاطر وتحسين بيئة العمل وشروطه، بشكل يوفر تمتع العامل الدائم بصحة بدنية وعقلية واجتماعية مناسبة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> العبيدي عماره، محاولة قياس أداء المورد البشري في ظل مقاربة إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة مؤسسة روائح الورود)، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015/2014، ص59.

<sup>2</sup> رافدة الحريزي، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص97.

<sup>3</sup> عبد الباري درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2010، ص303.

<sup>4</sup> سكاك مراد، مرجع سبق ذكره، ص15.

<sup>5</sup> فايزة بورس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2018، ص153.

<sup>6</sup> بن حواء زهور و ليزرق نوال، أثر تصميم العمل على الصحة والسلامة المهنية دراسة تطبيقية بمؤسسة سونلغاز لولاية معسكر، كتاب الملتقى الوطني الثاني حول وظيفة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، يوم 04 ماي 2015، ص28.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية، تحدياتها، وحاجتها لآلية الحوكمة

أولاً: أهمية إدارة المورد البشري

- تعتبر إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة المعاصرة، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة، إذ أن ما يميزها عن باقي الأصول أنها أصول مفكرة، ويمكن إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>
- تقديم النصح والإرشاد للمدراء التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.
  - تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاءة الأداء، ومعدل الغيابات والتأخرات.
  - تساعد المدراء في الكشف عن الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة.
  - توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الفعلي الأعلى، ومن هذه الإجراءات و الخدمات توصيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين، وإعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور و المرتبات.
  - ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

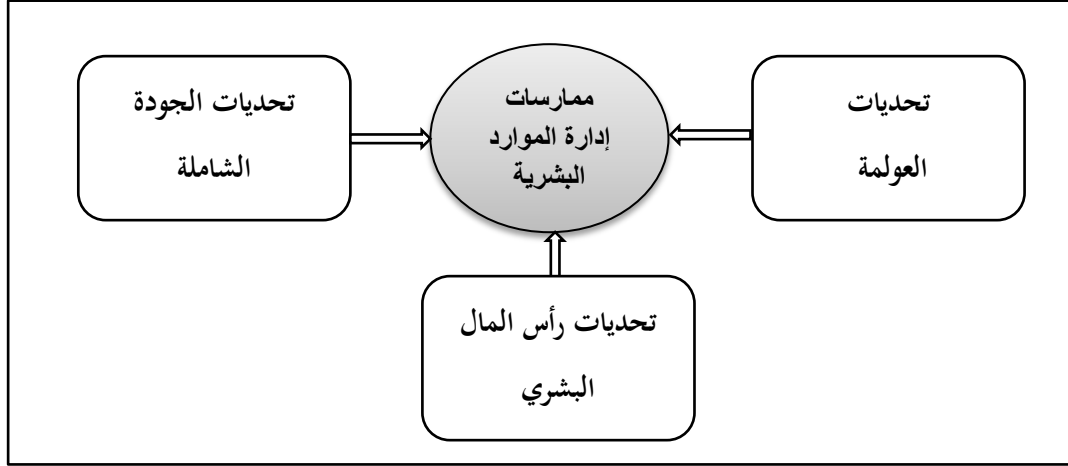
ثانياً: تحديات إدارة الموارد البشرية

- كغيرها من الإدارات تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات والمصاعب، والتي يسعى مديرو الموارد البشرية إلى تذليلها والتقليل من حدتها وضمان وصول هذه الإدارة إلى أبعد مدى في تحقيقها لأهدافها، الشكل التالي يوضح أهم هذه التحديات.
- حيث تناول الباحثان عبد الكريم هادي شعبان وهاشم فوزي دباس التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية بخصوصية تنافسية، وذات بعد استراتيجي، هذه التحديات كانت نتيجة التغيرات الرئيسية على الأنظمة

<sup>1</sup> مهداوي هند، آليات تعزيز دور الجامعة في الرفع من أداء المورد البشري، المجلة الدولية للبحوث المبتكرة في العلوم الإنسانية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2018، ص 36.

الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في معظم الدول على اختلافها، الأمر الذي دفع إدارة الموارد البشرية لاتباع عدة استراتيجيات وسياسات مختلفة لتواكب تلك التغيرات والتي ذكر منها الباحثان ما يلي:<sup>1</sup>

الشكل (06): تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية



المصدر: من تصور الباحث على ضوء الأدبيات النظرية للموضوع

## 1. تحديات "العولمة"

تكمن تحديات العولمة في انفتاح المنظمات على بعضها البعض، أي اختلاف الثقافات والجنسيات وبميل قطاع الأعمال إلى التوسع من حيث العدد والحجم مع زيادة في التنافس الشرس بين أعداد هائلة من أعمال غير متكافئة من حيث الحجم والإمكانات، ولهذا لن يتمكن من البقاء إلا من يستطيع التنافس مع هؤلاء العمالقة هذا التحدي الذي فرضته العولمة فرضته على جزء كبير من الاقتصاد العالمي، حيث تؤثر العولمة على عدد وأنواع الوظائف المتوفرة وتتطلب أن توازن المنظمات مجموعة معقدة من القضايا المرتبطة بإدارة الأفراد في مختلف المناطق الجغرافية والثقافية والبيئات القانونية وظروف العمل وينبغي تعديل وظائف وممارسات الموارد البشرية مثل التزود بالموظفين والتدريب والتعويض...، وأخذة في ذلك بعين الاعتبار الاختلاف في الإدارة العالمية.

## 2. تحديات إدارة "الجودة الشاملة"

<sup>1</sup> عبد الكريم هادي شعبان، هاشم فوزي دباس العبادي، التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية: العلاقة والأثر دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 09، العدد 04، 2007، ص 26.

<sup>1</sup> العولمة: لغة هي مصدر اشتقاقي لفعل مستحدث "عوم، يعوم، عولمة، على وزن قولبة، مشتقة من كلمة العالم وهي تعميم الشيء و توسيع دائرته ليشمل العالم كله، و يقال عوم الشيء أي جعله عالميا، أم اصطلاحا: "العولمة هي انفتاح عن العالم، وهي حركة متدفقة ثقافيا واقتصاديا وسياسيا وتكنولوجيا، حيث يتعامل

هذا التحدي ظهر بعد أن باتت إدارة الجودة الشاملة الأهمية الأولى في الاستراتيجيات التنظيمية وفي ظل هذا التوجه أصبح لإدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق الجودة ونجاح المؤسسة من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبادرين وذوو كفاءة في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- التركيز على خدمة الزبائن، التركيز على العمليات والنتائج.
- الوقاية بدلا من العلاج، أي تجنب الخطأ قبل وقوعه.
- استخدام الأفراد ذوي الخبرة والمهارة.
- صناعة القرار وفق الحقائق.
- التغذية العكسية.

### 3. تحديات " رأس المال البشري" II

هذا التحدي خلقته الفكرة القائلة بأن المنظمات تتنافس من خلال الأفراد والتي تسلط الضوء على حقيقة أن النجاح المتزايد يعتمد على قدرة المؤسسة على إدارة رأس مالها البشري، ويصف مصطلح رأس المال البشري " القيمة الاقتصادية للمعرفة والمهارات والقابليات"، وبالرغم من أن قيمة هذه الموجودات لا تظهر بصورة مباشرة في الميزانية العمومية للمؤسسة إلا أنها تتمتع بتأثير واسع على أداء المؤسسة، مما يعني أن رأس المال البشري أمر غير محسوس أو ملموس ولا يمكن ضبطه أو إدارته بالطريقة التي تدير المؤسسات بها الوظائف أو المنتجات أو التكنولوجيا، ومن أجل بناء رأس مال بشري في المؤسسات يجب على المدراء أن يبدؤوا بتطوير الاستراتيجيات التي تؤمن وتضمن المعرفة الفائقة والمهارات والخبرة ضمن اليد العاملة، وتركز برامج التوظيف على التشخيص واستقطاب واستئجار أفضل وأنسب المواهب المتوفرة.

### ثالثا: حاجة المورد البشري لآلية الحوكمة

<sup>I</sup> الجودة الشاملة: هي مفهوم ظهر بعد 1980 كنتيجة للمنافسة الشديدة وخاصة بعد توسع الشركات اليابانية في الأسواق العالمية ورغبة الشركات الأمريكية في مواجعتها من خلال اعتمادها على أساليب جديدة ومتطورة في إدارة الجودة، ويقدم معهد الجودة الفيدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية تعريفا للجودة الشاملة على أنه " القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء". راجع: محمد البيحي، مدى تأثير معايير الجودة ل (Crosby) على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة شقراء، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة علي لونيبي البلدية 02، الجزائر المجلد 09، العدد 01، ص 40.

<sup>II</sup> رأس المال البشري: رأس المال البشري يتكون من جزأين أساسيين هما : جزء فطري وجزء مكتسب؛ الجزء الفطري يعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد، أما الجزء المكتسب فهو الجزء الأهم في رأس المال البشري فيعبر عن مجمل المعارف والكفاءات والمؤهلات والقدرات الجسمية والخبرات والتجارب المكتسبة. راجع: محمد دهان، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري : مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص 23.

على الرغم من أن المخاطر حتمية في بيئة الأعمال، إلا أنها شائعة أيضا في ممارسات الموارد البشرية، لذلك تحتاج المؤسسات اليوم إلى تحديد المخاطر الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية وملاحظتها وتحديد أولوياتها باتباع نهج عملي متكامل ومنسق يمكن أن يؤدي إلى إعطاء تحليل شامل عن هذه المخاطر وعن كيفية إدارتها، كما أن هناك عدة أسباب تضافرت مع بعضها البعض وأدت إلى ظهور حاجة المورد البشري الملحة إلى إطار فعال من الأنظمة والضوابط المؤطرة والموجهة لجهود الأفراد بما يضمن الاستثمار الأمثل لهذا المورد، ويمكن توضيح هذه الأسباب من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- قناعة صانع القرار بأهمية الدور الذي يؤديه العنصر البشري بوصفه أحد العناصر الأكثر أهمية وحساسية في التعامل مع الأعمال.
- صعوبة الإشراف والرقابة على أداء وسلوك المورد البشري باعتباره من الموجودات غير الملموسة ساهمت في بحث المؤسسات عن تبني سياسات وإجراءات جديدة من أجل تحديد هامش المناورات بين العاملين والإدارة.
- عدم امتثال الأفراد للسياسات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة بشكل سليم إذ بات من المعروف أن العنصر البشري كان وراء معظم القرارات التي أدت إلى انهيار العديد من الاقتصادات، حيث كانت له بصمة واضحة في ذلك، لهذا من الأفضل أن نطلق على هذه الحالة بالأزمة الأخلاقية البشرية.
- وعي المستثمرين بأن قرارات الاستثمار في المورد البشري محفوفة بالمخاطر ولكن بظهور إطار حاكم للمورد البشري قد يكون لها دور كبير في التقليل أو القضاء على تلك المخاطر.
- شعور كل من الفرد والمجتمع بعدم قدرة المؤسسات على الاستمرار في التوظيف، وإنتاج السلع والخدمات.
- ظهور ما يعرف بالشركات المتعددة الجنسيات التي تنظم أعدادا كبيرة ومختلفة من الأفراد من حيث (العرق والجنس والثقافة والدين، واللون ..) مما يتطلب وجود إطار تنظيمي وقانوني قادر على إدارة وحكم هذا التنوع البشري.
- ظهور المنظمات الافتراضية (الشبكية) والتي يتم إنجاز العمل فيها عبر العلاقات والمعلومات أكثر من السياسة والتسلسل الهرمي، لذلك فهي بحاجة إلى إطار تنظيمي يحكم كيف يتم تنسيق العمل فيها.

### المبحث الثاني: تأصيل مفاهيمي حول حوكمة الموارد البشرية

<sup>1</sup> مؤيد الساعدي، حاكمية المورد البشري الركيزة الأساسية للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، مؤتمر ترصين التعليم العالي في العراق، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العراق، يومي 20-21 جانفي، 2016، ص04.

تعد الحوكمة من الأنظمة الإدارية الحديثة في مجالات إدارة الموارد البشرية، فهذه الإدارة اليوم بحاجة إلى العديد من العمليات والإجراءات والتدابير والممارسات التي تضمن تحقيق الأهداف بشكل أخلاقي يصب في مصلحة الجميع، وفيما يلي سيتم التطرق إلى العناصر التالية:

- المطلب الأول: حوكمة الموارد البشرية (المفهوم، الأهمية، الأهداف).

- المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الموارد البشرية.

- المطلب الثالث: نموذج حوكمة الموارد البشرية وهيئاته الداعمة.

المطلب الأول: حوكمة الموارد البشرية (المفهوم، الأهمية، الأهداف، المعايير)

أولاً: مفهوم حوكمة الموارد البشرية

قد يرى الكثير بأن حوكمة الموارد البشرية ليست أكثر المفاهيم حداثة في معاجم الإدارة ولكنها حتماً الأكثر أهمية لدى الباحثين، كونها تتعلق بجوهر كيفية التعامل مع المورد البشري، هذا من جهة ومن جهة أخرى على مدار الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين بالإضافة إلى كونهم قادة تغيير وشركاء في العمل، وخبراء إداريين وموظفين، أن يكونوا مدراء فعالين ضد المخاطر، فهذا كما يقول (Ifedapo Adeleye) "يساعد مؤسساتهم على وضع وتنفيذ السياسات والممارسات التي تتوافق مع إدارة المخاطر التي نجمت عن المورد البشري، لذلك أصبحت مجالس الإدارة وقادة الأعمال أكثر حساسية لموضوع حوكمة الموارد البشرية وإدارة مخاطرها"<sup>1</sup>.

وباعتبار أن حوكمة الموارد البشرية مفهوماً جديداً، فالمصطلح على هذا النحو موجود بالفعل بشكل متقطع في المصادر القديمة، ويرى (Boris Kaehler & Jens Grundei) بأنها "كانت هناك محاولات مختلفة لربط موضوعات الحوكمة وإدارة شؤون الموظفين ببعضها البعض وللمرة الأولى تم وضع بنية الموارد البشرية والحوكمة في ورقة عمل كان من قبل شركة الاستشارات الإدارية (Mercer) عام 2003، ومع ذلك يبقى الموضوع حتى الآن لم تخصص له سوى مصادر قليلة نسبياً"<sup>2</sup>.

وتنظر الدراسات الحديثة إلى حوكمة المورد البشري على أنها من المكونات المركزية لحوكمة الشركات، في الوقت الذي كان فيه هذا المفهوم نسياً منسياً من وجهة نظر الإدارة العليا، إذ لم ينظر إليها في أحسن الأحوال بأفضل من كونها آليه لتطبيق القواعد والمعايير الخاصة بشؤون العاملين وتحديد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية

<sup>1</sup> Ifedapo Adeleye, **Risk Management and Reward Systems: Taking HR Governance Seriously**, Human Resource Management Journal, Journal of Chartered Institute of Personnel Management of Nigeria, July – September, Vol1 No2, 2009, P23.

<sup>2</sup> Boris Kaehler & Jens Grundei, **HR-Governance im fuhrungs-kontext Der normative Rahmen des Personalmanagements**, Zeitschrift für Corporate Governance, Berlin, 2018, P205.



وأصحاب المصلحة المتمثلين بـ (العاملين) من ناحية أخرى، إذ أن سوء إدارة المورد البشري يمكن أن يلحق الأذى بأي تنظيم ويؤدي به إلى نتائج غير متوقعة، وبالرغم من هذه المخاطر إلا أن عددا كبيرا من المؤسسات لم تولي بعد لحوكمة المورد البشري قدرا كاف من الاهتمام والرعاية، ويعد الفهم الأفضل لنموذج حاكمية المورد البشري السبب الذي يسهم في النجاح المطلوب.

هناك الكثير من علماء المالية والإدارة والاقتصاد الذين تناولوا مصطلح "حوكمة الشركات" واستمر التركيز بوتائر متصاعدة على حوكمة الشركات من دون الالتفات إلى الحقيقة التي ذكرت في تقرير (Saliba Charles) "أن الهياكل والقوانين والأموال لا تفسد بقدر ما يفسد القائمون على إدارتها، ومن هنا بات الأمر ملحا للالتفات إلى حوكمة الموارد البشرية قبل حاكمية المنظمات"<sup>1</sup>. فحوكمة الموارد البشرية هو مفهوم إداري تم تطويره من قبل مركز أبحاث الموارد البشرية في عام 2013، وهو يرمز إلى عملية التأكد من أن العنصر البشري في أي مؤسسة يحكم بقوة من حيث الأخلاق والكفاءة.<sup>2</sup> 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 كما أنه يساعد على توفير إطار عمل لضمان عدم نزول المؤسسة إلى "الفوضى" في غياب القواعد واللوائح والمعايير وإجراءات التشغيل القياسية المتعلقة بإدارة الأفراد.<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup>

كما تعرّف حوكمة الموارد البشرية بأنها: "الأنظمة والقوانين التي تسيطر وتشرف على استراتيجية الموارد البشرية من خلال تحديد اختيار الأسلوب المناسب لتحقيق الأهداف والخطط والسياسات للمؤسسة."<sup>5</sup> في حين عرفت (Moore) على أنها العملية والممارسة التي أدخلتها المؤسسة في تحديد الأدوار والسلطات والمسؤوليات وصنع القرار، وفي نهاية الأمر مساءلة جميع الموظفين والإدارة لمصلحة أصحاب المصلحة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> مؤيد الساعدي ، رشا عباس الربيعية، اختبار نموذج حوكمة الموارد البشرية. المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء، العراق، نوفمبر، 2016 ص04.

<sup>2</sup> Charles Saliba, HR Governance -The Real GateKeeper., USEK, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship, April 14 & 15, 2014, P3, 2014, P17.

<sup>3</sup> Grobler Hyra & Bezuidenhout M L, **Governance and HR :The development of a Framework in a South African institution of higher learning**, Journal of Contemporary Management, Vol11, 2014, P166.

<sup>4</sup> Anita Singh, Timira Shukla, **Antecedents of HR Governance – An Insight**, International Journal of Academic Research & Development, New Delhi, India, Vol3, No1, 2017, P08.

<sup>5</sup> Deloitte, **HR Governance: A Deloitte Point of View**, 2011, on the website <https://irc.queensu.ca/articles/hr-governance-deloitte-point-view>, Visited on :10/08/2019. 14:00

<sup>6</sup> Moore C, **The four pillare of HR governance**, Geurge Brown, 2011, on the website: <https://www.georgebrown.ca/facultybios/carla-moore.aspx>, Visited on: 06/08/2019. 15 :25

وأوضح (Guetat) أن حوكمة الموارد البشرية هي "العملية والممارسة التي تتبناها المؤسسة في تحديد الأدوار والسلطة والمسؤوليات وصنع القرار والاستفسار عن الموظفين والإدارة لصالح مساهميهما، 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"<sup>1</sup>.

وفي تعريف آخر لحوكمة الموارد البشرية يمكن القول إنها "مزيج من بعض ممارسات واستراتيجيات الموارد البشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمالية والنفسية والاجتماعية على المدى الطويل بشكل عام، فهي تلعب دورا حاسما في إدارة الموارد البشرية التي تتألف من مجلس الإدارة والمديرين المتوسطين وموظفي الموارد البشرية والموظفين من حيث تقديم رسائل مميزة ومتسقة تعكس إجماع آراء صناع القرار، وبالتالي فهي تساعد على تحديد دور هيئة إدارة الموارد البشرية من المنظور الشخصي والاجتماعي والتنظيمي"<sup>2</sup>.

كما تعرف (Mercer) حوكمة الموارد البشرية أيضا بأنها: فعل في وظيفة الموارد البشرية وإدارة الاستثمارات ذات الصلة ل:<sup>3</sup>

- الأداء الأمثل من خلال تحسين موجودات المؤسسة من المورد البشري ( الموارد والمهارات والخبرات داخل المؤسسة لتلبية الاحتياجات الكلية للأعمال).
- الوفاء بالمسؤوليات القانونية ومواءمة أولويات الوظيفة مع احتياجات الأعمال.
- تمكين الموارد البشرية من اتخاذ القرارات التنفيذية حول الجوانب الرئيسية لأعمال الموارد البشرية.
- تجنب وتخفيف مخاطر الموارد البشرية مؤسسية.

وأشار مؤيد الساعي إلى أن حاكمية المورد البشري عبارة عن "مدخل فكري جديد يبين أهمية المورد البشري لجميع أصحاب المصالح، ويساعد في توفير إطار عمل لضمان أداء الموارد البشرية تشغيليا واستثمارا بحيث لا تنزلق إلى "الفوضى" في ظل غياب القواعد والأنظمة الخاصة بالأفراد، ويحقق المواءمة بين (رؤية المؤسسة وأهدافها

<sup>1</sup> Maysoun Abdullah & Ahmed ALshalma, Requirements for building human resources governance: Survey of a sample of managers of tourism corporations, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, South African, Vol9, No1, 2020, P03.

<sup>2</sup> Sabreya Khanom Zuma, **HR Governance for Sustainable Human Resource Development**. European Journal of Business and Management, Vol10, No12, P208.

<sup>3</sup> Hillburn Brent & Hislop David, **Why HR Governance Matters Managing the HR Function for Superior Performance**, local Mercer Human Resource Consulting office, New York City, NY, 2013, P02.

واستراتيجيات الموارد البشرية)، ويسهم في تحقيق الامتثال للالتزامات القانونية والأخلاقية الخاصة بالموارد البشري وما يحقق الثقة لجميع أصحاب المصلحة"<sup>1</sup>.

وإجمالاً 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 وتحذير السلوك المناسب في المؤسسة مع مراعاة العوامل البشرية والاجتماعية في عملية صناعة القرار، بهدف تحقيق نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة.

### ثانياً: أهمية حوكمة الموارد البشرية

يقول (Nicolaidis) "إن براعة وأفكار أصحاب المصلحة مثل الموظفين تدعم بشكل كبير عمليات التخطيط الاستراتيجي والإدارة في المنظمات"<sup>2</sup>، بالإضافة إلى ذلك فإن حوكمة الموارد البشرية الجيدة تحافظ على ثقة جميع أصحاب المصلحة وتعززها، وتتجلى أهمية حوكمة الموارد البشرية في "كونها قدرة من قدرات إدارة الموارد البشرية والتي من خلالها تجعل قرارات الأفراد فعالة للأعمال، بما في ذلك إدارة مخاطر الموارد البشرية وضمان الامتثال لقوانين العمل ومعايير الموارد البشرية ورفعها من شركاء بالعمل إلى حكام الموارد البشرية"<sup>3</sup>.

فأهمية حوكمة الموارد البشرية حسب غانم صالح سرمد تكمن في "عملية تقدير وإدارة لمخاطر الموارد البشرية (الخطر الأخلاقي، خطر الاستعداد خطر الشواغر، خطر الانتقال، خطر المحفظة وغيرها)، ووضوح دور أنشطة الموارد البشرية والقرارات في المؤسسة وسيطرة وحدود صنع القرارات المنطقية، والتكامل والمواءمة مع أساليب العمل، وشفافية العمليات والثقة والتزام الموظفين"<sup>4</sup>.

وأشار (Adjasi & Dor) إلى أن أهمية الحوكمة تكمن في "زيادة القدرات الإبداعية للمنظمات التي تطمح للوصول إلى التميز والنجاح في ظل بيئة تنافسية يغلب عليها التغيير السريع، وهذا في ظل غياب المعرفة والوعي بالحوكمة كمدخل لا يمكن للمنظمات تحقيق النجاح الذي تطمح إليه من دونه، وتسعى حوكمة الموارد البشرية إلى تحقيق ورفع كفاءة أداء المنظمات وتعمل على تطوير الأنظمة للتخفيف أو التقليل من الغش وتضارب المصالح

<sup>1</sup> مؤيد الساعدي، رشا عباس الربيعية، مرجع سبق ذكره، ص 07.

<sup>2</sup> Prof A Nicolaidis, **Tourism Stakeholder Theory in practice: instrumental business grounds, fundamental normative demands or a descriptive application?**, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, South African, Vol04, No02, 2015, P04.

<sup>3</sup> Maysoon Abdullah Ahmed ALshalma, op.cit, p04.

<sup>4</sup> غانم صالح سرمد، جاسم ابراهيم محمد، تدقيق الموارد البشرية اداة فعالة في حوكمة الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، العراق، المجلد 02، العدد 02، 2016، ص 287.

والإجراءات غير المقبولة، وكذلك إيجاد أنظمة لرصد أداء المنظمات بالإضافة إلى إيجاد إطار عمل يحدد توزيع جميع الحقوق والمسؤوليات وكذلك تحديد الإجراءات والخطط المتعلقة بالعمل"<sup>1</sup>.

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

### ثالثاً: أهداف حوكمة الموارد البشرية

لحوكمة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف وجدت من أجل تحقيقها والتي يمكن تلخيصها في العناصر التالية:<sup>2</sup>

1. السيطرة على المخاطر : يمكن أن يكون لهذا الهدف عدد من الأبعاد:
  - الامتثال للوائح الخارجية: فالمؤسسات لا تريد أن تقع في خطأ يمكن أن يكون باهظ الثمن في الغرامات وأي خسارة تجارية ناجمة عن ذلك.
  - حماية السمعة التنظيمية: خاصة عندما تنتقل الأخبار بسرعة يجب على المؤسسات أن تكون جادة في وقف تصاعد الحوادث.
  - الحد من التعرض لعملية صنع قرار غير مدروسة: قد يتضمن هذا منع أصحاب السلطة المفوضة من ممارسة حريتهم بطريقة تضر بالجميع، وجعل عملية اتخاذ القرار أكثر وضوحاً بحيث تكون المساءلة أكثر شفافية وأكثر تحديداً.
2. تعزيز القيم : يمكن أن يكون هذا أيضاً للحد من عدم الامتثال ولكن أيضاً بشكل إيجابي لدفع المؤسسة على بُعد معين.
3. التنسيق: فبعد عمليات الاندماج والاستحواذ تسعى المؤسسات لإيجاد ترتيبات مشتركة للموارد البشرية.

<sup>1</sup> Maysoon Abdullah & Ahmed ALshalma, op.cit, P04.

<sup>2</sup> Martin & Mc Goldrick, **Global HR: Challenges Facing the Function, Published by Routledge**, london and new york, 2016, P212.

4. الحد من الازدواجية: من بين أهم أهداف مشروع الحوكمة جعل تطبيق السياسة أسهل من خلال تدوين وتبسيط القواعد، ولهذا أيضًا تأثير على إلغاء التكرار في السياسات والقواعد.
5. ضمان الاتساق: ويؤكد ذلك (David Cushen) في قوله "نحن نريد تحقيق المساواة الداخلية في التعامل مع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة ونود إزالة التمييز غير العادل فيما بينهم"
6. الاتحاد الداخلي للمؤسسة: خاصة مع وجود اتجاهات عديدة، فالحوكمة قد تكون مهمة لدمج نشاطات المؤسسة والتخلص من تأثير السلطة اللامركزية.
7. زيادة الالتزام الأخلاقي والقانوني: وذلك من خلال تعزيز القيم والمحافظة على المبادئ الاجتماعية والأخلاقية والالتزام بمتطلبات القانونية والمالية.
8. دعم صنع القرار: وذلك من خلال توفير الدعم الفاعل في عملية صنع القرار في القضايا ذات الصلة بالموارد البشرية ولجميع مستويات الإدارة، وجعل عملية صنع القرار أكثر وضوحًا كأن تكون المسؤوليات واضحة ومعروفة بشكل واضح.
9. دعم وظيفة الموارد البشرية: من خلال توضيح أدوار ومسؤوليات ووظائف الموارد البشرية على جميع المستويات وبسط السيطرة الاستراتيجية وقياس القيمة المضافة على وظيفة الموارد البشرية.

#### رابعاً: معايير حوكمة الموارد البشرية

- ويعطي كل من (Butler & Fuller) خمسة معايير أساسية لحوكمة الموارد البشرية نذكرها كما يلي:<sup>1</sup>
1. الاطلاع الجيد: حيث يتلقى جميع الموظفين معلومات حول تنظيمهم على فترات منتظمة، تحدد ترتيبات القيادة لجميع الموظفين، وتعزز الحوار والاتصال المنتظم مع فرصة التعليق على القضايا التنظيمية على جميع المستويات ويتمكن بذلك جميع الموظفين من الوصول إلى أنظمة الاتصالات بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات وسيتم توفير التدريب المناسب لهم.

<sup>1</sup> Butler, M & Fuller, M, **Staff Standard for NHSScotland employees**, 2002, on the website <http://www.gov.scot/Publications/2002/04/14483/2527> Visited on: 10/08/2019 14:44

2. **التدريب المناسب:** ستقوم المؤسسات بتنفيذ "التعلم معا" وانتهاج التعليم والتدريب واستراتيجية تعلم دائمة وسيكون هناك تكافؤ في الوصول إلى التدريب بغض النظر عن ترتيبات العمل أو المهنة، كما سيتم تخصيص الموارد بما في ذلك الوقت والتمويل لتلبية احتياجات التدريب والتطوير المحددة محليا.
3. **المشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم:** ستتاح الفرصة لجميع الموظفين للمشاركة في قرارات التخطيط والتطوير التي تؤثر عليهم وسيتوفر إطار عمل للمؤسسة لتمكين الموظفين من المشاركة من خلال ممثلي منظماتهم النقابية / المهنية كما سيتم مراعاة كامل قضايا القوى العاملة.
4. **التعامل بعدالة واتساق:** سوف يكون المدير الشخص المثالي في تنفيذ السياسات والإجراءات والأخذ بأفضل الممارسات للموارد البشرية المستخدمة، كما سيتم التعامل مع الموظفين بشكل عادل ومتسق مع الالتزام بالمبادئ التوجيهية وعدم تجاوزها، ويمكن أيضا للموظفين أن يتوقعوا أمن العمل في جميع أشكال التحديث والتغيير والتنظيم.
5. **بيئة عمل محسنة وآمنة:** حيث تتوجه المؤسسات نحو توفير بيئة عمل صحية وأكثر أماناً، والأخذ باستراتيجية خدمات الصحة والسلامة المهنية، وإعطاء الوقت والتمويل الكافيين للوفاء بهذه الاستراتيجية ومراجعتها سنويا من قبل لجنة الصحة والسلامة المحلية ومجلس الإدارة للمؤسسة.

#### المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الموارد البشرية

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تعالج موضوع حوكمة الموارد البشرية والتي تعد قليلة جدا لحداثة المصطلح نسبيا، نجد أن هنالك اختلافا ليس بالكبير بين الباحثين في تحديد الممارسات والأبعاد التي تدرس من خلالها علاقة التأثير والتأثير بين حوكمة الموارد البشرية في المنظمات مع أي متغير آخر، ففي دراسة قام بها (Kaplan) سنة 2013 تناول الباحث ثمانية أبعاد لحوكمة الموارد البشرية تمثلت في: (الرؤية والتوجه الاستراتيجي المساءلة، الشفافية، توليد المعلومات في الوقت المناسب، الكفاءة، العدالة والإنصاف، الاستجابة لصوت الموظف ومشاركته)، في حين جاءت دراسة أخرى لـ الحسناوي و خزعل سنة 2017 والذي اختار فيها أربعة أبعاد (الرؤية الاستراتيجية، المساءلة، النزاهة، الكفاءة) لتحديد ممارسات حوكمة الموارد البشرية في دراسته وفي دراسة أكثر حداثة للباحثين ( Maysoon Abdullah Ahmed ALshalma ) سنة 2020 تم الاعتماد فيها على خمسة مبادئ يمكن أن تقوم عليها حوكمة الموارد البشرية (النزاهة، المساءلة، الإفصاح والشفافية الاستقلالية، العدالة) وبالنظر إلى هذه الدراسات جاءت هذه الدراسة لتكون أكثر شمولا، وتأخذ بمجموعة من المبادئ التي اتفقت عليها هذه الدراسات، والتي نذكرها كما يلي:

## 1. مبدأ التوجه الاستراتيجي

يساعد وضوح والتوجه الاستراتيجي في تحديد الأولويات والأدوار المتوقعة للجهات الفاعلة في المؤسسة ووضع معايير لقياس الأداء على المدى القصير والمتوسط، كما تشير إلى وضع استراتيجية للعمل بفعالية وكفاءة كما يساهم تحديد التوجه الاستراتيجي في اختيار ورسم السياسات الخاصة بحوكمة الموارد البشرية<sup>1</sup>، ولتحقيق مبدأ التوجه والاستراتيجية في المؤسسات تم صياغة العناصر التالية وفق ما جاء به دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام بالمملكة الأردنية الهاشمية سنة 2017:<sup>2</sup>

- أن تكون الاستراتيجية شاملة وتغطي كافة أهداف المؤسسة، ومتراطة مع القوانين الناظمة لعمل المؤسسة.
- أن تقوم المؤسسة وقبل إعداد الاستراتيجية الخاصة بها بالاستناد إلى الأدلة والبيانات والدراسات عند تحديد الأهداف والأنشطة والمخرجات والنتائج.
- أن تقوم المؤسسة من خلال آلية عمل واضحة بمراقبة عملية تطبيق استراتيجيتها بشكل دوري من خلال قياس مؤشرات الكفاءة، وتحليل الانحرافات ومسبباتها، وتحديد نقاط القوة والضعف.
- أن تقوم المؤسسة عند إعداد الاستراتيجية الخاصة بها بإجراء تقييم متكامل للمخاطر المرتبطة باستراتيجيتها والإجراءات اللازمة لمنع أو التقليل من تلك المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية.
- أن تقوم المؤسسة من خلال سياسات وإجراءات عمل محددة بضمان قيامها بالتخطيط الاستراتيجي الشامل وعلى أن تتضمن تلك الإجراءات على حوافز لتعزيز عملية قيام المديرين والموظفين وأصحاب العلاقة المعنيين باقتراح إجراءات مبتكرة لضمان استدامة الاستراتيجية والخطط التنفيذية الخاصة بها.
- مراجعة خطط الموارد البشرية والأسس والإجراءات ذات العلاقة وتقييمها واقتراح أية تحسينات عليها.

## 2. مبدأ 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.<sup>3</sup> ولتحقيق مبدأ المساءلة في المؤسسات تم صياغة العناصر التالية وفق ما جاء به دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام بالمملكة الأردنية الهاشمية سنة 2017:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صالح مهدي الحسنوي، بصير خلف خزعل، مرجع سبق ذكره، ص112.

<sup>2</sup> دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام، مرجع سبق ذكره، ص19.

<sup>3</sup> Kaplan Avril D, et la. **Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low-and middle-income countries?**. Human resources for health, Vol11, No1, 2013, P03.

<sup>4</sup> دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام، مرجع سبق ذكره، ص39.

- تحديد آلية مساءلة المديرين الذين يقومون باتخاذ قرارات الموارد البشرية من قبل جهة عليا داخلية أو خارجية.
- تحديد مهام ومسؤوليات كافة الموظفين بطريقة واضحة ومفصلة من خلال الأدوات مثل (الوصف الوظيفي) بحيث تمكن المؤسسة والمديرون المسؤولون من إجراءات التقييم والمساءلة لأداء وسلوكيات الموظفين.
- تحديد كيفية إجراء عملية الرقابة والمساءلة ونطاقها وآلياتها ودوريتها صلاحيات القيام بها.
- وضع أسس وآليات للتظلم الداخلي من قبل الموظفين بشأن الإجراءات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية.
- أن تقوم الجهات الداخلية في المؤسسة والجهات الخارجية المسؤولة بإجراء التقييم والتدقيق حول إجراءات وقرارات الموارد البشرية بشكل دوري ومنظم وموثق، ينتهي بإصدار التقارير.
- أن تبين النتائج التزام المؤسسة برقابة ومساءلة الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية فيما يتعلق بالقرارات المتخذة أو المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة.

### 3. مبدأ الإفصاح والشفافية

- تعد الشفافية أحد المبادئ الأساسية للحوكمة وتعود هذه الأهمية إلى أنها السلاح الأول لمحاربة الفساد والاختلاسات، فمع وجود الشفافية يصعب حينها إساءة السلطة لمصلحة فئة تعمل في الخفاء.<sup>1</sup> كما أن هذا المبدأ ركيزة مهمة لضمان الثقة والنزاهة والعدالة في إجراءات إدارة المؤسسة وموظفيها وكذلك تساهم في اتخاذ قرارات حكيمة.<sup>2</sup> فالمسؤولية التنظيمية الأساسية لكبير موظفي الموارد البشرية تكمن في خلق ثقافة تشجع الصراحة والانفتاح، وتبدأ العملية بتحديد ونمذجة السلوك المناسب للشركة وقوتها العاملة، بالإضافة إلى تصميم أنظمة وممارسات توضح المعايير السلوكية، وتبحث وتردع السلوكيات التي تنتهك ثقة الجمهور، وتكافئ تلك السلوكيات بما يخدم مصلحة المؤسسة.<sup>3</sup> ولتحقيق مبدأ الشفافية في المؤسسات تم صياغة العناصر التالية وفق ما جاء به دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام بالمملكة الأردنية الهاشمية سنة 2017:<sup>4</sup>
- أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية التزامات الشفافية من حيث فهرسة وتوثيق وتصنيف وتزويد المعلومات والوثائق (السرية، المحمية، العادية) المتعلقة بالموارد البشرية ووفقاً لقانون ضمان حق الحصول على المعلومات.

<sup>1</sup> سيرين طه أحمد، منظمات المجتمع المدني ودورها في تعزيز الحكم الرشيد (أجور المنظمات النسوية نموذجاً)، مجلة جامعة التنمية البشرية، جامعة التنمية البشرية، العراق، المجلد 03، العدد 01، 2017، ص 128.

<sup>2</sup> Maysoun Abdullah & Ahmed ALshalma, op.cit, P07.

<sup>3</sup> For Richard W Beatty, et la. And others, HR'S ROLE IN CORPORATE GOVERNANCE: PRESENT AND PROSPECTIVE, Journal of Human Resource Management, Vol42, No3, 2003, P258.

<sup>4</sup> دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام، مرجع سبق ذكره، ص 29.



- نشر المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بالموارد البشرية على الموقع الإلكتروني، ونشرها على الشبكة الداخلية للمؤسسة بحيث تكون متاحة لجميع الموظفين، وتحديثها بشكل دوري.
- الإجابة على الطلبات المقدمة من أصحاب المصلحة بخصوص تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية.
- تعيين مسؤول للموارد البشرية لتلقي طلبات الحصول على المعلومات والرد عليها.
- تدريب المديرين وموظفي الموارد البشرية على المبادئ والتشريعات والإجراءات المتعلقة بحرية المعلومات والشفافية للموارد البشرية، وعلى أن تتضمن كيفية تجهيز وترميز ونشر والإفصاح عن مثل تلك المعلومات.
- مراجعة سياسات الشفافية في خطط وإجراءات الموارد البشرية وإجراء التحسينات اللازمة عليها.
- أن تبين النتائج التزام المؤسسة بتحقيق الشفافية فيما يتعلق بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالموارد البشرية.

#### 4. مبدأ 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 متناسقا مع أحكام القانون، وأن تصاغ المسؤوليات بوضوح وتقسم ما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة، ولن يحدث ذلك إلا من خلال كفاءة التطبيق"<sup>1</sup>. ولتحقيق مبدأ الكفاءة في المؤسسات تم صياغة العناصر التالية وفق ما جاء به دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام بالمملكة الأردنية الهاشمية سنة 2017:<sup>2</sup>
- أن يتم من خلال سياسة إدارة الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة ضمان تحقيق التوازن بين الموظفين العاملين في مختلف الأقسام، وبحيث يتم توزيع عبء العمل بطريقة متكافئة على كافة الموظفين.
  - أن تقوم المؤسسة باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان قدرة القوى العاملة على العمل بكفاءة من أجل إنجاز مهامهم وتطبيق البرامج والمشاريع وتقديم الخدمات المحددة بالاستراتيجية
  - وضع أهداف ومؤشرات أداء خاصة بكفاءة الموظفين مرتبط بنظام لتقييم أداء الموظفين وكفاءتهم.
  - مراجعة كافة الخطط المحددة والمرتبطة بزيادة كفاءة عمل الموظفين من خلال إعادة التنظيم والهيكلية على أساس عبء العمل والاختصاصات ومنحنيات التعلم، وإجراء التعديلات الضرورية والتحسين عليها.

<sup>1</sup> صالح مهدي الحسناوي، بصير خلف خزعل، مرجع سبق ذكره، ص113.

<sup>2</sup> دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام، مرجع سبق ذكره، ص83.

- أن تبين النتائج مدى التزام المؤسسة بالأهداف ومؤشرات الأداء الموضوعية لزيادة كفاءة الموظفين اللازمة لتحقيق الأهداف على الصعيد المؤسسي والفردى.

## 5. مبدأ النزاهة

بالنظر إلى المفهوم العام للنزاهة فهي إحدى ركائز البنية السياسية والاقتصادية والاجتماعية وأمرًا ضروريًا 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.<sup>1</sup> ولتحقيق مبدأ النزاهة في المؤسسات تم صياغة العناصر التالية وفق ما جاء به دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام بالمملكة الأردنية الهاشمية سنة 2017:<sup>2</sup>

- أن تتضمن التشريعات ومدونة قواعد السلوك الوظيفي الصادرة عن المؤسسة (إن وجدت) مجموعة من المبادئ والأحكام الواضحة المتعلقة بالموارد البشرية، وعلى أن تتضمن ما يلي:

- الأسس والإجراءات اللازمة لضبط نزاهة عملية تعيين أو تقييم أو إنهاء خدمات الموظفين.
- الأسس والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية المختلفة ليتم اتخاذها بناء على الجدارة والموضوعية والعدالة.
- الأسس والإجراءات اللازمة لضمان قيام الموظفين بالتعامل مع بعضهم بنزاهة وعدالة واحترام متبادل.
- وضع أسس وإجراءات داخلية لمنع تضارب المصالح لمديري الإدارات والمديريات ورؤساء وأعضاء لجان الموارد البشرية، وتحديد الإجراءات المناسبة المتخذة لإدارتها وتوثيقها.
- وضع آليات إجراءات عمل من أجل ضمان القيام بتعريف الموظفين (الحاليين والجدد) بحقوقهم العامة والوظيفية أثناء تأديتهم لعملهم.
- وضع وتطبيق آلية آمنة للموظفين (وللمرشحين لوظيفة في المؤسسة) لتقديم والتحقق ومراجعة تقاريرهم عن وجود خرق للقواعد والإجراءات الخاصة بالسلوكيات والأخلاقيات الوظيفية إلى الجهات الداخلية والخارجية.
- ضمان قيام الموظفين والمديرين واللجان ذات العلاقة بالموارد البشرية بتطبيق المبادئ الواردة في التشريعات والمدونات وتوقيع العقوبات التأديبية أو الجزائية المحددة في التشريعات من الجهة صاحبة الاختصاص.

<sup>1</sup> صالح مهدي الحسناوي، بصير خلف خزعل، مرجع سبق ذكره، ص112.

<sup>2</sup> دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام، مرجع سبق ذكره، ص55.

- أن تبين النتائج التزام المؤسسة بقواعد وإجراءات مدونات السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة وأية مدونات تتعلق بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة.

## 6. مبدأ 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، فعلى صوت الموظف داخل المؤسسة يعبر عن قيمته وأهميته في بلوغ الأهداف، كما يحدد مدى مشاركته في اتخاذ القرارات الإدارية حيث إن المشاركة "تعتبر علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما"<sup>1</sup>.

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 بالرضى والاهتمام بالعمل ويتيح لهم الفرصة لاكتساب الخبرة من جهة وهيئة قيادات إدارية مدربة من جهة أخرى.<sup>2</sup> وشعور الموظفين بأن عملية تحقيق أهداف المؤسسة يتم عبر العمل التشاركي تحفزهم للحفاظ والارتقاء بالمؤسسة نفسها فينتج عمل روحي نابع من الثقة في الآخرين والرؤساء وانعكاس ذلك في عملهم فتصبح ثقافة تنظيمية تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعد ما تواجهه المؤسسة من تحديات تهديدا بالنسبة لهم ولبقائهم واستقرارهم.<sup>3</sup> ولتحقيق مبدأ المشاركة في المؤسسات تم صياغة العناصر التالية وفق ما جاء به دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام بالمملكة الأردنية الهاشمية سنة 2017:<sup>4</sup>

- أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية على آليات لإجراء التشاور الدوري مع الموظفين من أجل ضمان مشاركتهم في تصميم وتحديد وتنفيذ وتقييم سياسات وإجراءات الموارد البشرية.
- وجود آليات عمل داخلية لتعزيز ثقافة التواصل المفتوح والحوار بين المديرين والموظفين، وخلق بيئة عمل داعمة وتوافقية، والسعي للحصول على الأفكار والاقتراحات من الموظفين بمختلف الوسائل.

<sup>1</sup> الصباغ شوقي محمد، وآخرون، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينة بن بوعلوي الشلف، الجزائر، المجلد 13، العدد 17، 2017، ص 143.

<sup>2</sup> المضايقة علي محمد وآخرون، تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، الأردن، العدد 09، 1998، ص 206.

<sup>3</sup> مؤيد الساعدي، رشا عباس الربيعية، مرجع سابق، ص 16.

<sup>4</sup> دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام، مرجع سبق ذكره، ص 48.

- مراجعة وتحليل مدى قيام المؤسسة بالالتزام بمبدأ المشاركة مع أصحاب العلاقة عند وضعها أو تعديلها لتشريعات وإجراءات وسياسات الموارد البشرية وعملية مشاركة الموظفين، وإجراء التحسينات اللازمة عليها.
- أن تبين النتائج مدى التزام المؤسسة بتحقيق وتمكين الموظفين من المشاركة في دراسة وإعداد وتطوير التشريعات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة.

## 7. الاستدامة

يتمثل مبدأ الاستدامة في قابلية المؤسسة للتكيف مع التغيرات في الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ويقول (Dunphy and Griffiths) بأن الاستدامة تتطلب أن تكون سياسات وممارسات إدارة وتطوير الأفراد متكاملة من أجل أداء الأعمال المستدامة وتحقيق نتائج إيجابية للموظفين من ناحية الإنصاف والتنمية الشخصية والرفاهية<sup>1</sup>. في حين يرى (Ina Ehnert) أن ربط الاستدامة بالموارد البشري "تعني معاملة الموظفين بطريقة مسؤولة اجتماعيًا، وتعزيز رفاه الموظفين وصحتهم وتقليل تأثير العمل عليهم"<sup>2</sup>، ويعكس ذلك مدى قيام المؤسسة بالتخطيط الشمولي والمستقبلي من أجل ضمان استدامة الموارد البشرية والقوى العاملة لديها، ولتحقيق مبدأ الاستدامة في المؤسسات تم صياغة العناصر التالية وفق ما جاء به دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام بالمملكة الأردنية الهاشمية سنة 2017:<sup>3</sup>

- أن تقوم المؤسسة عند وضع سياسات وخطط الموارد البشرية بإجراء تقييم متكامل للمخاطر (مثل: التعاقب الوظيفي ونقل المعرفة، شيخوخة القوى العاملة) والإجراءات اللازمة لمنع أو التقليل من تلك المخاطر.
- أن تقوم المؤسسة من خلال السياسات وإجراءات عمل محددة، بالتخطيط المستقبلي للموارد البشرية، على أن تتضمن تلك الإجراءات على عمليات تحليل الاختصاصات والكفاءات وأعباء العمل للموظفين الحاليين أو الجدد ضمن مختلف الفئات ومراكز العمل.
- مراجعة كافة الخطط الموضوعة لضمان استدامة الموارد البشرية في المؤسسة، وإجراء التعديلات الضرورية والتحسين والتطوير عليها.
- أن تبين النتائج التزام المؤسسة بالأهداف وعلميات التخطيط لضمان استدامة القوى العاملة اللازمة لتحقيق الأهداف على الصعيد المؤسسي والفردى.

<sup>1</sup> Gollan, Paul J, "**High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities**", Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol43, No1, 2005, P25. .

<sup>2</sup> Ehnert, **Ina Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites**, European Journal of International Management, Vol3, No4, 2009, P423.

<sup>3</sup> دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام، مرجع سبق ذكره، ص 89.

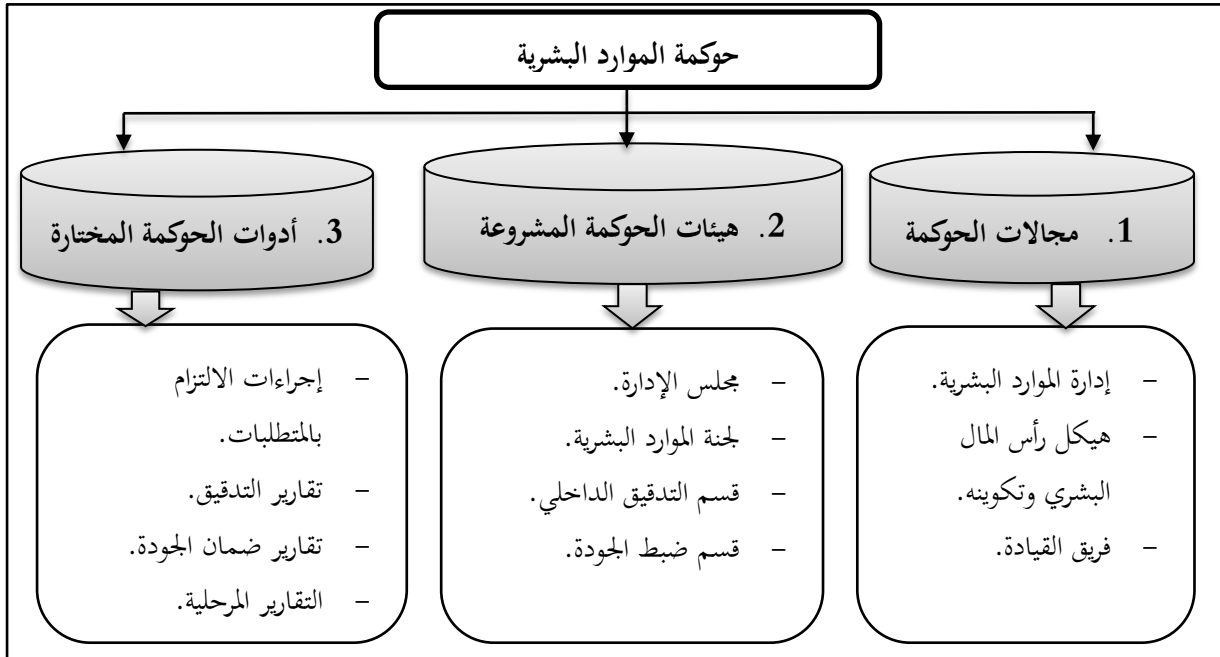
## المطلب الثالث: نموذج حوكمة الموارد البشرية وهيئاته الداعمة

## أولاً: نموذج حوكمة الموارد البشرية

يرى الكثير من الباحثين بأن حوكمة الموارد البشرية غير موجود في الممارسات التنظيمية لحوكمة الشركات، أي أنه لم يتم التركيز بشكل عام على العنصر البشري في هذه الممارسات، وبوجه آخر هناك غياب واضح لنموذج حوكمة الموارد البشرية كنموذج متعارف عليه يطبق في تنفيذ الأعمال، ولهذا الغرض فقد كانت هنالك محاولات جادة لوضع نموذج ملموس لحوكمة الموارد البشرية، حيث يغطي هذا النموذج بشكل شامل مختلف الجوانب التي تحتاج المؤسسات الاهتمام بها من أجل التخفيف من خطر المورد البشري.

يعرف نموذج حوكمة الموارد البشرية على أنه "النظام الذي ينبغي على المنظمات اعتماده من أجل التأكد من أن المورد البشري يتم إدارته بشكل مناسب، ومراقبته بالطريقة التي تخفف من مخاطره"<sup>1</sup>. وفي هذا الصدد فإن نموذج حوكمة الموارد البشرية قد وضع من قبل وحدة البحوث المتخصصة بـ (HR WORKS)<sup>1</sup> وقد أكدت هذه الوحدة أن حوكمة الموارد ينبغي أن تقوم على ثلاثة ركائز أساسية. موضحة في الشكل رقم (07) التالي:

الشكل رقم (07): أركان حوكمة الموارد البشرية



المصدر: غانم صالح سرمد، جاسم ابراهيم محمد، تدقيق الموارد البشرية اداة فعالة في حوكمة الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، العراق، المجلد 02، العدد 02، 2016، ص 289.

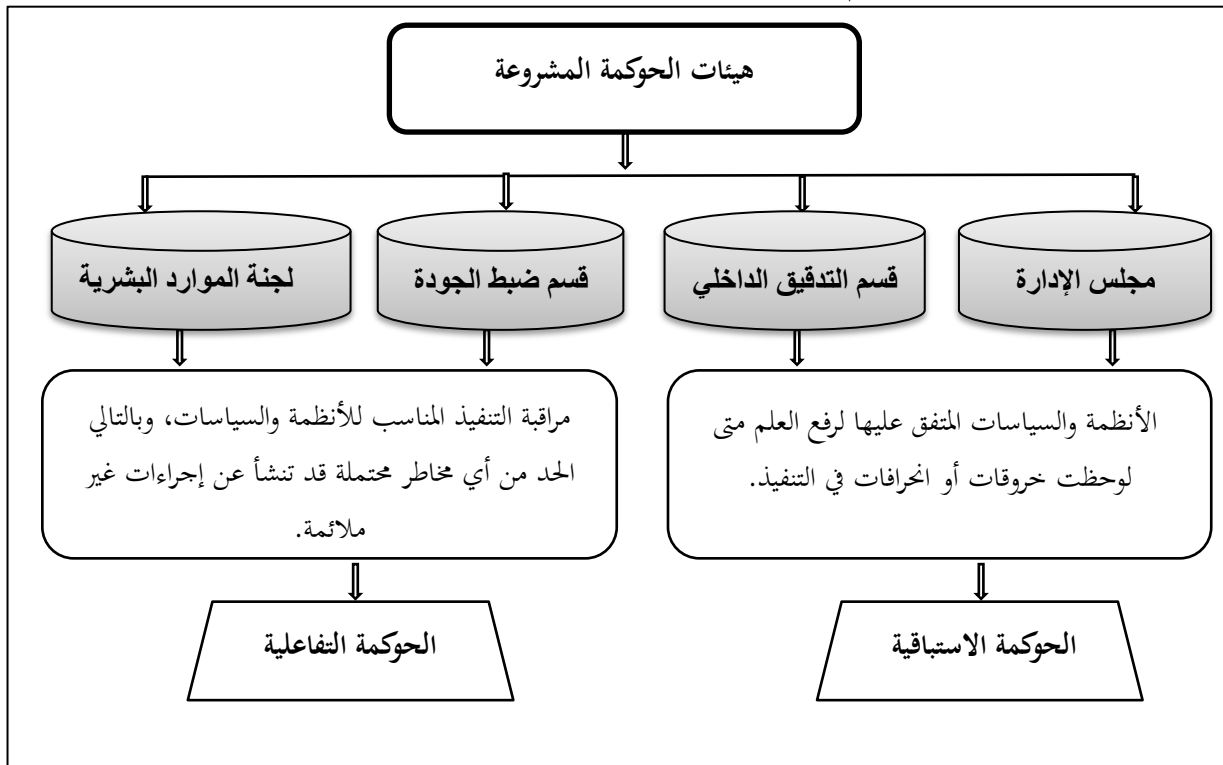
<sup>1</sup> مؤيد الساعدي، رشا عباس الربيعية، مرجع سبق ذكره، ص 08.

<sup>1</sup> (HR Works) هي شركة استشارية متخصصة في إنشاء واستدامة أداء الأعمال من خلال المنظمة والأفراد. يوفر خدمات تنظيمية ورأس المال البشري وتنمية المواهب للمعلماء في لبنان والشرق الأوسط منذ عام 2008. راجع الموقع: <https://www.linkedin.com/company/hr-works-sal>

## ثانياً: هيئات الحكم المشروعة لآلية حوكمة الموارد البشرية

وهي الكيانات المسؤولة عن تنفيذ حوكمة الموارد البشرية للمؤسسة بموجب القوانين والتشريعات المسطرة، وتعمل جميع هذه الهيئات الإدارية ضمن نطاق مسؤوليتها من أجل تنفيذ المهام المنوطة بها، والتي تضمن الإدارة السليمة والعقلانية للموارد البشرية داخل المؤسسة، فعملية تنفيذ هذه المهام تكون إما بطريقة استباقية أو طريقة تفاعلية وفق الجهة التي تنفذها، ففي الظروف العادية نجد بأن لجنة الموارد البشرية ولجنة ضمان الجودة مهمتهما القيام بعملية الرقابة وتنفيذ ما هو مناسب من النظم والسياسات تمهيدا لاتخاذ القرارات وبالتالي يتم التخفيف من المخاطر المحتملة التي قد تنشأ نتيجة الإجراءات غير المناسبة بأسلوب تفاعلي، ومن جهة أخرى تكمن مهمة مجلس الإدارة وقسم التدقيق الداخلي في العمل بأسلوب استباقي يتيح لهم رفع الراية كلما لاحظوا وجود انحراف أو خرق في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه من استراتيجيات، ونظم وسياسات، وبالتالي فهذه الديناميكية في العمل الاستباقي والتفاعلي هي التي تحدد أدوات الهيئات الإدارية الصحيحة التي تحدد من حدوث الأخطار المحتملة في حوكمة الموارد البشرية، والشكل التالي رقم (08) يوضح هذه الهيئات:

الشكل رقم (08): الهيئات المسؤولة عن تنفيذ حوكمة الموارد البشرية



Source: Charles Saliba, **HR Governance -The Real GateKeeper., USEK, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship, April 14 & 15, 2014, P5**

## 1. مجلس الإدارة

ربما يكون التحدي الأكبر في هذا المجال هو أن معظم أعضاء مجلس الإدارة لديهم فهم أفضل لإدارة الموارد البشرية أكثر من فهمهم لجانب الحوكمة، غالبًا ما يكون فهم عمل الإشراف المباشر للموظفين أسهل كثيرًا من تطوير السياسات التي تدعم مسؤوليات الإدارة، فتقديم الدعم الجيد للرئيس التنفيذي للمؤسسة يتطلب فهم مجلس الإدارة لمسؤولياته والوفاء بدوره الرقابي من خلال التأكد من أن المؤسسة لديها سياسات وإجراءات الموارد البشرية الحديثة والمتوافقة مع القانون والتي يستخدمها الرئيس التنفيذي، وفيما يلي بعض الطرق التي يمكن للمجلس من خلالها الوفاء بمسؤولياته وتحقيق التوازن بين الوظائف:<sup>1</sup>

- تطوير واستخدام بعض المستندات القياسية، فحتى المؤسسات التي لديها موظف واحد فقط تحتاج إلى سياسات شؤون الموظفين ونوع من دليل الموظفين، وتساعد سياسات وإجراءات التوظيف المؤسسة على معاملة جميع الموظفين بطريقة عادلة ومنصفة وقانونية، وتقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية ضمان وجود مثل هذه السياسات والإجراءات، بمجرد اعتمادها تصبح هذه الأخيرة أداة بيد مجلس إدارة ويصبح الرئيس التنفيذي مسؤولاً عن التزامها في جميع أنحاء المؤسسة.
- نظرًا لأن قوانين التوظيف تتغير من وقت لآخر، يجب على مجلس الإدارة مراجعة وثائق الموارد البشرية بانتظام وتحديثها حسب الضرورة، كما يجب أن يتشاور المجلس أيضًا مع محامي المؤسسة للتأكد من أن جميع السياسات والإجراءات متوافقة مع القانون.
- استخدام مستشاري مجلس الإدارة في معظم المؤسسات يشرك المجلس ويجعل له الإشراف على الرئيس التنفيذي، والرئيس التنفيذي مسؤول عن جميع الموظفين الآخرين.
- يعد تعيين الموظفين والإشراف عليهم مسؤولية موجهة بالأساس للرئيس التنفيذي للمؤسسة، والتأكد من أن مجلس الإدارة يقوم بدوره في إدارة الموارد البشرية يكون من خلال توفير السياسات والإجراءات والرقابة المناسبة قبل العبور إلى وظائف إدارة الموارد البشرية لتوظيف الموظفين والإشراف عليهم وتقييمهم.

<sup>1</sup> Regenia Bailey, **The board's role in HR governance**, Corridor Business Journal , CBJ, 2015, P17.

## 2. قسم التدقيق الداخلي

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهماً في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة الموظفين على مساءلة الشركة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية والعدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات وتقليل مخاطر الفساد المالي والإداري.<sup>1</sup>

## 3. لجنة ضمان الجودة

وهي لجنة تقوم "بجملة من الممارسات الهادفة لمتابعة وضبط وتحسين جودة عمليات المؤسسة".<sup>2</sup> وفق إطار من المعايير والضوابط، ومن ناحية تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في ممارسات المورد البشري، فيكمن دور اللجنة في "ضمان الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المؤسسة، وهذا يتطلب أن يكون الموظفون محل الاهتمام في جميع النواحي بدءاً من عملية التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء... إلخ، وانتهاءً بالمشاركة في كشف المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر".<sup>3</sup>

## 4. لجنة الموارد البشرية

لجنة الموارد البشرية هي هيئة لديها الموافقة النهائية والإشراف على استراتيجية الموارد البشرية والسياسات والممارسات والتكنولوجيا وإدارة المخاطر والتقييم، تتألف من العديد من أصحاب المصلحة ليكون بمثابة "مجلس إدارة" للموارد البشرية، عادة ما يرأس القائد الأعلى للموارد البشرية لجنة الموارد البشرية، يمكن أن تكون عملية الموافقة موافقة زائفة عندما تكون اللجنة ضعيفة و/أو يكون الرئيس شخصية مهيمنة، ويمكن أن تكون اللجنة هيئة نشطة تشرف بشكل حقيقي على الوظيفة وتضمن أنها تلبى احتياجات رأس المال البشري لمختلف أصحاب المصلحة داخل المؤسسة.<sup>4</sup>

إن مطالبة المجلس بوضع أو مراجعة السياسات اللازمة والإشراف على أنشطة الموارد البشرية أمر مرهق ويستغرق وقتاً طويلاً، لذلك يمكن التنسيق والعمل مع لجنة أو فريق عمل يتضمن تمثيل الموظفين - غالباً الرئيس

<sup>1</sup> حديد نعيمة، حجازي اسماعيل، دور التدقيق الاجتماعي في تعزيز حوكمة الشركات، مجموع مداخلات الملتقى الوطني السابع حول تسيير الموارد البشرية تطبيقات التدقيق الاجتماعي بمنظمات الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 12-13 نوفمبر 2019، ص 403.

<sup>2</sup> أحمد بن الدين، تقييم جودة الحياة الجامعية وفق المرجع الجديد لضمان جودة التعليم العالي بالجزائر - دراسة ميدانية بجامعة أدرار، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 21، العدد 01، 2018، ص 86.

<sup>3</sup> بن علي عائشة، نوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق، جامعة ابن باديس مستغانم، الجزائر، المجلد 02 العدد 01، 2015، ص 320.

<sup>4</sup> Clayton Newman, **HR Governance - Critical to Success**, on the website: <https://www.linkedin.com/pulse/hr-governance-critical-success-clayton-newman>, Visited on: 10-05-2020 14:44



- التنفيذي أو قائد كبير آخر- جنبا إلى جنب مع أعضاء مجلس الإدارة والداعمين من المجتمع ويعتبر هذا نهجا أكثر كفاءة في معالجة بعض المهام اللازمة لحوكمة الموارد البشرية، وتسمح هذه اللجنة ب:<sup>1</sup>
- تسمح لمجلس الإدارة بإشراك أعضائه وغيرهم من المؤيدين من ذوي الخبرة في قضايا الموظفين في عمل المؤسسة.
  - تساعد اللجنة أيضا على ضمان ممارسة المجلس لوظائف حوكمة الموارد البشرية في الوقت المناسب وبطبيعة الحال من المهم ألا يتنازل المجلس عن مسؤولياته الرقابية أمام اللجنة.
  - يبقى المجلس مسؤولا عن توفير التوجيه لجميع أنشطة اللجنة ومراجعة واعتماد أي سياسات أو إجراءات تضعها اللجنة.

<sup>1</sup> Regenia Bailey, op.cit, P17.

## المبحث الثالث: مجالات حوكمة الموارد البشرية وأدوات توطيئها في منظمات الأعمال

يرتبط نجاح حوكمة الموارد البشرية بالنطاق الذي يشملها هذا الإطار والذي يختلف من مؤسسة لأخرى، كما يرتبط هذا النجاح أيضا بمجموعة الأدوات التي توضع لخدمته، فنجد أن تدقيق الموارد البشرية يعد من أهم الأدوات الداعمة لحوكمة الموارد البشرية من خلال النتائج التي تحققها عملية التصميم والتنفيذ السليم لهذه الأداة حيث أن هذه العملية تعد الأداة الأساسية في فعالية حوكمة الموارد البشرية، وهذا ما يجعل تدقيق الموارد البشرية الحلقة الأقوى والآلية الأكثر دعما لنجاح حوكمة الموارد البشرية، وبدفعنا أيضا للإسهاب قليلا في شرح بعض من جوانب تدقيق الموارد البشرية، وفيما يلي سنتطرق إلى:

- المطلب الأول: مجالات حوكمة الموارد البشرية وأدواتها.
- المطلب الثاني: تدقيق الموارد البشرية كآلية لدعم حوكمة الموارد البشرية.
- المطلب الثالث: منهجية عملية تدقيق الموارد البشرية الناجحة.

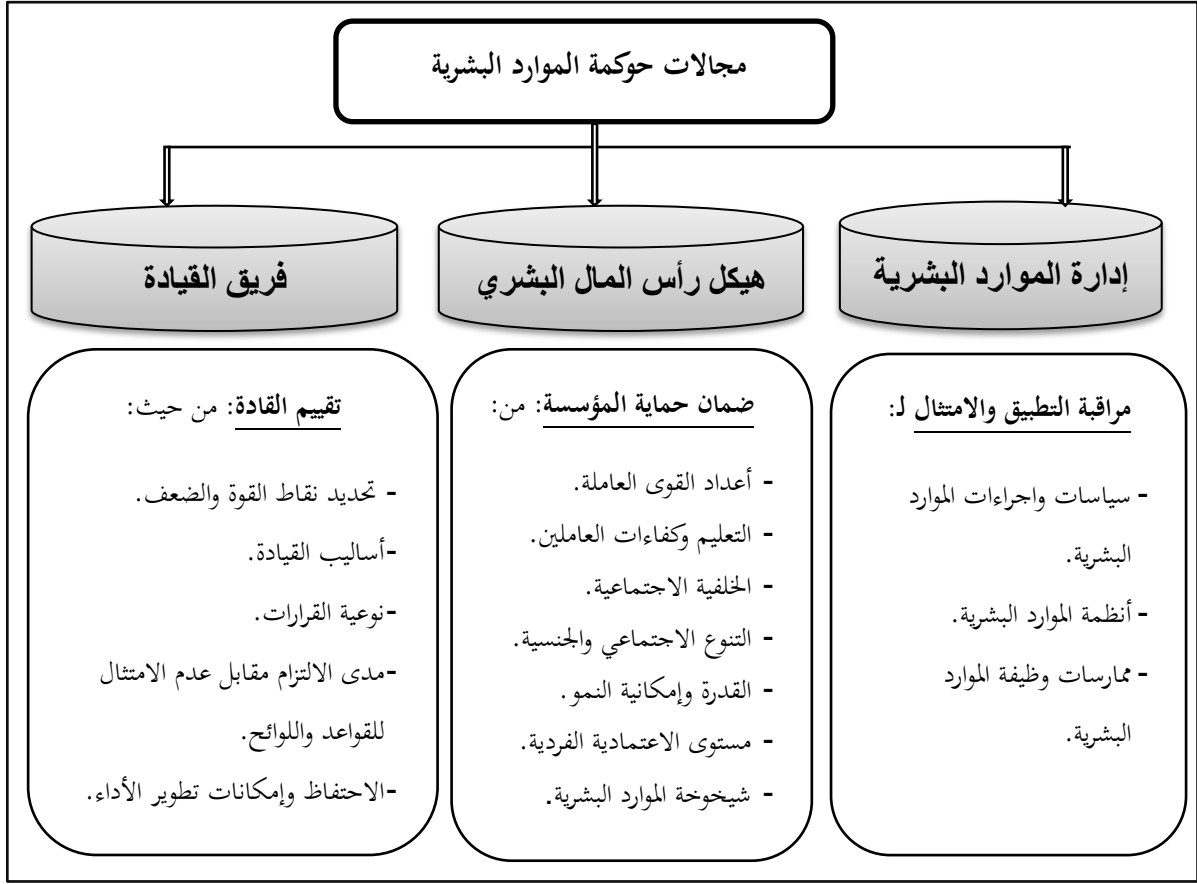
## المطلب الأول: مجالات حوكمة الموارد البشرية وأدواتها

## أولا: مجالات حوكمة الموارد البشرية

- تتمثل في المجالات التي يمكن من خلالها التصد للأخطار التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة والتي تتكون من:<sup>1</sup>
1. إدارة الموارد البشرية: والتي في الغالب تكون مكلفة بوضع السياسات والإجراءات للمورد البشري إضافة إلى بناء نظم المعلومات وبناء الفرق وتحديد الممارسات الضرورية وطبيعة المورد البشري لإدارة القوى العاملة.
  2. هيكل رأس المال البشري وتكوينه: والذي يعطي صورة عن أرقام القوى العاملة ومستويات تعليمها وكفاءاتها وملامح خلفيتها الاجتماعية، زيادة على معدلات شيخوخة القوى العاملة وأدائها ومدى قدرتها على النمو.
  3. فريق القيادة: والذي يقع على عاتقه وضع سياسات القيادة وتقييم جودة القرارات ومدى الامتثال مقابل عدم الامتثال للقواعد واللوائح، والسعي لإبقاء إمكانية التنمية وتحسين الأداء، والشكل رقم (09) التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> Charles Saliba, op.cit, P19.

الشكل (09): مجالات حوكمة الموارد البشرية



Source: Charles Saliba, HR Governance -The Real GateKeeper., USEK, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship, April 14 & 15, 2014, P3.

ثانيا: أدوات حوكمة الموارد البشرية

والتي تمثل الأدوات الموثقة والصالحة لإعطاء نتائج ملموسة وقابلة للدفاع عن ممارسات حوكمة الموارد البشرية وتشمل:<sup>1</sup>

### 1. إجراءات لتحقيق المتطلبات

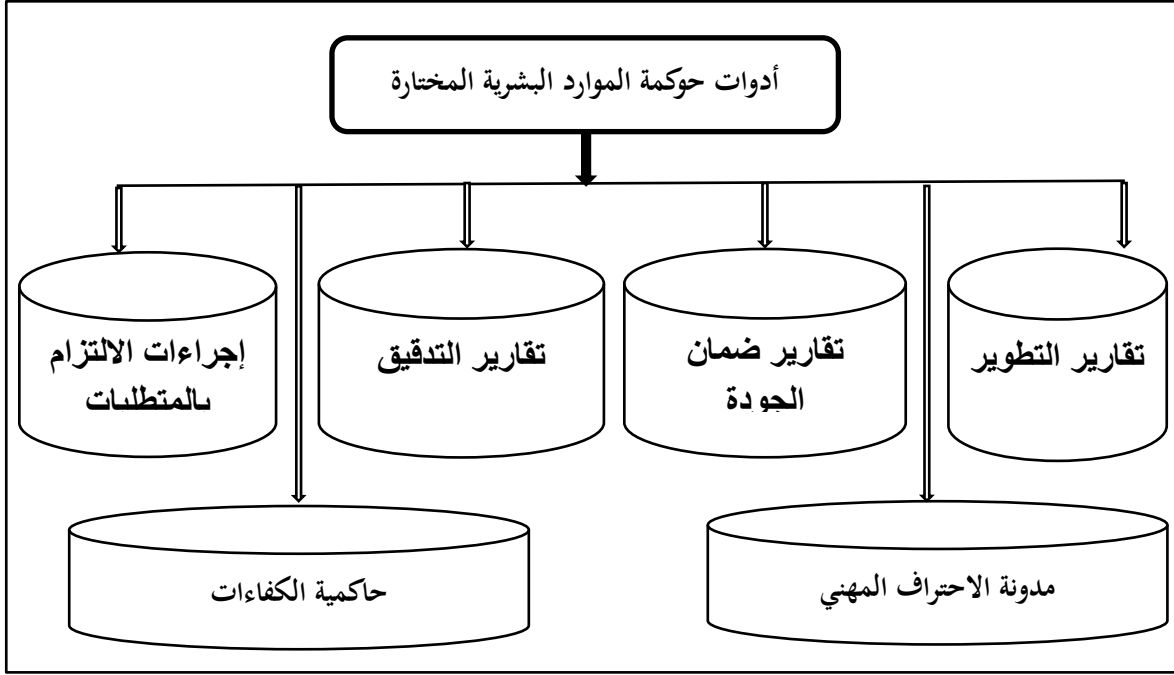
تتضمن تدريبات فنية يتم إجراؤها عادة من قبل مراجعي رأس المال البشري الداخلي والخارجي وتقييم الوضع الحالي للمؤسسة من حيث امتثالها لممارسات الموارد البشرية.

<sup>1</sup> Charles Saliba, op.cit, P23.

## 2. تقارير التدقيق

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

الشكل رقم (10): أدوات حوكمة الموارد البشرية



Source: Charles Saliba, **HR Governance -The Real GateKeeper., USEK, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship, April 14 & 15, 2014, P4**

## 3. تقارير ضمان الجودة

إعطاء وجهة نظر تفصيلية شاملة للكيانات المتعلقة بالموارد البشري حول نقاط التحسين للحفاظ على حوكمة الموارد البشرية.

## 4. تقارير التطوير

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

## 5. مدونة الاحتراف المهني

قانون رسمي عالمي يحدد أركان المهنة في العالم الحديث يشمل مدونة الأخلاقيات والعلاقات الجماعية والحكم الصالح وسلامة القرارات وما إلى ذلك، يتم تسليم هذه المدونة لجميع الموظفين في المؤسسات من خلال جلسات

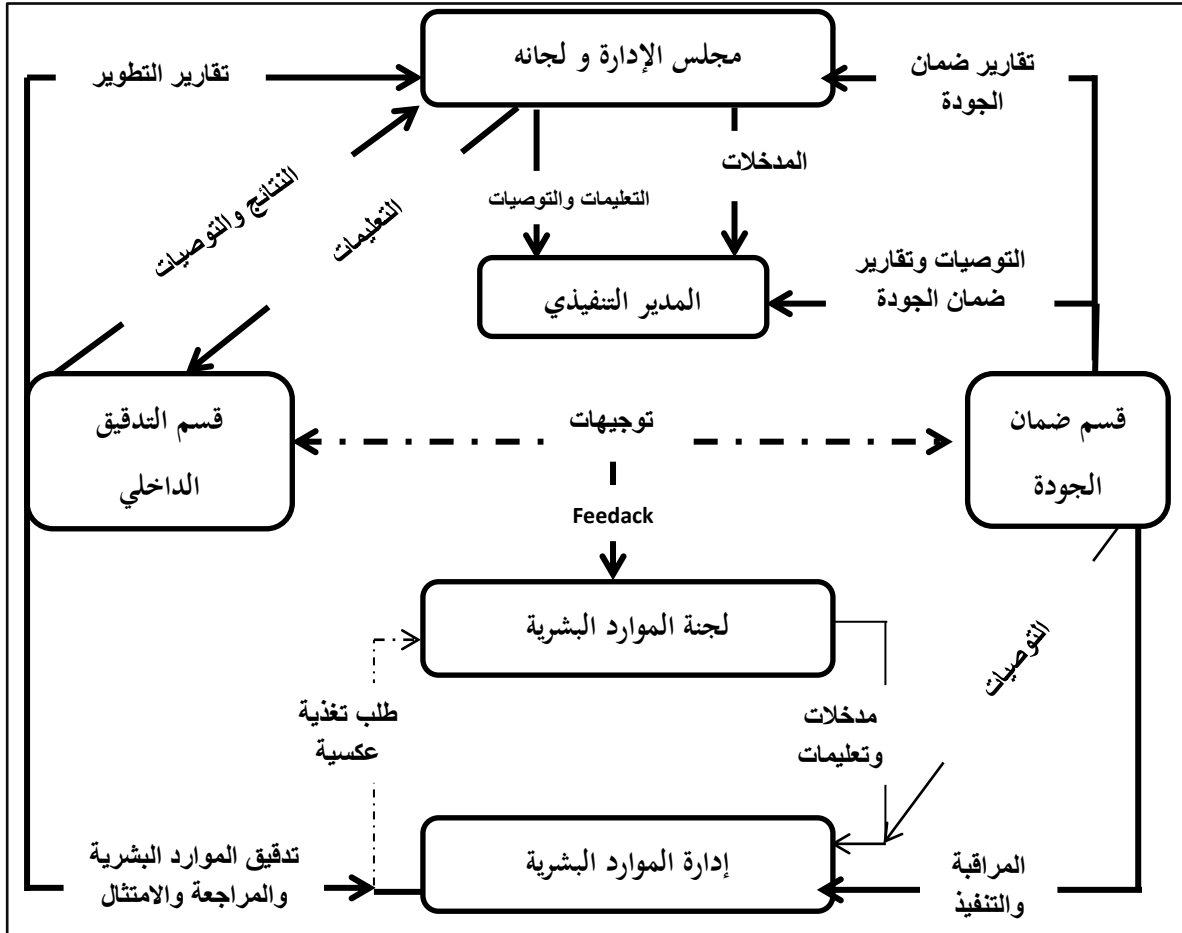
التوعية والتدريب، يجب أن يكون قانون الاحتراف أيضاً مرشحاً جداً ليصبح دورة دراسية أساسية للجامعة لجميع التخصصات، وتحديدًا للتخصصات المرتبطة بالعمل.

## 6. حاكمية الكفاءات

تشتمل هذه الأداة على ضمان أن يكون جميع الموظفين في المؤسسات في مكائهم الصحيح أي لديهم الكفاءات المطلوبة للعمل في الموقع الذي هم فيه، وتعتمد الأداة على التأكد من أن كل موظف لديه وصف وظيفي يستند إلى بنية تنظيمية تم إصدارها رسميًا، كما يعتمد أيضاً على وجود أداة تقييم كفاءة واضحة تقيس الفجوة بين مستوى كفاءة الموظف الحالي مقابل مستوى الكفاءة الذي تتطلبه الوظيفة التي يعمل بها.

ثالثاً: آلية عمل نموذج حوكمة الموارد البشرية

الشكل(11)آلية عمل نموذج حوكمة الموارد البشرية



المصدر: مؤيد الساعدي، حاكمية المورد البشري الركيزة الأساسية للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي مؤتمر ترصين التعليم العالي في العراق، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العراق، يومي 20-21 جانفي، 2016

من خلال الشكل أعلاه رقم (11) نلاحظ أن قسمي التدقيق الداخلي وقسم ضمان الجودة يدفعان بتقاريرهما الدورية بتجاه مجلس الإدارة المطالب بدوره بالاطلاع عليها بإعادة النظر فيها ومناقشتها، مع تقديم التوصيات الضرورية إلى المدير التنفيذي بشأن ما يجب الاهتمام به من مشاكل وما يجب الأخذ به من ملاحظات، في حين أن قسم التدقيق الداخلي يتلقى العديد من التوجيهات من مجلس الإدارة بشأن ما يجب التدقيق فيه على خلفية الشك في عدم امتثاله للقواعد والقوانين المعمول بها، ليقوم بعدها قسم التدقيق الداخلي بتدقيق كل أو بعض أبعاد الحاكمية حسب ما ورد في تعليمات وتوجيهات مجلس الإدارة وبناء عليه يقدم استنتاجاته وتوصياته.

أما دور قسم ضمان الجودة فيتمثل في أخذ المبادرة بوصفها جزءا من مسؤولياته لضمان الالتزام الدائم وتحديد فرص التحسين من خلال المتابعة الدقيقة والمستمرة لعملية التنفيذ المناسب للسياسات والأنظمة، ثم نقل التوصيات المناسبة إلى كل من المدير التنفيذي ومجلس الإدارة، فإذا ما أثبتت صحة وصلاحيه هذه التوصيات من قبل المدير التنفيذي وقسم الموارد البشرية يتم بعد ذلك الشروع في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق تلك التوصيات.

في حين أن لجنة الموارد البشرية تستقبل الطلبات من إدارة الموارد البشرية والتي تسأل فيها عن ردود الفعل بشأن المسائل المتعلقة بالموارد البشرية والتي يكون من أبرزها: قرارات التعيين الأساسية، وقضايا ميزانية الموارد البشرية ومبادرات تنمية المواهب...، وفي المقابل فإن هذه اللجنة تسهر على تقديم كل ما لديها من معلومات وتوجيهات وتوصيات بشأن ما طلب منها، ليتم على ضوء هذه المعلومات اتخاذ القرار النهائي من قبل إدارة الموارد البشرية، كما تتلقى في هذه العملية التوجيه والدعم بالتقارير التي يقدمها كلا قسمي التدقيق الداخلي وضمان الجودة.

### المطلب الثاني: تدقيق الموارد البشرية كآلية لدعم حوكمة الموارد البشرية

#### أولاً: مفهوم تدقيق الموارد البشرية

يعود المصطلح (Audit) إلى الفعل من الأصل اليوناني (Audire) والذي يعني الاستماع أو الإنصات، إذ يتضمن الإنصات محاولة معرفة حالة الأمور كما هي عليه أو كما هو متوقع أن تكون، وعملية التدقيقات الرسمية تأخذ جذورها من هذه الخاصية للإنصات.<sup>1</sup> والتدقيق هو نشاط منهجي من أجل تقييم شخص أو مؤسسة أو

<sup>1</sup> جوهرة أظفي، وآخرون، تدقيق الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية (البنية والتحديات)، الملتقى الوطني السابع حول تسيير الموارد البشرية تطبيقات التدقيق الاجتماعي بمنظمات الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 12-13 نوفمبر 2019، ص 141.

نظام أو عملية أو مشروع أو منتج، الغرض من هذا التدقيق هو إبداء رأي حول شخص أو مؤسسة أو نظام وما إلى ذلك وتقييمه بناءً على العمل المنجز عند التدقيق.<sup>1</sup> كما يمكن وصف التدقيق بأنه فحص وتقييم غير متحيز لأنظمة وعمليات المؤسسة من أجل توضيح ما إذا كانت متوافقة مع المعايير المعمول بها.<sup>2</sup>

يعتبر تدقيق الموارد البشرية جهاز وأداة إدارية هامة للحكم على أداء المنظمات وفعالية إدارة الموارد البشرية.<sup>3</sup> فقد عرفه الباحث الفرنسي (Ingalans) بأنه يمثل الحكم على جودة الموارد البشرية في المؤسسة.<sup>4</sup> فهو آلية فحص وجمع وتحليل وتنقيب كافة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وسياساتها وعملياتها والخروج بالعلاج والتوصيات المناسبة لإدارة الموارد البشرية.<sup>5</sup> ويعتبر تدقيق الموارد البشرية أداة أساسية لإدارة المؤسسة، ليس هدفها فقط التحكم في النتائج وقياسها، ولكن أيضاً بناء منظور من شأنه المساعدة في تحديد خطوط العمل المستقبلية في مجال إدارة وتطوير الموارد البشرية.<sup>6</sup>

يمكن القول إن تدقيق الموارد البشرية هو أداة أساسية لإدارة المؤسسة، ولا يتمثل هدفها في التحكم في النتائج وتحديد كمًا فحسب، بل أيضاً اعتماد منظور أوسع سيساعد في تحديد خطوط العمل المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يجب أن يؤدي تدقيق الموارد البشرية وظيفتين أساسيتين:<sup>7</sup>

- أولاً يجب أن يكون نظاماً للمعلومات الإدارية تقدم تعليقاته معلومات حول الوضع من أجل تسهيل تطوير عمليات الإدارة أو تطوير الموارد البشرية.

- من ناحية أخرى يجب أن يكون وسيلة تحكم وتقييم للسياسات التي يتم تطبيقها وكذلك العمليات المعمول بها.

وبالتالي فإن تدقيق الموارد البشرية هو عملية فحص شاملة مستمرة ودورية للموارد البشرية والإدارة القائمة عليها، يشمل هذا التدقيق كل من الأهداف والسياسات والبرامج والأنشطة ذات العلاقة بالموارد البشرية، والهدف

<sup>1</sup> Zohreh Aghababaei Dehaghani & Mahdi Samea, **Investigating the effect human resources management audit on improving key outputs of organization in Mobarakeh Steel Company**, WALIA, 30(S2), 2014 P134.

<sup>2</sup> Carolee Colter & Helena O'Connor, **Why a Human Resources Audit?**, 2012, on the website: <http://library.cdsconsulting.coop/why-a-human-resources-audit/>, Visited on: 11/04/2020 15:40

<sup>3</sup> Kumari Sadhana, **HR Audit: An Emerging Tool of Human Resource Management**, International Journal of Business Administration and Management, Vol7, No1, 2017, P 217.

<sup>4</sup> Aurel, M & Irinel, M, **The Audit of Recruitment, Selection and Integration of The Human Resources** 2003, P 354.

<sup>5</sup> فرحاني لوزيرة، **التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية**، تجميع مداخلات الملتقى الوطني السابع حول تسيير الموارد البشرية تطبيقات التدقيق الاجتماعي بمنظمات الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 12-13 نوفمبر 2019، ص 263.

<sup>6</sup> Miguel Ángel Sastre Castillo, **Human Resources Audit**, International Advances in Economic Research Universidad Complutense de MadridóSpain, 2002, P58.

<sup>7</sup> Marta Fossas Olalla & Miguel Angel Sastre Castillo, **Human resources audit**. International Advances in Economic Research, Vol8, No1, P58.

من ذلك هو الوقوف على نقاط القوة ورصد مكامن الضعف في مهمة إدارة المورد البشري والخروج بالتوصيات اللازمة التي تعزز جوانب القوة وتعالج المشاكل الموجودة في مجال إدارة المورد البشري.

### ثانياً: أهداف القيام بعملية تدقيق الموارد البشرية

الأهداف الأساسية لتدقيق الموارد البشرية هي قياس مدى كفاءة تنفيذ وظائف الموارد البشرية من قبل قسم الموارد البشرية.<sup>1</sup> فالتدقيق سوف يكشف عن المشكلات ويقدم التوصيات الضرورية لعلاج هذه المشكلات، ومن بين أبرز الأسباب لإجراء مثل هذا التدقيق نذكر:<sup>2</sup>

- ضمان الاستخدام الفعال للموارد البشرية بالمؤسسة.
  - مراجعة الامتثال فيما يتعلق بإدارة المؤسسة.
  - غرس الشعور بالثقة في الإدارة ووظائف الموارد البشرية، ووضع الأساس الصحيح لتحسين وظيفتها في المستقبل.
  - الحفاظ على تعزيز صورة المؤسسة وسمعتها في المجتمع.
  - إعطاء صورة واضحة عن المورد البشري للمساهمين أو المستثمرين من خلال تقارير التدقيق.
  - يعطي شهادة بصحة وسلامة القوائم والعمليات الخاصة بالمورد البشري وإعطاء رأي موضوعي حولها.
- وبالتالي فالهدف العام من عملية تدقيق الموارد البشرية هو اعطاء صورة واضحة عن حالة المورد البشري وضمان استخدامه بشكل مخطط وعقلاني يحقق الأهداف بفعالية، ويضمن صحة المورد البشري للمؤسسة على حد سواء.

### ثالثاً: نطاق عملية تدقيق الموارد البشرية

يمكن القول إن نطاق تدقيق الموارد البشرية يختلف من مؤسسة إلى أخرى ويختلف داخل نفس المؤسسة من فترة لأخرى حسب الغاية منه وحسب قدرة المؤسسة من حيث الوقت والميزانية المخصصة له.<sup>3</sup> ولكي يكون التدقيق شاملاً يجب عليه مراجعة جميع المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وانطلاقاً من تقارير التدقيق السابقة ووفقاً للضوابط المعمول بها والسياسات والإجراءات المتبعة في كل حالة، لذا يسعى فريق تدقيق الموارد البشرية

<sup>1</sup> Minhajul Islam Ukil, **Essence of Human Resource Audit: an Analytical Study**, Journal of Management and Science, Vol5, No1, p103.

<sup>2</sup> Kumari Sadhana, op.cit, P220.

<sup>3</sup> موسى عبد الناصر، **تدقيق الموارد البشرية-نظرة عامة، التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية**، تجميع مداخلات المنتدى الوطني السابع حول تسيير الموارد البشرية تطبيقات التدقيق الاجتماعي بمنظمات الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 12-13 نوفمبر 2019 ص849.



لتحديد " المسؤول عن كل نشاط، أهداف كل نشاط، مراجعة السياسات والإجراءات المستخدمة، إعداد تقرير تدقيقي يثني على الأهداف والسياسات والإجراءات المناسبة، متابعة العمل في مراحل لاحقة".<sup>1</sup> وذلك لمعرفة ما إذا كانت قد حلت المشاكل التي تم العثور عليها من خلال عملية التدقيق والمراجعة.

الأنواع الأكثر شيوعاً لتدقيق الموارد البشرية والتي تعبر عن نطاقه داخل المؤسسة يمكن تمثيلها في الشكل رقم (12) التالي:

الشكل (12): نطاق تدقيق الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث على ضوء الأدبيات النظرية للموضوع

### 1. تدقيق استراتيجية الموارد البشرية

هو تدقيق أو مراجعة شاملة ومنظمة ودورية للقوى البشرية وإدارتها ويشمل هذا التدقيق (المراجعة) تدقيقاً شاملاً للأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج والأنشطة المتبعة التي صيغت في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، لتحديد أو التعرف على نقاط الضعف والقوة في تلك الاستراتيجية أو في تنفيذها، أي في إدارة القوى البشرية، لوضع التوصيات اللازمة لتحسين أداء المؤسسة الاستراتيجي في مجال القوى البشرية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Durga Prasad & N Kishore Babu, **human resources audit – an overview**, journal of advance management research, Vol05, Issue-05, 2017, P29.

<sup>2</sup> زهير الصباغ، عبد العزيز أبونعنة، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى العاملة: منحنى نظمي، مجلة جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، المجلد 02، العدد 02، 1990 ص 294.

## 2. تدقيق وظيفة الموارد البشرية

ويتضمن ذلك تدقيق جميع أنشطة الموارد البشرية، فيجب على المدققين أولاً تحديد هدف كل نشاط ثم تحديد المسؤول عن أدائه مع مراجعة الأداء، ثم وضع خطة عمل لتصحيح الانحرافات إن وجدت بين النتائج والأهداف وأخيراً متابعة خطة العمل.<sup>1</sup> ويكون كل ذلك للتأكيد على<sup>2</sup>:

- أن جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية تعمل بتراطبات وانسجام مع بعضها البعض وتحقق الأهداف المطلوبة.
- أن الموارد البشرية تعمل بحماس من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويتطرق التدقيق هنا إلى :
- تحديد الهدف /الأهداف من شغل أي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.
- تحديد المسؤولية عن أداء هذه الوظيفة.
- وصف وتوصيف الوظيفة.
- تصميم وتطوير خطة عمل لتصحيح الانحرافات بين نتائج أداء هذه الوظيفة وما تم تحقيقه من أهداف.
- متابعة تنفيذ خطة العمل التصحيحية.

## 3. تدقيق رضا المورد البشري: وتقوم المؤسسات بهذا النوع من التدقيق بهدف معرفة مدى تلبيتها احتياجات

الموظفين لديها، حيث يعكس رضا الموظف موقفه العام تجاه وظيفته، فعدم احتياجات الموظف يساهم في:

- رفع معدلات دوران العمل وعدم استقرار الموظف في وظيفته.
- رفع معدلات الغياب والتسيب لدى الموظفين.
- تكثيف نشاطات النقابات العمالية المطالبة باحترام تطبيق احتياجات الموظفين.

ولمعرفة مدى تلبية الإدارة لاحتياجات العمال، يقوم فريق التدقيق بجمع البيانات من العمال، حول الأجور والمكافآت والممارسات الإشرافية وكافة الإجراءات التي قد يكون لها أثر على تخطيط المسار الوظيفي للأفراد.

## 4. تدقيق الامتثال الإداري: يقوم هذا النوع من التدقيق على مراجعة المدققون للنتائج والإجراءات السابقة

لتحديد مدى توافق الأنشطة مع المعايير القانونية والسياسات والإجراءات التي يعمل بها المؤسسة.

ويهتم التدقيق هنا بما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Osama Shaban, Auditing Human Resources as a Method to Evaluate the Efficiency of Human Resources Functions and to Control Quality Check on HR Activities, International Business Research, Vol05, No03 P124.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 852.

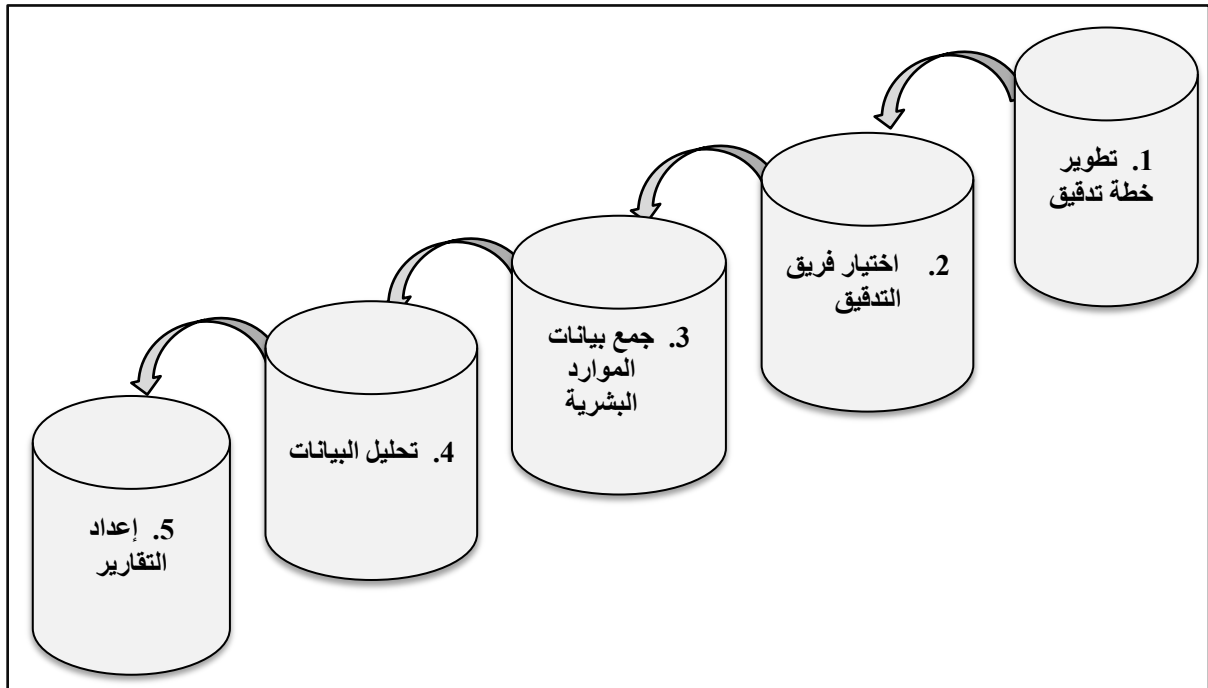
<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 853.

- اختيار ما إذا كان المديرون في المؤسسة يعملون بالتوافق مع الشروط التي تفرضها القوانين والأنظمة الحكومية أو الاتفاقات التعاقدية، بالإضافة إلى قياس مدى التزامهم بقوانين السلامة المهنية المفروضة ومدى امتثالهم لمختلف السياسات والإجراءات ذات العلاقة بالموارد البشري في المؤسسة.
- تقييم مدى فعالية هذه السياسات في تحقيق أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية ويقوم هذا النوع من التدقيق بالكشف عن الأخطاء التي يقع فيها المديرون (تجاهل أو انتهاك) للقوانين والسياسات والإجراءات حتى يمكن بدء الإجراءات التصحيحية.

### المطلب الثالث: منهجية عملية تدقيق الموارد البشرية الناجحة

من منطلق أن المنهجية الصحيحة تسمح بإعطاء المعلومات والنتائج على شكل منظم ومنطقي.<sup>1</sup> فقد طور (Dessler and Varkkey) خمس خطوات مهمة لتدقيق الموارد البشرية والتي تعمل على: تطوير خطة تدقيق، اختيار فريق التدقيق، جمع بيانات الموارد البشرية، تحليل البيانات إعداد التقارير.<sup>2</sup> كما هو مبين في الشكل رقم (13) التالي:

الشكل (13): مراحل عملية تدقيق الموارد البشرية



Source41 : Minhajul Islam Ukil, Essence of Human Resource Audit: an Analytical Study, Journal of Management and Science, Vol.5, No1, 2015, P105.

<sup>1</sup> صالح محمد يزيد، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أدار المورد البشري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016، ص110.  
<sup>2</sup> كمال مولوح، إسماعيل مولوح، أثر تدقيق الموارد البشرية في تحسين إدارة الموارد البشرية - دراسة ميدانية، الأعمال الكاملة المؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان التدريب من أجل التشغيل والتنمية، كلية الآداب جامعة بني سويف، مصر، يومي 9-10 ديسمبر 2018، ص709.

## 1. تطوير خطة تدقيق

ويتم ذلك في اجتماع تحضيرى لكبار الموظفين من أجل مناقشة قضايا معينة تعتبر هامة، ورسم إجراءات التدقيق، وضع الخطط وبرامج التدقيق.<sup>1</sup> فعملية تدقيق الموارد البشرية ببساطة تبدأ بتصميم خطة تدقيق متكاملة تتضمن تصميم وتطوير سياسات واستراتيجيات وإجراءات وأنظمة وممارسات الموارد البشرية بناءً على المتطلبات والموارد المتاحة للمؤسسة، حيث يجب وضع جدول زمني محدد وقوائم مرجعية محددة حول العديد من سياسات وإجراءات الموارد البشرية في مرحلة التخطيط.<sup>2</sup>

## 2. اختيار فريق التدقيق

بعد تطوير خطة التدقيق، تتمثل المهمة التالية والأكثر تحدياً للمؤسسة في اختيار فريق التدقيق، فاختيار المدقق له تأثير كبير على عملية المراجعة بأكملها، كما أن طبيعة ونوع فريق التدقيق مرتبط بشكل أساسي بحجم وطبيعة المؤسسة، حيث يجب أن يكون مدققو الموارد البشرية من الأفراد ذوي النزاهة العالية والمعرفة.<sup>3</sup>

## 3. جمع البيانات والمعلومات المطلوبة في عملية التدقيق

يمكن الكلام على نوعين مختلفين ومتكاملين من أساليب جمع بيانات تدقيق الموارد البشرية، ويفضل استخدامهما معا من قبل المدقق أو فريق التدقيق لإنجاح عملية التدقيق:<sup>4</sup>

- يتضمن الأسلوب الأول دراسة وتحليل البيانات والمعلومات المتاحة عن أداء الموارد البشرية من واقع السجلات، الوثائق، والملفات المتوفرة في مختلف الإدارات ومقارنتها.
- أما الأسلوب الثاني فيركز على ما يقوم به المدقق (فريق التدقيق) من بحوث ودراسات داخل المؤسسة من خلال: المقابلات، الملاحظة، والاستبيان.

## 4. تحليل البيانات

يقوم المدقق في هذه المرحلة بتحليل المعلومات التي تم الحصول عليها ومقارنتها سواء بمعايير تم وضعها داخليا أو خارجيا أو بنتائج تدقيق تم القيام بها في فترات سابقة، وعلى سبيل المثال إذا كان الهدف من التدقيق هو النظام التعويضي بالمؤسسة فإنه يمكن مقارنة ما تم دفعه لموظفيك في السنوات السابقة بما يتحصل عليه في الوقت

<sup>1</sup> Sadhana Kumari, **HR audit: an emerging tool of human resource management**, international journal of business administration and management, Vol7, No1, 2017, P 224.

<sup>2</sup> Minhajul Islam Ukil, op.cit, P105.

<sup>3</sup> Ibid, P105.

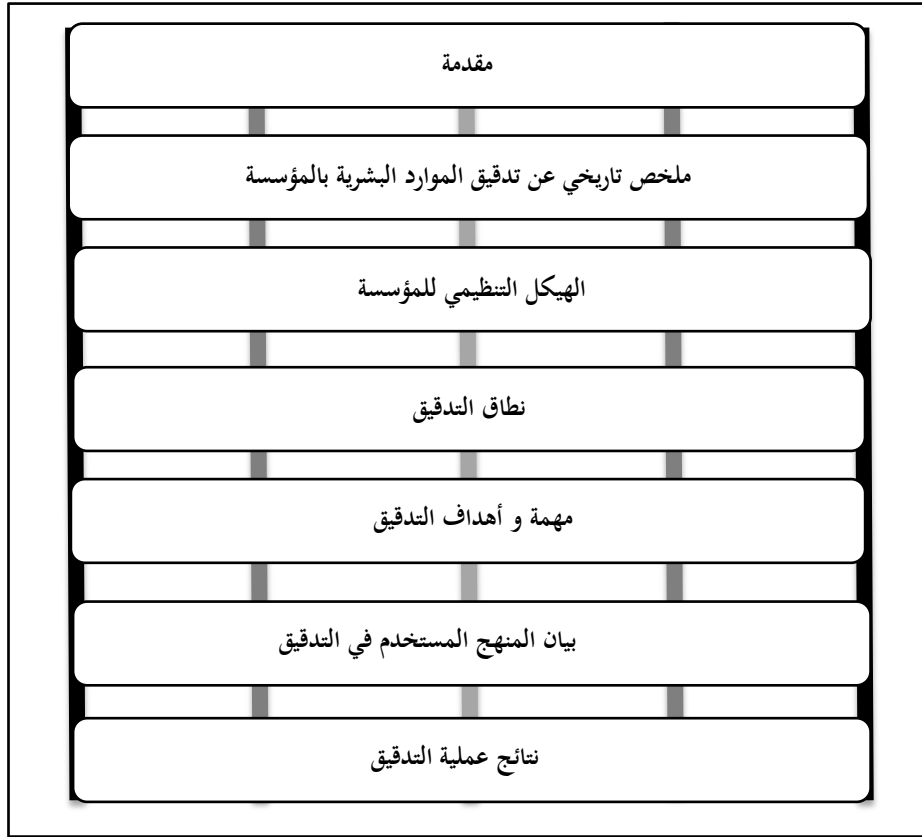
<sup>4</sup> موسى عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 857.

الحاضر، هل زاد معدل الأجور؟ هل هذا يتفق مع التضخم الاقتصادي؟، وبهذا الشكل سيتعرف المدقق على نقاط القوة والضعف في نظام التعويضات في المؤسسة ومدى توفره على العدالة الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

## 5. تقرير التدقيق

في هذه المرحلة يقوم فريق التدقيق بتقديم المعلومات التي يتحصل عليها إلى الجهة التي طلبتها سواء أكانت إدارة الموارد البشرية أو إدارة المؤسسة، ويتم ذلك في شكل تقرير يشتمل على توصيات ويحدد فيه مكامن ومستويات ودرجة الخطر، ليتم بناء عليه إعداد خطة عمل تعمل على الاهتمام بما هو جيد وعال من ناحية الأداء وتحويل المناطق المنخفضة الأداء إلى كفاءات وجدارات تحقق للمؤسسة قيمة وميزه تنافسية<sup>2</sup>، ويضم تقرير تدقيق الموارد البشرية عموماً العناصر الموضحة في الشكل رقم (14) التالي:<sup>3</sup>

### الشكل (14): مكونات تقرير التدقيق



المصدر: من إعداد الباحث على ضوء الأدبيات النظرية للموضوع

<sup>1</sup> موسى عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 859.

<sup>2</sup> عمر محمد آدم الإمام، الطاهر احمد محمد علي، نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا السودان، المجلد 14، العدد 01، 2013، ص 129.

<sup>3</sup> لعلى نورية، تدقيق إدارة الموارد البشرية: رسم للإطار والمنهج الممارس، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة مصطفى إسمطبولي معسكر، الجزائر المجلد 02 العدد 01، 2017، ص 47.

وعموما يمكن القول بأن المنهجية الصحيحة لعملية التدقيق تعد خطوة هامة وضرورية يتمكن من خلالها المدقق من وضع مختلف الفرضيات التي تفسر الظاهرة وتعطي صورة عن الأسباب المتعلقة بالمشكلات المطروحة والتي يتم تأكيدها أو نفيها من خلال عمليات التشخيص وتحليل البيانات وصياغتها على شكل تقرير يقدم إلى متخذي القرار .

أما عن ربط آلية تدقيق الموارد البشرية بحوكمة الموارد البشرية فنقول بأن المؤسسات تهدف دائما إلى وضع أهدافها تماشيا مع ضمان الاستدامة الاجتماعية وتحسين جودة حياة العمل في ظل المشاركة المتزايدة، وهذا ما يعني أن المؤسسة تراهن على أهمية التطوير البشري وإدارة مخاطر هذا المورد، حيث أن محورها في هذا الجانب هم العنصر البشري، ومن هذا المنطلق يكون منهج حوكمة الموارد البشرية "بمثابة إعادة تركيز أسبقيات وظيفية الموارد البشرية وتحويل التكاليف من المجالات غير المنتجة إلى تحقيق الأهداف ذات الأولوية العالية من جهة، ومن جهة أخرى الحفاظ على النظام والسياسات والإجراءات والتميز الإيجابي للتطوير وكذلك الموازنة بين السلطة والمساءلة، كما أنها لا تعني مجرد الالتزام بالقوانين والتعليمات بل أيضا إلى النتيجة الإجمالية الواردة في حماية ورفاهية وأمن الأشخاص"<sup>1</sup>، وهذا ما يمكن تحقيق أعلى مستويات منه من خلال ما تم توضيحه من أهمية تدقيق الموارد البشرية.

كما يرى جاسم وسرمد في هذه العلاقة بأن "كون تدقيق الموارد البشرية آلية تضمن أن نظام القيم بين المؤسسة والموظفين تتطابق وذات نتائج ملموسة تسهم في تحقيق المنافع المختلفة، إذ تتمتع إدارة الموارد البشرية بمزيج فريد من السياسات والإجراءات الإدارية للتفاعل مع المورد البشري، حيث أن هذه التفاعلات ستحكم بواسطة نظام القيمة الناشئة والذي يتضمن المجتمع (النظام الداخلي للمؤسسة، وحقوق الإنسان) والإدارة المتمثلة في (حوكمة الموارد البشرية والمساءلة)"<sup>2</sup>.

كما يقول سكاك وهباش بأن حوكمة الموارد البشرية تعتبر "المحل الجغرافي لالتقاء تدقيق الموارد البشرية، الرقابة الداخلية، مجالس الإدارة ولجان التدقيق"<sup>3</sup>، وعند إلقاء نظرة عن أهداف كل من تدقيق الموارد البشرية وحوكمة الموارد البشرية فإننا نجد بعض نقاط التقارب بين المفهومين وذلك من خلال ما يلي:

- يهدف التدقيق في الجانب الأمني للمؤسسة إلى تجنب و/أو تخفيف مخاطر الموارد البشرية الناتجة عن عدم احترام القوانين
- يهدف التدقيق من الناحية المعلوماتية إلى اتخاذ القرارات بالاعتماد على المعلومات الصادقة (المصادقية).
- يهدف التدقيق في مجال الفاعلية إلى فحص مدى انجاز الأهداف المحددة مقارنة بما تم التخطيط له.

<sup>1</sup> غانم صالح سرمد، مرجع سبق ذكره، ص 290.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 290.

<sup>3</sup> سكاك مراد، هباش فارس، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي ملتقى دولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2009، ص 07.

- يهدف التدقيق من جانب آخر إلى التحكم في الكلف، حيث يعمل المدقق على تحديد مراكز الهدر في استعمال الطاقات البشرية بشكل عقلائي والقليل من الكلف غير المنظورة.
- أما هدف التدقيق فيما يتعلق بالخيارات الاستراتيجية فانه يساهم في العقلنة الإدارية.

## خلاصة الفصل

إن مفهوم الحوكمة رغم حداثة اقتترانه بالعديد من مواضيع الإدارة والتسيير إلا أنه من المواضيع الضاربة الجذور في عمق التاريخ، فالعديد من الباحثين يرجع هذا المفهوم إلى 400 عام قبل الميلاد، إلا أن هذا المصطلح عرف ثورة كبيرة في نهاية القرن الماضي وارتبط بالعديد من المفاهيم الأخرى، حيث تعددت المساهمات والبحوث العلمية التي تناولت هذا المفهوم وحاولت تطويره، لعل من بين أكثر المفاهيم اتساعا لمصطلح الحوكمة أنها مجموعة الوسائل التي يتم من خلالها التحكم في توجيه نشاط أو مجموعة من الأنشطة بحيث تحقق مجموعة مقبولة من النتائج وفقا لبعض المعايير المقررة.

جاءت حوكمة الموارد البشرية كأحد التطورات والتوسع الكبير الذي عرفه مفهوم الحوكمة من جهة، ومن جهة أخرى وعي المهتمين بموضوع المورد البشري بأن قيام أي تنظيم لا يتم إلا من خلال تطوير نطاق محكم من السياسات والممارسات المترابطة والمتداخلة التي تعنى بالموارد البشرية، كما زادت أيضا حاجة التنظيمات اليوم إلى ضرورة تحديد مخاطر المورد البشري وتحديد الآليات اللازمة لإدارتها بكفاءة، وعلى هذه الخلفية ظهرت حوكمة الموارد البشرية كإطار من الأنظمة المؤطرة والموجهة لجهود الأفراد وفق ضوابط الكفاءة والأخلاق، بما يحفظ الحقوق والمصالح، ويبلغ الأهداف وفق رؤية المؤسسة واستراتيجياتها.

تقوم حوكمة الموارد البشرية على العديد من الآليات التي تسهم بشكل متفاوت في نجاح هذا الإطار في احتواء مخاطر المورد البشري وضمان حقوقه، ولعل أبرز هذه الآليات والأكثر التماسا في بيئة الأعمال اليوم هو التدقيق وخاصة ما ارتبط منه بالمورد البشري، فهذه الآلية تعد بمثابة الفحص الشامل والمستمر لكل ما يتعلق بالمورد البشري من أهداف وسياسات وبرامج، حيث أشارت العديد من البحوث أن التدقيق السليم للمورد البشري يعد دعامة فعالة لحوكمة الموارد البشرية وسبيلا لنجاحها.





# الفصل الثاني



## تمهيد

تنشأ المؤسسة على قاعدة ضرورة تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها، والوفاء بالتزاماتها تجاه جميع الأطراف المرتبطة مصالحهم بها، هذا الأساس يجعلها تبحث عن أفضل الطرق الممكنة لتحسين نتائجها وبالتالي القدرة على تحسين أدائها، مما سيكفل لها الوفاء بالتزاماتها وضمن استمراريتها وبقائها، من هذا المنطلق حظي مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير منظمات الأعمال، كما أنه أخذ حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين والمفكرين والممارسين في مجالات الإدارة والتسيير.

فعلى الرغم من الجهد الكبير الذي بذله الباحثون في موضوع الأداء إلا أنه لا يزال إلى الساعة ميدانا للصراع الفكري وتضارب الآراء حول مفاهيمه وطرق قياسه، ولعل ذلك ما خلق صعوبة كبيرة لدى المؤسسات في الوصول إلى التقييم الجيد والحكم الصحيح على مستويات أدائها، وعلى طول هذا الفصل سيتم السير على خطى الكثير ممن خاضوا في هذا الموضوع، بالبحث في مفهوم الأداء وما ارتبط به من مفاهيم، إضافة إلى تناول أهم العوامل المؤثرة على جودة قياس الأداء، وفي الأخير ننهي هذا الفصل بالتطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن كأهم النماذج الرائدة في قياس الأداء.

- ❖ المبحث الأول: منطلقات فكرية حول الأداء المؤسسي.
- ❖ المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء المؤسسي.
- ❖ المبحث الثالث: نموذج قياس الأداء المتوازن (BSC).

## المبحث الأول: منطلقات فكرية حول الأداء المؤسسي

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم الشاسعة والتي يصعب حصر مفهومها، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع الأداء وتقييمه إلا أنه لا يوجد لحد الساعة مفهوم موحد للأداء، ويرد البعض سبب ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه، في حين يرى آخرون وهو القول الأكثر إقناعاً أن هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم حيث تنوعت معايير تصنيف الأداء، وفيما يلي سيتم التطرق إلى:

- المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.
- المطلب الثاني: أنواع الأداء المؤسسي.
- المطلب الثالث: مستويات الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيها.

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

بالرجوع إلى العديد من الأبحاث التي تناولت موضوع الأداء نجد أنه لا يوجد اتفاق واضح بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ولعل هذا عائد إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال واختلاف الأهداف التي ترجى من طرح تعريف محدد لهذا المصطلح، فمنهم من اعتمد على الجوانب الكمية في ذلك بينما آخرون اعتمدوا على الأبعاد التنظيمية والاجتماعية فضلاً عن الأبعاد الاقتصادية، فيظهر بذلك الأداء "تارة على أنه قدرة المؤسسة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل وتارة يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشري، وتارة يظهر بأنه قرين الإنتاجية وصورتها"<sup>1</sup>، ولقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح، وعليه سنبين أهم ما ورد من التعريفات التي تطرقت للأداء من العديد من المداخل.

فمن الناحية اللغوية يعود أصل الأداء إلى اللفظة اللاتينية (Performare) ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية (Performance) والتي تعني إنجاز العمل أو تأديته.<sup>2</sup>

أما اصطلاحاً فيعرف الأداء بأنه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الموضوعية"<sup>3</sup>، فالأداء يحمل في طياته نكهة العمل وديناميكيته ونكهة الجهد المهادف، ويقترح فصل العمل الجيد عن العمل السيئ ويتيح تقييمه

<sup>1</sup> مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012/2011، ص19.

<sup>2</sup> عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص44.

<sup>3</sup> فريد نصيرات وصالح الخطيب، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد32، العدد02، 2005، ص420.

فمخرجات الأداء مؤشر على مدى نجاح المؤسسة وبقائها واستمرارها.<sup>1</sup> كما ينظر للأداء على أنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون عمل الفرد منها والتي يجب القيام بها على الوجه المطلوب ووفق معدلات معروفة باستطاعة العامل المدرب القيام بها.<sup>2</sup>

أما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة فيربط الباحثون الأداء "بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة"<sup>3</sup>، بمعنى آخر هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية.<sup>4</sup>

وأما من منطلقات النظرة المستندة للموارد فيعرف (Raft) الأداء بأنه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفؤ وفعال"<sup>5</sup>، كما يعرف بأنه "مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة، التي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة"<sup>6</sup>.

وعموما يمكن القول بأن الأداء يمثل عملية استغلال الموارد لأجل تحقيق الأهداف في إطار الكفاءة والفعالية وهذا التعريف الإجرائي مستخرج من التمثيل البياني الموضح في الشكل رقم (17) التالي:

في كثير من الأحيان لا يقتصر الأداء على الفعالية والكفاءة أو الإنتاجية، فقد توسعت النظرة حول الأداء على مر السنين الماضية، حيث كان الرأي بسيطاً إلى حد ما، ويتعلق بشكل أساسي بالفعالية والكفاءة، إلا أنه مع زيادة

<sup>1</sup> براى الهادي، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق البنكي، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة بجي فارس بالمدينة، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2014، ص 144.

<sup>2</sup> نجاد عبد اللطيف عبد الكريم، أمن وسرية المعلومات وأثرها على الأداء التنافسي دراسة تطبيقية في شركتي التأمين العراقية العامة والحمراء للتأمين الأهلية مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 08، العدد 02، 2013، ص 306.

<sup>3</sup> عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2001، ص 86.

<sup>4</sup> طاهر حسن، حسين عيسى، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي "دراسة على عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 63، العدد 06، 2014، ص 258.

<sup>5</sup> عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الاستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة: مدخل القيمة المضافة دراسة نظرية، مجلة تنمية الرافدين جامعة الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 100، 2010، ص 198.

<sup>6</sup> صلاح حسن محمد البداح، أثر أنماط التفكير على الاداء التنافسي دراسة تطبيقية على شركات الوساطة المالية في الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 28.

تعقيد بيئة الأعمال تم تطوير مفهوم الأداء ليصبح أكثر شمولاً وتجاوزه فكرة التركيز على النتائج وتحقيق الأهداف ويتم تضمين المزيد من المعايير في هذا المفهوم كما هو موضح في الجدول رقم (01) أدناه:

الجدول رقم(01): تطور محددات الأداء المؤسسي

السنوات الأخيرة	التسعينيات	الثمانينيات	السبعينيات	الستينيات	حتى الخمسينيات
الفعالية	الفعالية	الفعالية	الفعالية	الفعالية	الفعالية
الكفاءة	الكفاءة	الكفاءة	الكفاءة	الفعالية	
الإنتاجية	الإنتاجية	الإنتاجية	المرونة	الكفاءة	
المرونة	المرونة	المرونة	الإنتاجية		
الإبداع	الإبداع				
الاستدامة					

Source: Stefan Tangen, **Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems**, Doctoral Thesis, Department of Production Engineering, Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden, 2004, P45

من خلال المفاهيم السابقة نجد أن الأداء كثيرا ما يقترن بمصطلحات كثيرة على غرار الكفاءة والفعالية حيث يتم الحكم على أداء مؤسسة ما من خلال الحكم على الوصول إلى أفضل تقييم لهذه المعايير، وسنحاول فيما يلي التفريق بين هذه المصطلحات فيما يلي:

#### أولاً: الكفاءة

هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بأقل الموارد الممكنة.<sup>1</sup> ويقصد بالكفاءة أيضا الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا والأرباح في الحدود القصوى وهي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات وبالتالي فإن الكفاءة تساوي قيمة المخرجات مقسوم على قيمة المدخلات.<sup>2</sup> من خلال هذا التعريف يمكن القول إن الكفاءة هي ما تقدمه المؤسسة من مخرجات نظير ما تستخدمه من مدخلات، أي أنها مطالبة بخفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، مستعينة في ذلك بعوامل الرشيد والعقلانية في استغلال الموارد حيث يمكن التعبير عنها رياضياً:

<sup>1</sup> Chadlia Amel, **Impact de la Politique D'encouragement Des Salaries sur la Performance de L'entreprise**, le manager Journal, Higher School of Management and International Trade, Kelaia, Alegria, Vol01, No01 2014, P31.

<sup>2</sup> مزغيش عبد الحليم، **تحسين اداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر 2011/2012، ص20.

$$\text{نسبة الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستعملة}} \times 100$$

## ثانيا: الفعالية

يمكن القول إن الفعالية "تعبّر عن ما حققته المؤسسة من أهداف نظير ما هو مخطط له، كما أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، ويمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة الإنجاز المحقق على الإنجاز المخطط"<sup>1</sup> أي:

$$\text{نسبة الفعالية} = \frac{\text{الإنجاز المحقق}}{\text{الإنجاز المخطط}} \times 100$$

## ثالثا: الإنتاجية

لقد كان المفكر الاقتصادي (Adam Smith) من أوائل من تطرق لمفهوم الإنتاجية في كتابه ثروة الأمم حيث افترض أنه يمكن زيادة الإنتاج وخفض تكلفته عن طريق تحسين وسائل الإنتاج، وتقسيم العمل وتنظيم التبادل التجاري، وأدخل هذا المصطلح رواد الأعمال الأوائل مثل (Frederick Taylor و Henri Fayol) إلى الحياة العلمية كمقياس مع بداية القرن العشرين لقياس الإنتاجية في القطاع الخاص الصناعي، وخاصة في احتساب إنتاجية الآلات، وتطور هذا المفهوم لاحقا مع ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة ليركز على إنتاجية العمل.<sup>2</sup>

وهناك جدل حول مفهوم الإنتاجية بحسب اختلاف مفهوم المؤسسة وأهدافها الرئيسية ومسئولياتها تجاه المجتمع، حيث أن القطاعات التي تهدف إلى تحقيق أرباح عالية ورفع الكفاءة الإنتاجية تنظر إلى الإنتاجية على أنها القدرة على استخدام أحد عناصر الإنتاج أو كلها بشكل يحقق أفضل إنتاج بأقل تكلفة على المدى الطويل باستخدام التكنولوجيا القائمة، في حين أن القطاعات التي تؤدي خدمات معينة ليس الهدف منها تحقيق الربح

<sup>1</sup> سحنون فاروق، استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2017/2018 ص142.

<sup>2</sup> عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حالة: مؤسسة "موبيليس" للهاتف النقال خلال الفترة، (2001-2009)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2017/2016، ص74.

تنظر إلى الإنتاجية على أساس تحقيق مستوى معين من الإنتاج باستخدام عناصر إنتاج محددة بصرف النظر عن العائد المادي.<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس فإن الإنتاجية تحسب بالمعادلة الرياضية التالية:

$$\text{نسبة الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \times 100$$

إذا كان كل من الفعالية والكفاءة مؤشرا هاما للأداء، فإن الإنتاجية باعتبارها تظمنهما معا أو على الأقل تشمل الكفاءة، فإنها تعتبر أفضل مؤشر للحكم على الأداء، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (02) أدناه:

الجدول (02): العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء

		الإنتاجية	
فعالية مرتفعة	كفاءة	إنتاجية متوسطة	إنتاجية مرتفعة
		<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم تحقيق الأهداف.</li> <li>استعمال أمثل للموارد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق الأهداف.</li> <li>استخدام أمثل للموارد.</li> </ul>
فعالية منخفضة	كفاءة	إنتاجية منخفضة	إنتاجية متوسطة
		<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم تحقيق الأهداف.</li> <li>سوء استخدام الموارد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق الأهداف.</li> <li>إفراط في استخدام الموارد.</li> </ul>
فعالية	كفاءة	كفاءة منخفضة	كفاءة مرتفعة

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 127.

نلاحظ من الجدول تغير مستوى الإنتاجية بين الفعالية والكفاءة، حيث ينخفض مستوى الإنتاجية عند انخفاض كل من الكفاءة والفعالية، وقد تكون في مستوى متوسط في حالة انخفاض الكفاءة أو الفعالية، أما تحقيق مستوى عال من الإنتاجية فيتطلب كفاءة وفعالية مرتفعتين ويكون ذلك من خلال تحقيق الأهداف المسطرة بأفضل استخدام للموارد، وهو ما يجعل من الإنتاجية أفضل في التعبير عن الأداء من الكفاءة والفعالية، سواء معا أو على انفراد.

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة حول: الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط، المملكة العربية السعودية، أكتوبر 2008، ص 05.

## رابعاً: المرونة

بمفهومها البسيط المرونة هي "القدرة العالية على الاستجابة أو التوافق السريع مع المواقف المتغيرة أو الجديدة بشكل عام، أي القدرة على التكيف عند مواجهة الظروف الجديدة، والدفاع بسرعة ضد التهديدات والتحرك بسرعة للاستفادة من الفرص"<sup>1</sup>، أما عند ارتباطها بأداء المؤسسات فنقول إنها الدرجة التي تمتلك فيها المؤسسة مجموعة متنوعة من القدرات الإدارية والسرعة الكافية التي تمكنها من تفعيل هذه القدرات بما يساهم في رفع القدرة على التحكم في المؤسسة وتحقيق الاستجابة السريعة لتغيرات بيئة الأعمال واقتناص الفرص وتجنب التهديدات.<sup>2</sup>

## خامساً: الإبداع

يتم تعريف الإبداع كأحد مقاييس الأداء عادة على أنه توليد أو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في نفس الوقت وبالتالي لكي تعتبر الأفكار خلاقية يجب أن تكون جديدة وأن يُنظر إليها على أنها تنطوي على إمكانية خلق قيمة للمؤسسات على المدى القصير أو الطويل، كما ينظر عادة إلى الإبداع على أنه مقدمة رئيسية للابتكار الذي ينظر إليه على أنه "التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية"<sup>3</sup>. ويتم الاعتراف به بشكل متزايد كعنصر مهم للفعالية في جميع أنواع العمل والمؤسسات.<sup>4</sup> من حيث الجوهر، لأن الإبداع يركز على توليد الأفكار والابتكار يؤكد على تنفيذ الفكرة، فإن الإبداع غالباً ما يُنظر إليه على أنه الخطوة الأولى للابتكار.

## سادساً: الاستدامة

الاستدامة في أبسط تعريف لها هي "الحفاظ على استمرار العمل"<sup>5</sup> أي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الاستمرار في ظل التغيرات البيئية، وهناك من يعرف الاستدامة من زاوية أخرى على أنها نهج للأعمال التي تنظر في القضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بطرق متوازنة وشاملة وطويلة الأمد تفيد الأجيال الحالية والمستقبلية من أصحاب المصلحة المعنيين، وبعبارة أخرى يتعين على المؤسسات التي تهدف إلى الاستدامة في الأداء الانتباه إلى أدائها على ثلاثة أبعاد: الأداء الاقتصادي، والعدالة الاجتماعية، والحفاظة على البيئة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Kopanaki, Evangelina, et al, **The Impact of Interorganizational Information Systems on the Flexibility of Organizations**, AMCIS 2000 Proceedings, P1435.

<sup>2</sup> Sharma, Manoj Kumar, Pramod K. Jain, **Revisiting flexibility in organizations: exploring its impact on performance**, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol11, No3, 2010, P52.

<sup>3</sup> Welko Tomic and Marja Klijjn, **A review of Creativity within Organizations from a Psychological Perspective** Journal of Management Development, Vol29, No4, 2010, P322.

<sup>4</sup> George, Jennifer M, **9 Creativity in organizations**, The academy of management annals, Vol1, No1 2007, P441.

<sup>5</sup> Terry Wales, **Organizational Sustainability: what is it, and why does it matter?**, Review of Enterprise and Management Studies, Vol1, N1, 2013, P39.

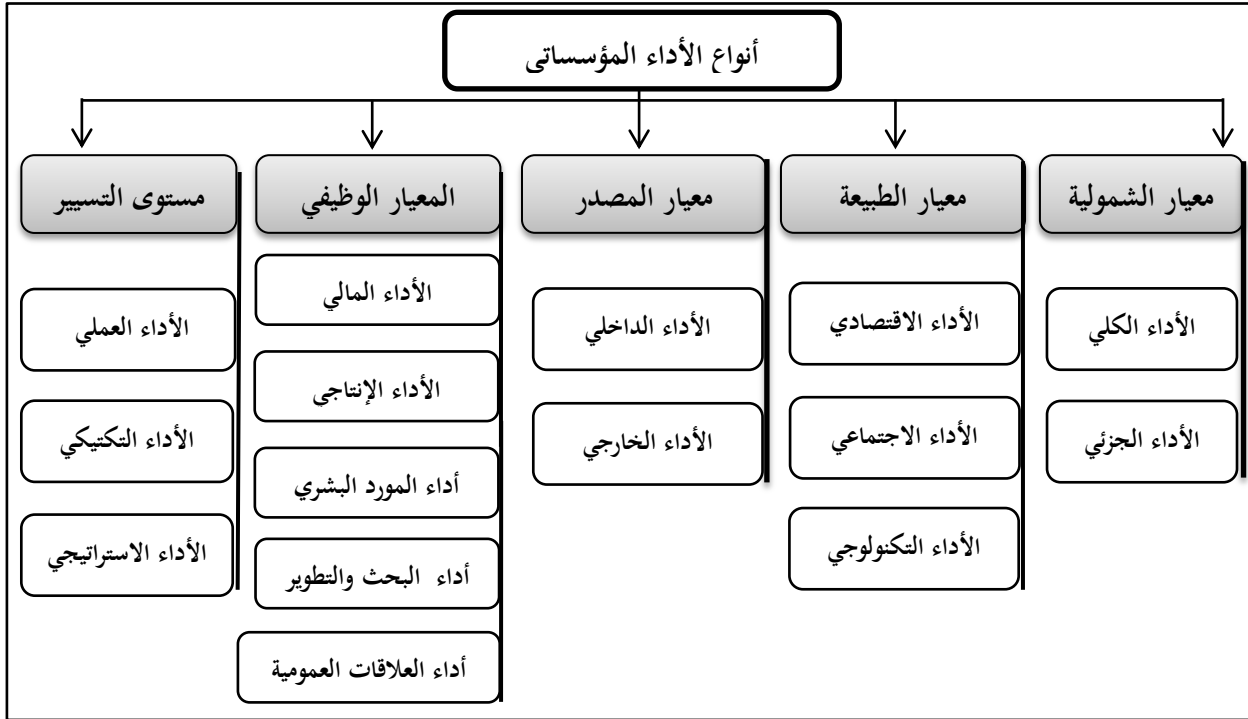
<sup>6</sup> Javier Delgado Ceballos, et la, **Sustaining sustainability in organizations**, Journal of Business Ethics, Vol110 No2, 2012, P151.



### المطلب الثاني: أنواع الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء مفهوم متعدد الأبعاد ومن المصطلحات التي لا يوجد اتفاق حولها، مما أظهر تعددا في طرق قياسه وتقييمه، كما تعددت أيضا بذلك تصنيفات الأداء وهذا ما طرح ضرورة اختيار معايير لتحديد مختلف الأنواع، وكل معيار تنطوي ضمنه أداءات محددة، ويمكن إبراز أهم هذه المعايير في الشكل رقم (15) التالي:

الشكل (15): أنواع الأداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحث على ضوء الأدبيات النظرية للموضوع

أولاً: معيار الشمولية: يندرج ضمن هذا المعيار أنواع الأداء التالية:

#### 1. الأداء الكلي

يمثل الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها. كما يتم تعريف الأداء الكلي "بأنه أداء متعدد الأبعاد (اقتصادي، اجتماعي، مالي، بيئي...)"، وكما يتعلق بالأعمال التجارية فهو يتعلق كذلك بالمجتمعات البشرية من الموظفين والمواطنين.<sup>1</sup> كما يمكن القول إنه عملية قياس للعلاقات بين عناصر أداء المؤسسة لتحديد درجة التوازن بين هذه العناصر، ومن ثم تحديد مدى متانة مركزها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Abdelli Mébarka, L'intégration de la Responsabilité Sociale Afin d'Améliorer la performance de l'entreprise (Approche théorique) Theoretical approach on the integration of social responsibility with a view to improving companies performance, The Bashaer Journal of Economic, Université de Béchar Algérie, Vol4, No2, 2018, P39.

<sup>2</sup> اسحق محمود الشعار، وآخرون، أثر علاقات الموردين والزبائن في أداء الشركات الصناعية الأردنية: من خلال استخدام أداء سلسلة التوريد كمعيار وسيط مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد43، العدد01، 2015، ص141.

## 2. الأداء الجزئي

يقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة، والقدرة على بناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها، كما أن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

ثانيا: معيار الطبيعة: يندرج ضمن هذا المعيار أنواع الأداء التالية:

## 1. الأداء الاقتصادي

يعرف بأنه قدرة المؤسسة على البقاء وعلى تحقيق أهدافها، حيث يعبر عن السبب الأساسي الذي وجدت لأجله المؤسسة والمتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها هذه الأخيرة جراء تعظيم نتائجها (الإنتاج، رقم الأعمال، القيمة المضافة، الربح... ) وتدنية استخدام الموارد (رأس المال، المواد الأولية العمل، التكنولوجيا... ) وتجدد الإشارة إلى أن الأداء الاقتصادي ظل لفترة طويلة يعتبر المعيار الأساسي في تقييم أداء المؤسسات.<sup>2</sup>

## 2. الأداء الاجتماعي

يتجسد الأداء الاجتماعي "بالمعنى العملي للكلمة" من خلال "المفهوم الثلاثي": الرخاء الاقتصادي، واحترام البيئة، واحترام التماسك الاجتماعي وتحسينه.<sup>3</sup> كما يعرف أيضا بأنه: "تكوين للمبادئ الاجتماعية للمؤسسة والاستجابة الاجتماعية، والسياسات والبرامج، وإقامة العلاقات الاجتماعية للمؤسسة.<sup>4</sup> ويضمن هذا العنصر أيضا الأداء البيئي الذي يحدد النتائج الإيجابية أو السلبية المترتبة عن تدخل المؤسسة في خصائص النظام البيئي.<sup>5</sup>

## 3. الأداء التكنولوجي

تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط إلى حد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحسينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في استراتيجية المؤسسة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص22.

<sup>2</sup> ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013/2014، ص36.

<sup>3</sup> **Le centre des jeunes dirigeants d'entreprise, Le guide de la performance Globale,** ( Paris: Edition D'organisation ), 2004, P10.

<sup>4</sup> سحنون فاروق، مرجع سبق ذكره، ص145.

<sup>5</sup> ريس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بو علي الشلف، يومي 13-14 ديسمبر، 2011، ص15.

<sup>6</sup> عادل بوجمان، مرجع سبق ذكره، ص52.

ثالثا: معيار المصدر: يندرج ضمن هذا المعيار أنواع الأداء التالية:

### 1. الأداء الداخلي

يرتبط أساسا بجميع الأداءات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه وبالتالي هو نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.<sup>1</sup>

### 2. الأداء الخارجي

هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغييرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.<sup>2</sup>

رابعا: المعيار الوظيفي: يندرج ضمن هذا المعيار أنواع الأداءات التالية:

### 1. الأداء المالي

يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في القدرة على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.<sup>3</sup>

### 2. الأداء الإنتاجي

أصبحت أهداف النظام الإنتاجي اليوم معقدة ومتعددة، منها التأثير على الوقت، وعلى التكاليف، كيفية استعمال الطاقة، جودة المنتج، كيفية استهلاك المواد وغيرها، والتي يمكن تلخيصها في: الجودة، الآجال، الكمية التكلفة، المرونة والتأقلم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص22.

<sup>2</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم حالة، مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (2003/200)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2002/2001، ص17.

<sup>3</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>4</sup> مفيدة بجاوي، موفق عبد القادر، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005، ص88.

## 3. الأداء التسويقي

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: الحصة السوقية، رضى العملاء، سمعة المؤسسة...<sup>1</sup> كما يمكن التعبير عن الأداء التسويقي بأنه "المخرجات والنتائج والسلوكيات والأنشطة والأهداف التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها".<sup>2</sup>

4. أداء المورد البشري: هذا العنصر سنفصل فيه بشكل كبير في الفصل الثالث.

## 5. أداء وظيفة البحث والتطوير

حيث يمكن دراسة هذا الأداء من خلال مجموعة متنوعة من المؤشرات التي أهمها: توفير جو ملائم للبحث والتطوير، نسب الابتكار والتجديد، التنوع في المنتجات، درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور...

## 6. أداء وظيفة العلاقات العمومية

الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفون فالأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردون فالأداء هو احترام المؤسسة لآجال التسديد والاستمرار في التعامل معهم، في حين الأداء من وجهة نظر العملاء فهو الحصول على مدد تسديد ما عليهم ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.<sup>3</sup>

خامسا: معيار مستوى التسيير: ويندرج ضمن هذا المعيار ثلاثة مستويات من التصنيف وهي:

## 1. أداء المستوى العملي

المستوى العملي هو مستوى القرارات الروتينية المبرجة مسبقا، تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة لتحقيق أقصى ربح ممكن، هذه القرارات تهدف إلى تحسين الأداء الداخلي بالإضافة إلى المؤشرات المالية، فإنه يستخدم مؤشرات عملية في قياس الأداء مثل: الحصة السوقية، نوعية المنتج وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء العمليات للمؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بظاهر بختة، أهمية التجليل الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع ارزوي-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2017/2018، ص56.

<sup>2</sup> علي الخضري، رولا الحسين، أثر النشاط التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي لشركات التأمين السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 73، العدد 02، 2015، ص239.

<sup>3</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص21.

<sup>4</sup> قديد فوزية، الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية لبنك اللاحه والتنمية الريفية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2005/2006، ص29.

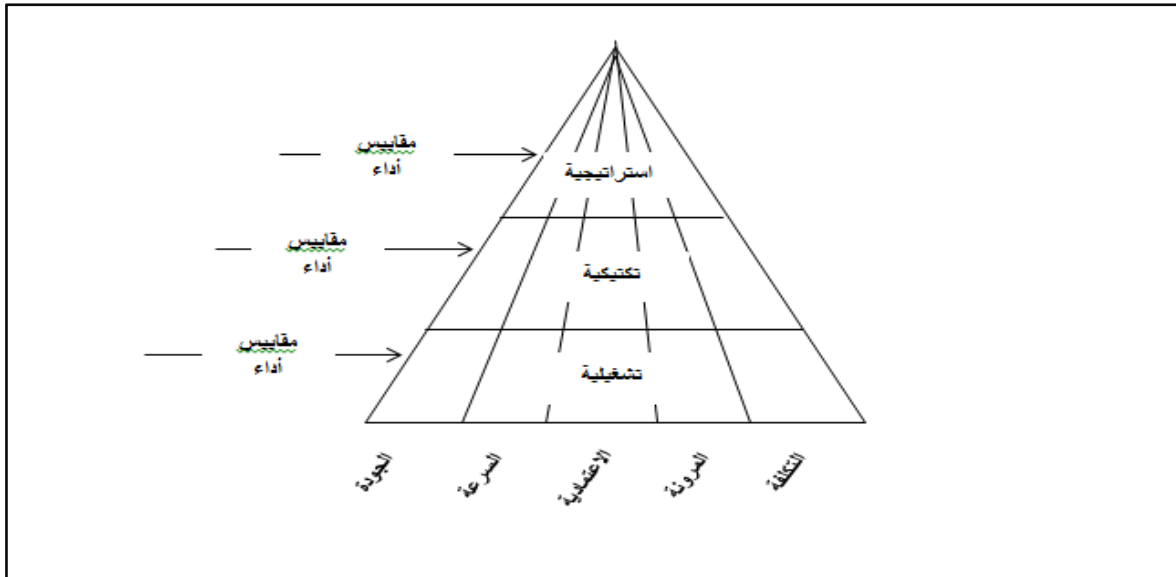
## 2. أداء المستوى التكتيكي

يتعلق هذا الأداء بإدارة وهيكل الموارد بغية الحصول على أحسن النتائج الممكنة، ويجمع هذا المستوى من الأداء بين الأداء الداخلي والخارجي، فهو مستوى الفعالية التنظيمية والذي يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملي، ويعتقد بأن الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث لقياس الفعالية التنظيمية.<sup>1</sup>

## 3. أداء المستوى الاستراتيجي

يعرف بأنه "التدابير التي تساعد على تقييم قدرة المؤسسة على ربط حاضرها بمستقبلها، واستجابتها للموارد المادية والبشرية وجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ويتوجب الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس الأداء"<sup>2</sup>، وذلك من أجل التوصل ما أمكن إلى توافق الأداء الحالي بأداء المؤسسة المستقبلي. من الواضح أن وجود مقياس أداء استراتيجي بدون تدابير تكتيكية وتشغيلية مترابطة فيما بينها لا يعتبر جيداً، وبعبارة أخرى من المهم تقسيم مقياس الأداء وربطه بين هذه المستويات الثلاثة كما هو مبين في الشكل رقم (16)، بحيث يجب تقسيم مقياس الأداء على المستوى الاستراتيجي إلى مقاييس محددة في المستوى التكتيكي ثم إلى المستوى التشغيلي.

الشكل رقم (16): أنواع الأداء حسب معيار مستوى التسيير



Source: Stefan Tangen, Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems, Doctoral Thesis, Department of Production Engineering, Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden, 2004, P57.

<sup>1</sup> قديد فوزية، نفس المرجع، ص29.

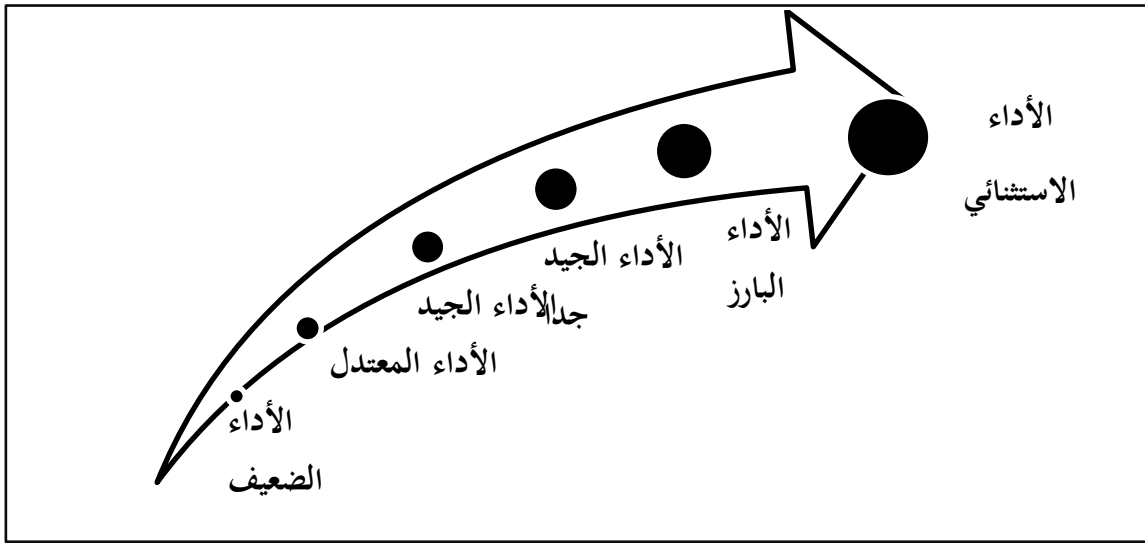
<sup>2</sup> Sajjad Mohemmed Atiyah, And others, E-Administrative practices for financial technology: A guide to improving strategic performance for tourism companies African, Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Vol8, No4, 2019, p04.

المطلب الثالث: مستويات الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيها

أولاً: مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثو هذا المجال، وتمثل هذه المستويات فيما يلي:<sup>1</sup>

الشكل (17): مستويات الأداء



المصدر: من إعداد الباحث على ضوء الأدبيات النظرية للموضوع

- **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المرهجة وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضوح مالي متميز.
- **الأداء الجيد جداً:** يبين مدى صلابة الأداء، واتساح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- **الأداء المعتدل:** يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

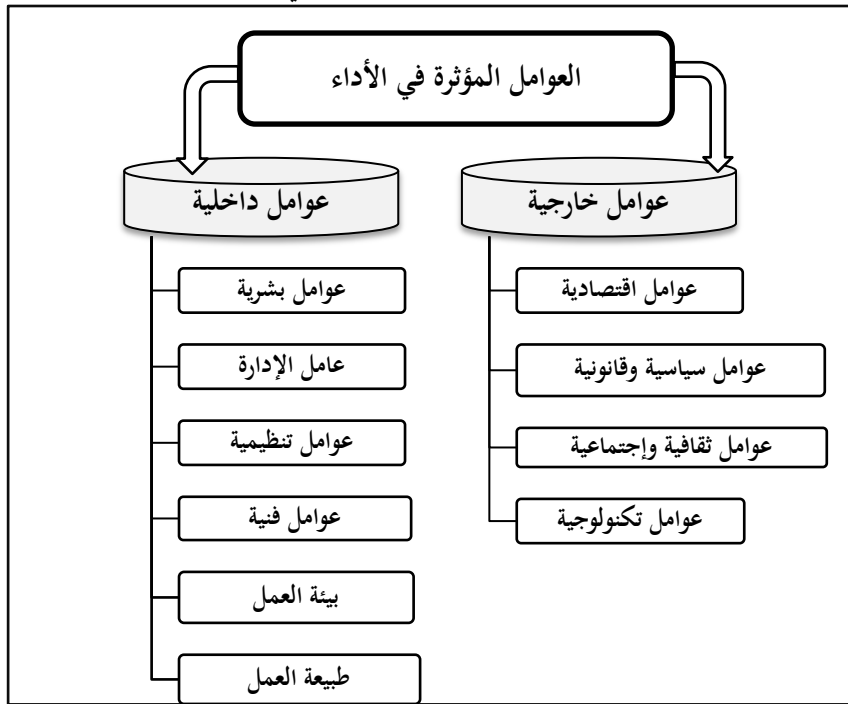
<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان، وائل صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 385-386.

- الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل في الجوانب المالية.

### ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء

إن من أبرز التصنيفات وأكثرها رواجاً للعوامل المؤثرة على الأداء، نجد التصنيف وفق مصدر هذه العوامل حيث تم تقسيم هذه الأخيرة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية:

الشكل(18): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من إعداد الباحث على ضوء الأدبيات النظرية للموضوع

### 1. العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء

وتتمثل في مجموع العوامل التي تقع خارج محيط المؤسسة (بيئتها الخارجية)، والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى أدائها، وعلى الإدارة الواعدة التنبؤ بها والعمل على مواجهتها والتكيف معها، وتشمل هذه العوامل كل من:

- **العوامل الاقتصادية:** تعد العوامل الاقتصادية الأكثر انعكاساً على الأداء نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ولكون المحيط الاقتصادي يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتوجاتها من جهة أخرى، وهي بدورها تنقسم حسب شموليتها إلى "عوامل اقتصادية عامة (كالفلسفة الاقتصادية للدولة معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية معدلات التضخم، أسعار الفائدة.. الخ)، وأخرى قطاعية (كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة هيكل السوق، دورة حياته، الأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور في

القطاع... الخ<sup>1</sup>، وكلما ذهب العوامل إلى الجانب القطاعي كانت أكثر تأثيراً منها في الجانب العام، زيادة على أن تأثيرها يكون في أجل أقصر نسبياً منها في العوامل العامة.

- **العوامل السياسية والقانونية:** تمثل العوامل السياسية والقانونية عنصراً هاماً بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل (الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم... الخ)<sup>2</sup>. مما لا شك فيه أن كل المؤسسات تعمل في ظل بيئة سياسية ذات قوى مختلفة، ولكن دور القوى السياسية في المؤسسات يظهر بصورة أكثر وضوحاً في حالة المؤسسات الكبيرة الحجم، وتمثل طبيعة المتغيرات السياسية طبيعة العلاقات بين المؤسسة والدولة.<sup>3</sup>

- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ... الخ).<sup>4</sup>

- **العوامل التكنولوجية:** تعتبر التكنولوجيا أحد الأبعاد الأكثر أهمية للمؤسسات فالمتغيرات التكنولوجية تعطي إمكانية عالية للمؤسسة في تطبيق مختلف العلوم والأفكار التي طورت أو تتطور في حقول المعرفة المختلفة كما أن التكنولوجيا تعتبر العامل الرئيسي في ميدان المنافسة ويعطي للمؤسسة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها.<sup>5</sup> وعليه وجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية ومحاولة السبق فيها.

## 2. العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء

وتتمثل في مجموع المتغيرات والعوامل التي تتواجد في البيئة الداخلية للمؤسسة، ولها علاقة بمواردها، نظامها الداخلي، ثقافتها، وظائفها وأقسامها وفروعها، وتتمثل في:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد المالك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 93.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999، ص 107.

<sup>4</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 07، العدد 07، 2009، ص 219.

<sup>5</sup> طاهر منصور الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 3، 2015، ص 257.

<sup>6</sup> سهام شيكاوي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة حالة: الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقدة بومرداس، الجزائر 2006/2007، ص 57-58.



- **العوامل البشرية:** وهي تشكل أهم موارد المؤسسة باعتبارها العامل الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الإنتاج والمتحكم في مختلف العوامل الأخرى، فعملية اتخاذ القرار والنشاطات التي يؤديها الإنسان في المؤسسة هي التي تحدد جودة وكمية الإنتاج، فالإنسان هو الذي يرسم الأهداف وهو الذي يحققها، وانطلاقاً من هنا فإن مدى نمو المؤسسة ودرجة تنافسيتها مرهون بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب موارد بشرية مميزة في معارفها واتجاهاتها ومدى العناية والاهتمام الذي توليه الإدارة لتنمية وتطوير مهارات الأفراد وتنمية دوافعهم وولائهم.
- **عامل الإدارة:** للإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة ويقال إن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساساً على أساليب الإدارة، حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط، التنسيق، القيادة والرقابة، لذلك فإن ضعف أو تقصير أي دعامة إدارية يكون سبباً في عجز وتخفيض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.
- **العوامل التنظيمية:** تشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات، و تقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إذ إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيراً على الأداء وتحقيق الأهداف بمستويات عالية من الكفاءة.
- **عوامل فنية:** للآلات والمعدات دور هام في التأثير على الأداء، كذلك مجالات الصيانة وطرق تشغيل هذه الآلات ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد، كلها عوامل محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة، ومن ثم مستويات الأداء.
- **بيئة العمل:** توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية، تنظيمية، نظام الحوافز، الاتصال... الخ، كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المؤسسة ككل.
- **طبيعة العمل:** تشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، مقدار العمل، فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، مستويات الإشباع المترتبة على الوظيفة، حيث كلما ازدادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه ازدادت دافعيته وولاه للمؤسسة و بالتالي للإنتاجية والأداء.

## المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء المؤسسي

تميزت فترة الستينيات من القرن الماضي بالنشاط التسويقي، لتليها فترة الثمانينيات بتوجه المبادرات الخاصة المتعلقة بالجودة، فيما كانت فترة التسعينيات تتوجه نحو زيادة الاهتمام بخدمة العميل والاستجابة لتطلعاته، لكن الملاحظ في بداية القرن الحالي هو الاهتمام المتزايد بعمليات قياس وتقييم الأداء على جميع المستويات، فيكون بذلك العالم قد تحول من عملية العد والمحاسبة إلى عملية قياس وتقييم الأداء، وفيما يلي سيتم التطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع:

- المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول قياس وتقييم الأداء.
- المطلب الثاني: تحولات وأسس قياس وتقييم الأداء.
- المطلب الثالث: نماذج قياس وتقييم الأداء.

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول قياس وتقييم الأداء

## أولاً: مفهوم قياس وتقييم الأداء

تعتبر عملية قياس الأداء من العمليات الهامة في عملية تنفيذ وتحويل استراتيجية المؤسسة إلى المستوى العملي كما أن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للموارد، والوقوف على مدى تحقيق الأهداف المطلوبة أي من خلال تحديد مقدار نتائج المؤسسة أو ما توصلت إليه.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من استعمال المفردتين: القياس والتقييم في العديد من الجوانب المرتبطة بالأداء، إلا أن هناك اختلاف فيما بينهما، فالقياس يتعلق بإعطاء قيمة كمية للشيء بناء على أداة قياس محددة، في حين أن تقييم الأداء هو الحكم العام على حالة الشيء، كما يمكن القول إن القياس هو "عملية جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه فإذا أضيف عليها ما يلي: معرفة النتائج وأسبابها، ثم اقتراح الحلول لتفادي السلبيات منها وصولاً إلى أهداف جيدة مستقبلاً تحول القياس إلى تقييم للأداء"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عادل بوجان، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>2</sup> طويهي فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 02، الجزائر، 2014/2015، ص 53.

فالقياص (Measurement) هو "تقدير الأشياء والمستويات تقديرا كميًا، وفي أضيق معنى له من التقييم هو جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه"<sup>1</sup>، في حين يعبر تقييم الأداء عن "تقييم نشاط المؤسسة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة بحثًا عن العوامل المؤثرة في النتائج وتشخيص ما تبين من صعوبات في التنفيذ وتحديد المسؤوليات وتفادي أسباب الأخطاء مستقبلاً"<sup>2</sup>.

كما عُرف قياس الأداء بأنه "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالشركة بما يحقق الأهداف المرجوة منها"<sup>3</sup>، كما يمكن تلخيص خصائص نظام تقييم الأداء من خلال النقاط التالية والموضحة في الشكل أدناه رقم (19):<sup>4</sup>

- الشمولية: حيث يهدف تقييم الأداء في المؤسسة إلى التطرق لمختلف الأداءات الوظيفية مثل: الأداء المالي الأداء التجاري، الأداء البشري.
- الاستمرارية: ويتم ذلك التقييم الشامل بصفة مستمرة ومتكررة، في إطار إرشادات وتوجيهات تسمح بتوضيح العمل والقيام بالإصلاحات اللازمة.
- المرونة: لا بد من أن يتم التقييم بالمرونة اللازمة حتى يتسنى للمقيّم توجيه مختلف الإجراءات بناء على الوضع القائم، لأن الجمود في عملية التقييم لا يساعد على مقاومة النقائص وإضافة أو اقتراح حلول وبدائل وتقنيات جديدة.

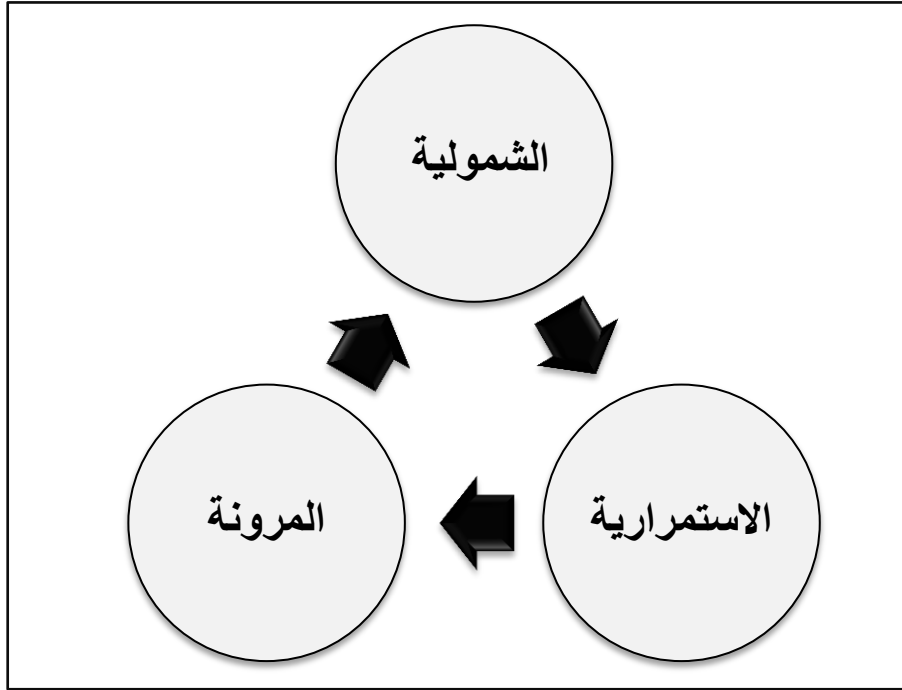
<sup>1</sup> عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسة المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة: ملبة الحضنة بالمسيلة وملبة التل بسطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر 2010/2011، ص04.

<sup>2</sup> سمسوم فتيحة، قياس كفاية الأداء عن طريق الموازنات التقديرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة علي لونيبي البلدية02، الجزائر، المجلد 04، العدد 03 ص167.

<sup>3</sup> قرارية ريمة، أثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات دراسة تحليلية مقارنة: موبيليس جازي، أوريدو(2010-2015)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر، 2016/2017، ص80.

<sup>4</sup> قرارية ريمة، مرجع سبق ذكره، ص81.

الشكل (19): خصائص نظام قياس وتقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحث على ضوء الأدبيات النظرية للموضوع

### ثانياً: أهمية قياس وتقييم الأداء

بالنسبة لأهمية عملية قياس وتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط الآتي ذكرها:<sup>1</sup>

- عملية قياس الأداء توفر مدخلاً واضحاً للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلاً عن غاياته ومستوى أدائها، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها ومتعاملها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير على جميع عملاء المؤسسة ومتعاملها.
- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
- إن قياس الأداء يوفر بيانات حقيقية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

<sup>1</sup> طاهر منصور الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 489.

- بيان مدى مساهمة المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك عن طريق تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل التبذير والضياع في الموارد الاقتصادية.

### ثالثاً: صعوبات قياس وتقييم الأداء

يرى عادل بوعافية أن عملية تقييم وقياس الأداء تواجه الكثير من الصعوبات التي قد تحول بينها وبين الدقة ونجاح التقييم وتمثل هذه الصعوبة أساساً في "مدى القدرة على تحديد وتطوير معايير لقياس الأداء خاصة وأن لكل مؤسسة أهداف وخصائص تختلف عن غيرها، الأمر الذي يجعل من اعتماد معايير واحدة لقياس الأداء في غاية الصعوبة"<sup>1</sup>، وعموماً تتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:<sup>2</sup>

- الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء.
- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.
- الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الإنجاز بهدف تقييمه.
- صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة.
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

وعموماً يمكن القول بأن دراسات تقييم الأداء أخذت أهمية ومساحة واسعة من اهتمام الفكر الإداري المعاصر، وهذا لارتباط تقييم الأداء بجوانب مهمة في الوحدة الاقتصادية على اختلاف مسمياتها، وعلى الرغم من تطابق الأداء للفرد والمؤسسة بالمعنى العام إلا أنه قد تختلف في المعايير وأسلوب القياس، فتقييم الأداء يعد العنصر الجوهرى في نظام الرقابة التنظيمية في المؤسسة، حيث أن تقييم الأداء يجسد العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية أو الفعلية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أدائه وبين ما ينبغي أن ينجز بهدف التعرف على مستوى ونوعية وحجم الأداء الذي تم وتحديد الانحرافات واتخاذ على إثر ذلك التصحيحات اللازمة.

<sup>1</sup> عادل بوعافية، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التقييم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 212.

## المطلب الثاني: تحولات وأسس قياس وتقييم الأداء

## أولاً: تحولات قياس وتقييم الأداء

كانت بدايات قياس الأداء تقتصر على مقاييس الأداء المالية، من منطلق أن المؤسسات تعبر عن أدائها من خلال ما تحققه من أرباح أي الفرق بين إيراداتها الكلية والتكاليف الكلية التي تحملتها، حيث كانت هذه المقاييس عبارة عن مقاييس أداء محاسبية تقليدية كمقياس العائد على الاستثمار والربح المتبقي، لتتطور فيما بعد إلى قياس القيمة الاقتصادية التي تلعب دوراً هاماً في تطوير الخطط الاستراتيجية وتقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها. وتمثل أهم المؤشرات التقليدية التي تستخدم في قياس أداء المؤسسات في: الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية (ربح أو خسارة)، العائد على الاستثمار المردودية المالية، المردودية الاقتصادية القيمة المضافة الاقتصادية، ويعتبر مؤشر القيمة المضافة من المؤشرات الأكثر انتشاراً واستعمالاً خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية لأنه يقود إلى قياس الأداء الصافي للمؤسسة من خلال إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها، أي الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاصة بعمل نشاط معين.<sup>1</sup>

إلا أن اهتمام هذه المؤشرات التي تركز على الجانب المالي بتقديم القيمة للمساهمين فقط، دفعها للتعرض إلى الكثير من الانتقادات خاصة مع بداية السبعينيات من القرن الماضي، كونها تهمل ما يسمى بـ (Stakholder value) مثل الزبائن، ليتم مع بداية تسعينيات القرن الماضي إعادة النظر في هذه المؤشرات، وإجراء العديد من التحسينات عليها وتطويرها بما يتلاءم ومستجدات المحيط.

إن التحول من المقاييس المالية إلى المقاييس غير المالية لم يكن سريعاً كما يتخيله البعض، بل كان بطيئاً وتراكمياً ومتدرجاً مع تدرج تطور الفكر التنظيمي الذي يحكم أداء الأعمال، ومنسجماً مع التطور في الانتقال من النظم التقليدية في الرقابة إلى نظم الرقابة والتقييم الشاملة، فمعطيات بيئة الأعمال الجديدة ذات الطبيعة التنافسية والتي تتطلب إحلال مفهوم تسيير العمليات القائم على الفريق محل مفهوم تسيير المهام القائم على الأفراد وكذلك ضرورات الهيكلية وعمليات الهندسة والرغبة الملحة في استخدام مقاييس أداء تدعم الأولويات الاستراتيجية، بالإضافة إلى موجة الانتقادات المتزايدة الموجهة إلى المقاييس المالية والمتمثلة في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

<sup>2</sup> سناء جبيرات، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المتعلمين: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2015/2014، ص 154.

- الطبيعة التاريخية لهذه المقاييس والتي تعكس تصرفات المؤسسة في الماضي، ولا تعكس الأداء المستقبلي لها وبذلك قد تعطي إشارات مضللة عن التحسين المستمر كونها تعكس الأداء في الماضي.
- ارتباطها بالمدى القصير، لأنها تركز على تقارير نتائج التصرفات السابقة ولا تأخذ بعين الاعتبار تصرفات المؤسسة المستقبلية وذات الأجل الطويل.
- لا تظهر في قوائمها المالية نسبة هامة من المعلومات المتعلقة برضا الزبون، مستوى جودة الخدمة، تنمية العاملين...، و التي لها أثر مباشر على أداء المؤسسات.
- تتجاهل القيمة المالية للأصول غير الملموسة للمؤسسات كتكاليف الأبحاث والتطوير والموارد البشرية.
- لا تساعد المسيرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح وتحققه في منشآتهم.

كل هذا دفع إلى ضرورة إيجاد مقاييس أداء جديدة غير مالية مهمتها تقديم معلومات عن أحد الأبعاد التالية في المؤسسة: النتائج، الموارد، العمليات، النوعية، الكفاءة، وبذلك يظهر المقياس بوجهين: وجه داخلي يتجه نحو العمليات المفتاحية، لإرضاء الزبون، النوعية، انشاء القيمة...، وجه خارجي: يرتبط بالمحيط وتطورات الطلب والمنافسة، فهذا التحول في قياس الأداء انطلق من داخل المؤسسة للتغلب على الرؤية التي تفكر في التكلفة لتقرب أكثر من قضايا مثل التقنيات الخاصة والعاملين والمتغيرات في الاقتصاد والأسواق والعملاء والأهداف الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة، الشكل رقم (03) التالي يوضح تصنيف مؤشرات الأداء الحديثة لبعض الكتب<sup>1</sup>

الجدول(03): تصنيف مؤشرات الأداء حسب بعض الكتب

مؤشرات المدخلات	ستخدم لفهم الموارد البشرية والمالية والتقنية والموارد الأخرى التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.
مؤشرات العمليات	تستخدم لفهم الخطوات المباشرة لعمليات إنتاج المنتج أو الخدمة.
مؤشرات المخرجات	تستخدم لتقويم المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المؤسسة ويتم إيصالها إلى العملاء.
مؤشرات المحصلات	تستخدم لتقويم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، وأحياناً يكون من الصعب بناء علاقة سببية مباشرة بين مخرجات النشاط ونتائجه.
مؤشرات التأثير	تستخدم لتقويم الآثار المباشرة أو الغير مباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المؤسسة.
مؤشرات الأسباب	تقوم الأداء بعد ظهور الحقيقة ومثال ذلك هز مقياس الإصابات والأمراض المعدية.
مؤشرات النتائج	هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي، مثل التكلفة التقديرية على أساس العوامل ذات العلاقات القوية.
المؤشرات السلوكية	تُقوم الثقافة الأساسية للأفراد والمؤسسة، مثل قياس رضا العاملين في المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء الأدبيات النظرية للموضوع

<sup>1</sup> زياد مفيد القاضي، نفس المرجع السابق، ص44.

## ثانياً: الأسس العامة لقياس وتقييم الأداء

تبنى عملية قياس الأداء السليمة على الأسس التالية:

## 1. تحديد أهداف المؤسسة

تقوم كل مؤسسة على عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فهي تنطلق أولاً من تحديد هذه الأهداف ودراساتها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في "ترجمة الهدف العام للمؤسسة وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية بدقة كما يجب أن تتحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها"<sup>1</sup>.

## 2. وضع الخطة الاستراتيجية

بعد استكمال تحديد أهداف المؤسسة لابد من وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف، وتوضح فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة للوحدة، وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج، كيفية التسويق، ونوع الفنيات المستخدمة وأساليب إعداد القوة العاملة وتدريبهم، وقد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة العامة، كما ينبغي أن تكون خطة العمل سواء على مستوى المؤسسة أو هياكلها المختلفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المرسومة.<sup>2</sup>

## 3. تحديد معايير الأداء

إن الهدف من عملية تقييم الأداء هو إعطاء مستوى الأداء المنجز للمؤسسات، والتعرف على مدى تحقيق لأهدافها، وحتى تعطي عملية التقييم ثمارها لا بد من تحديد معايير مناسبة لتقييم الأداء، وهناك أسس يتوجب توفرها في معايير التقييم أو المؤشر الذي سيتم به تقييم أداء المؤسسة ومن هذه الأسس:<sup>3</sup>

- حساسة وتوفر المعلومات بشكل سريع.
- السهولة والبساطة في القياس والاحتساب.
- أن يكون غير مضلل ويفضل أن يكون رقمياً.
- أن يعبر عن خاصية هامة لها تأثير واضح على النتائج.
- يمكن الاستفادة منه في اتخاذ القرارات المصححة للانحرافات.

<sup>1</sup> ربيعة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، صص37-38.

<sup>3</sup> ناصر طالب شريف، استخدام محاسبة المسؤولية في تقييم أداء الشركات (قطاع الفنادق والسياحة) المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 10، العدد21، 2018، ص375.



## 4. تفسير الانحرافات

بعد مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الأداء واكتشاف الانحرافات، تأتي مرحلة تفسير هذه الانحرافات، وهي تمثل "خطوة أساسية وهامة من خطوات قياس وتقييم الأداء، حيث إن مجرد التعرف على الانحراف في حد ذاته لا يمكن اعتباره ذا فائدة إذا توقفت عملية التقييم عند هذا الحد، بل إن عملية تفسير الانحرافات تعتبر ركنا أساسيا من أركان التقييم، حيث إنه في ضوء هذا التفسير يتم بحث البدائل المتاحة لتدعيم الانحرافات الموجبة والاحتفاظ بها أطول فترة ممكنة في المستقبل وكل ذلك قائم على معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء وتتبع العلاقات السببية لهذه الانحرافات حتى مواطنها الفعلية"<sup>1</sup>.

## 5. تحديد مراكز المسؤولية

ويقصد بذلك تلك المواضع التي تكون نشاطاتها مسؤولة عن حدوث الانحرافات في النتائج الفعلية عن ما هو مرسوم لها نظرا لحساسيتها، وقد تكون المسؤولية عن انحرافات داخلية تتعلق بنتائج التنفيذ ناشئة عن القرارات التي اتخذها المركز أو المؤسسة، كما قد يكون هذا الانحراف ناشئا عن قرارات أو أعمال تمت خارج المركز أو المؤسسة ويتم إجراء محاسبة المسؤولية بناء على منشأ الانحراف وما إذا كان ناتجا عن بنود يمكن التحكم فيها أو عن بنود غير خاضعة للتحكم والرقابة.

ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:<sup>2</sup>

- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي تقييم أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة من أجل الحكم على أدائها الداخلي.
- إذا وقع انحراف أو ظهرت فجوة في أداء المؤسسة، يمكن لهذه الأخيرة التعرف على أسباب الانحراف ومعالجتها بالنظر مباشرة إلى مركز المسؤولية الذي وقع فيه هذا الانحراف، وهو ما يسمح للمؤسسة بتوفير الجهد والوقت.

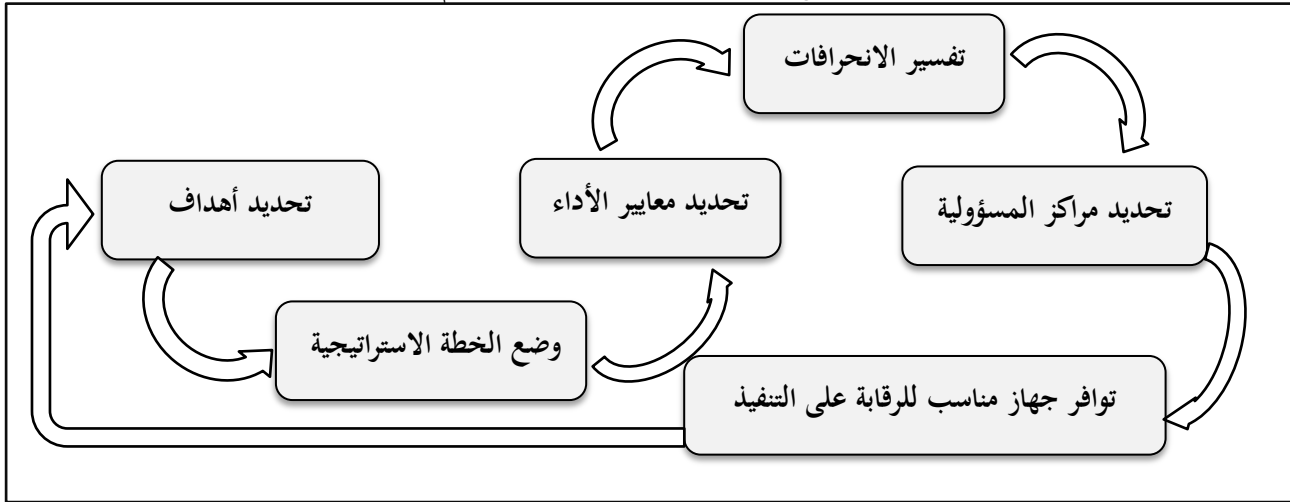
## 6. توفر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، كما يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها وصحتها على دقة وصحة جميع البيانات المسجلة.

<sup>1</sup> عريوة مراح، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup> ريفعة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 28.

الشكل (20): الأسس العامة لقياس وتقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحث على ضوء الأدبيات النظرية للموضوع

تعتبر الأسس المذكورة آنفا أهم الخطوات الأساسية التي ترهن نجاح عملية تقييم الأداء خاصة والرقابة الاستراتيجية عامة، والتدرج المنطقي لهذه المراحل يقود إلى تحديد فجوة الأداء بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، كما يقود إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

### المطلب الثالث: نماذج قياس وتقييم الأداء

تعدد النماذج المقترحة من طرف الباحثين لقياس وتقييم الأداء، والتي يتم المزاجعة فيها بين كل من المعايير المالية وغير المالية معا بهدف الوصول إلى أفضل تقييم ممكن لأداء المؤسسة في مواجهتها لمختلف التغيرات وفيما يلي نذكر أهم هذه النماذج:

#### أولاً: نموذج هرم الأداء (Lynch & Cross.,1991)

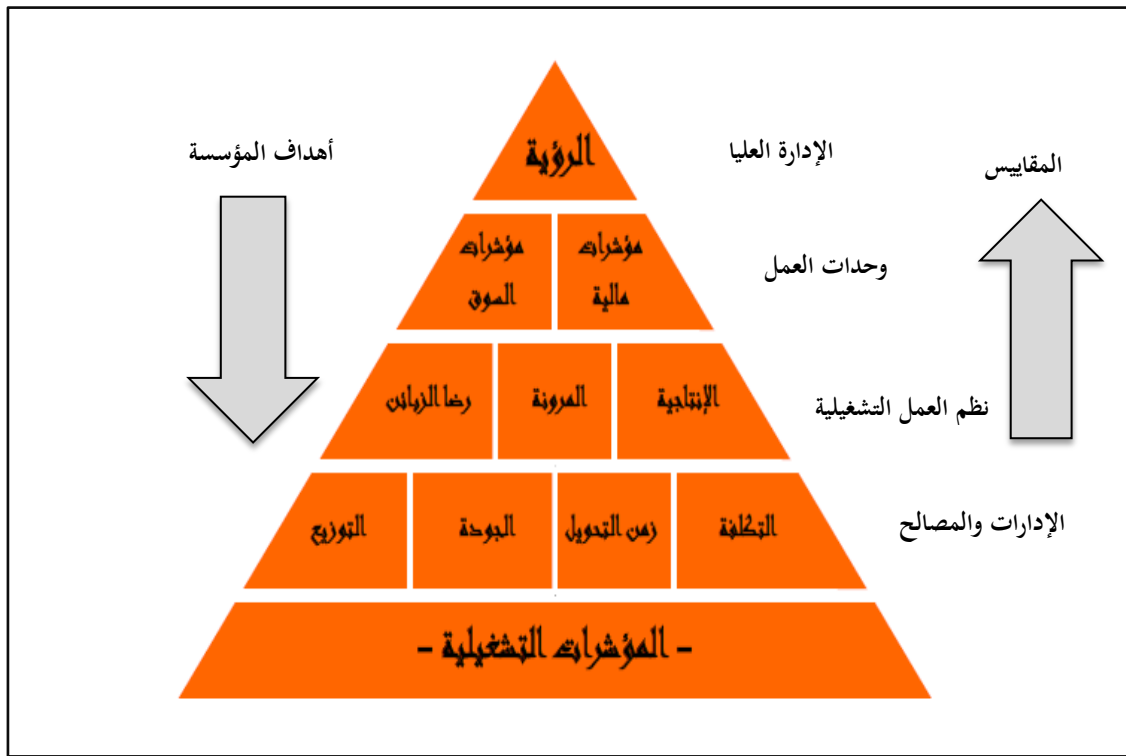
يقوم نموذج هرم الأداء على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، والهندسة الصناعية ومحاسبة الأنشطة، قدمه (Mc. Nair et al) سنة 1990، وهو مثال لنظام متكامل لتقييم الأداء، حيث يترجم أهداف المؤسسة من أعلى الهرم إلى أسفلها ويترجم المقاييس من أسفل الهرم إلى أعلاه.<sup>1</sup>

تستند عملية تحديد الأهداف على الرؤية الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية، ثم يتم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف تسويقية ومالية محددة لوحدات المؤسسة الاقتصادية مثل أهداف الحصة من السوق، والإيراد، والأرباح

<sup>1</sup> برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية وعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2014/2015، ص139.

والتي على أساسها يتم تحديد الاستراتيجيات ووضع الموازنات والتنبؤات المالية لتحقيق هذه الاستراتيجيات، ثم تأتي بعد ذلك الخطوة الهامة والأساسية بترجمة أهداف الوحدة إلى مقاييس مفيدة للمستوى التشغيلي والمتمثلة بـ (الإنتاجية، المرونة، رضا الزبون) ويتم تعزيز هذه المقاييس الثلاثة بالتركيز على أربعة مناطق لقياس الأداء في الأقسام ومراكز العمل، وهي التكلفة وزمن التحويل والتوزيع والجودة،<sup>1</sup> والشكل رقم (21) التالي يوضح الهرم وهيكل المؤشرات المتواجدة به:

الشكل (21): نموذج هرم الأداء



المصدر: سحر طلال إبراهيم، تقويم الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية في شركة

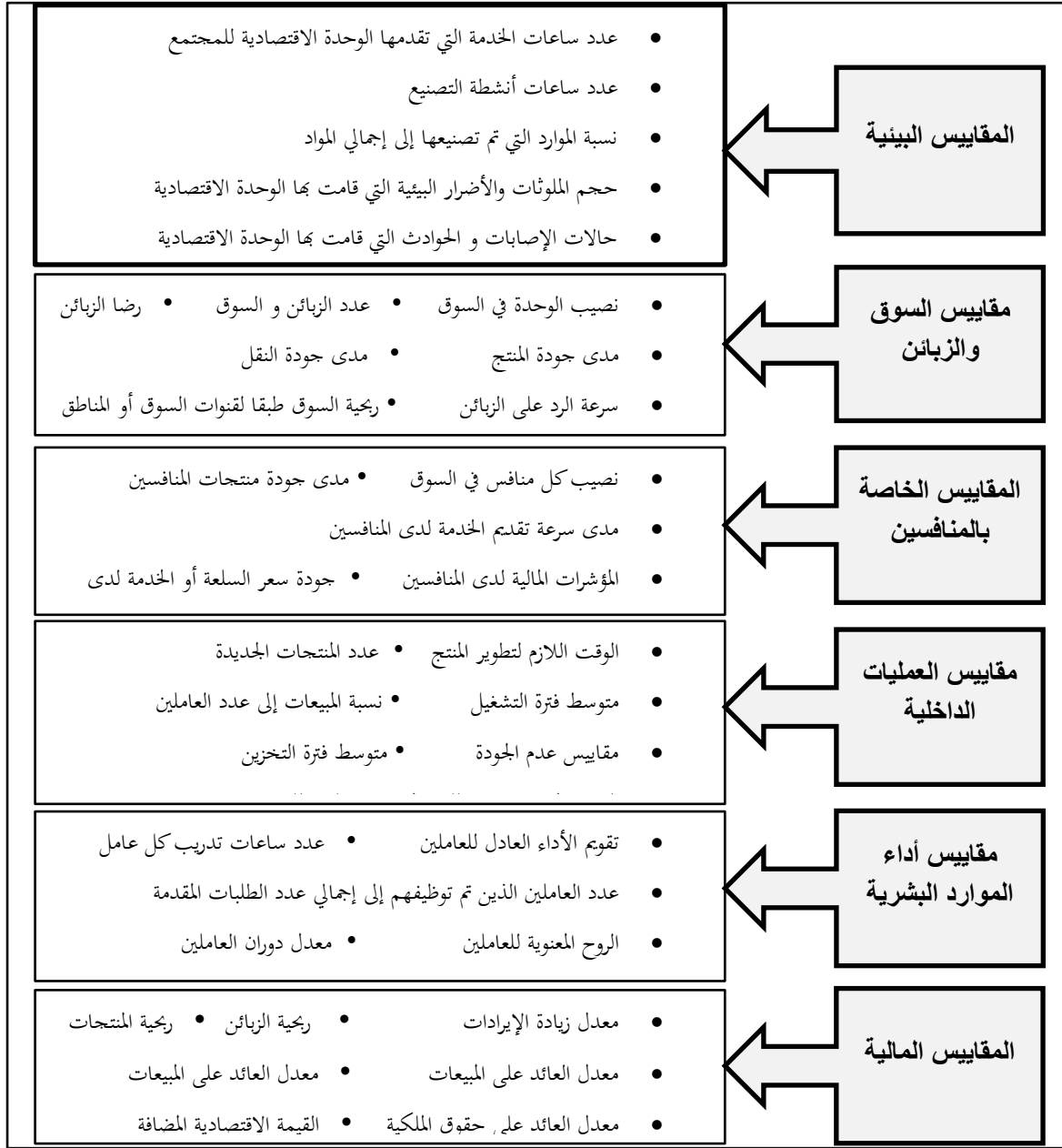
زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد33، 2013، ص353.

ثانيا: نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع نموذج شامل لتقويم الأداء، وأوصت فيه باختيار الوحدة الاقتصادية لمقاييس الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والاستراتيجية التي تتبعها، ويتكون هذا النموذج من ستة مجموعات رئيسية لمقاييس تقويم الأداء يلخصها الشكل رقم (22) التالي:

<sup>1</sup> سحر طلال إبراهيم، تقويم الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد33، 2013، ص353.

الشكل رقم (22): نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية



المصدر: سحر طلال إبراهيم، تقويم الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية في شركة زين

السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 33، 2013، ص 355.

ثالثا: نموذج أصحاب المصالح لـ (Atkinson et al.,1997)

يقترح (Freeman) على الإدارة العليا أن تضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة والتي تقابل أهدافهم فيها، فالطبيعة المتشابكة لأهداف منظمات الأعمال وحاجات الأطراف المرتبطة بها تنسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابكة، وتفرض على منظمات الأعمال تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في

مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة.<sup>1</sup> والجدول رقم (05) التالي يقدم النموذج في صورة أوضح:

الجدول (04): نموذج أصحاب المصلحة والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة

قياس الأداء على المدى البعيد	قياس الأداء على المدى القريب	فئة أصحاب المصالح والحقوق
<ul style="list-style-type: none"> <li>- النمو في المبيعات</li> <li>- معدل دوران المستهلكين</li> <li>- المقدرة على السيطرة على الأسعار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مبيعات (القيمة والحجم)</li> <li>- المستهلكون الجدد</li> <li>- عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها</li> </ul>	المستهلكون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدلات النمو في كل من: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ كلفة الموارد الأولية</li> <li>✓ زمن التسليم</li> <li>✓ المخزون</li> <li>✓ أفكار المجهزين الجديدة</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كلفة المواد الأولية</li> <li>- زمن التسليم</li> <li>- المخزون</li> <li>- توفير المواد الأولية</li> </ul>	الموردون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على إقناع السوق المالية بالاستراتيجية المتبعة.</li> <li>- النمو في العائد على حق الملكية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العائد على السهم</li> <li>- القيمة السوقية للسهم</li> <li>- عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المؤسسة</li> <li>- العائد على حق الملكية</li> </ul>	المجتمع المالي (المساهمون)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الترقيات من الداخل</li> <li>- معدل الدوران</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الاقتراحات</li> <li>- الإنتاجية</li> <li>- عدد الشكاوي</li> </ul>	الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة</li> <li>- مستوى التعاون في المواجهات التنافسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة</li> <li>- العلاقات مع الأعضاء والطاقم</li> </ul>	الجهات التشريعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد مرات التغير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات</li> <li>- عدد مرات طلب المساعدة من الجمعيات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الاجتماعات</li> <li>- عدد المواجهات غير الودية</li> <li>- عدد مرات تكوين الائتلاف</li> <li>- عدد القضايا المرفوعة</li> </ul>	جمعيات حماية المستهلك
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد اللقاءات</li> <li>- عدد مرات تكوين الائتلاف</li> <li>- عدد الشكاوي لدى الجهات المختصة</li> <li>- عدد القضايا المرفوعة</li> </ul>	المدافعون عن البيئة

المصدر: طاهر منصور الغالبي، وائل مجمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع

الأردن، ط3، 2015، ص493.

<sup>1</sup> مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص34.

رابعاً: نموذج الكفاءة التنظيمية ل (Beaudin ,Morin ,Savoie.,1994).

قدمه كل من (Beaudin, Morin, Savoie) سنة 1994، والذين قاموا بدراسة دقيقة لأدبيات الأداء في العلوم الاجتماعية، وعلوم التسيير، وبناء على ذلك استخرجوا أربع مفاهيم للأداء: (المفهوم الاقتصادي المفهوم الاجتماعي، المفهوم التنظيمي، المفهوم السياسي)، ثم قاموا بالدمج بينها للحصول على نموذج للأداء يتكون من أربع أبعاد، والتي بدورها تحتوي على ثلاثة عشر معياراً<sup>1</sup>. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(05):نموذج الكفاءة التنظيمية

قيمة الموارد البشرية	الكفاءة الاقتصادية
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تحفيز وتعينة الأفراد (Mobilisation)</li> <li>- مستوى مشاركة الأفراد في بناء القيمة والجهد المبذول لتحقيق الأهداف.</li> <li>➤ ولاء الأفراد (Moral)</li> <li>- مدى مساهمة طول الخبرة العملية في المؤسسة.</li> <li>➤ مردودية الأفراد (Rendement)</li> <li>- نوعية وكمية المنتجات التي يقدمها الفرد أو المجموعة.</li> <li>➤ تطوير الأفراد (Développement)</li> <li>- نسبة تطور المهارات عند المستخدمين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ كفاءة استخدام الموارد (Economie des ressources):</li> <li>- قدرة المؤسسة على تخفيض مخصصاتها من الموارد مع الحفاظ على جودة العمليات والمنتجات.</li> <li>➤ الإنتاجية (Productivité)</li> <li>- كمية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بالنسبة إلى الموارد المستخدمة خلال فترة زمنية معينة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ رضا المساهمين (Satisfaction de bailleurs de fond):</li> <li>- مستوى رضا المساهمين من استخدام أموالهم ومساهماتهم.</li> <li>➤ رضا الزبائن (Satisfaction de la clientèle)</li> <li>- صورة المؤسسة عند زبائنهم ومستوى رضاهم عن ما تقدمه.</li> <li>➤ رضا المؤسسات المنظمة وجماعات الضغط (Organisme régulateur):</li> <li>- مستوى احترام القواعد والقوانين المنظمة للأنشطة.</li> <li>➤ رضا المجتمع (Communauté)</li> <li>- مدى تأثير المؤسسة بما تقدمه على المجتمع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ جودة المنتجات / الخدمات (Qualité):</li> <li>- مدى استجابة المنتجات لرغبات وحاجات الزبائن.</li> <li>➤ المردودية المالية (Rentabilité financier):</li> <li>- مستوى تطور النسب المالية بالتحسن أو التدهور بالمقارنة مع الأنشطة السابقة أو مع هدف معين.</li> <li>➤ التنافسية (Compétitivité):</li> <li>- نسب المؤشرات الاقتصادية مقارنة بتلك التي تحققها المؤسسات المنافسة أو الموجودة غالباً في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.</li> </ul>

المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011/2012، ص34.

<sup>1</sup> برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص140.

## المبحث الثالث: نموذج قياس الأداء المتوازن (BSC)

إن قصور النظم التقليدية لقياس الأداء لكونها تعتمد بصفة أساسية على المؤشرات المالية التقليدية التي توفرها نظم المحاسبة، دفع بالعديد من الباحثين في المجال إلى تطوير نظم قياس جديدة للأداء تشمل زيادة على المؤشرات المالية مؤشرات غير مالية، باعتبار هذه المؤشرات هي التي ستوجه وتعود أداء المؤسسات في المستقبل، وفيما يلي سيتم التطرق إلى:

- المطلب الأول: التعريف بنموذج الأداء المتوازن (BSC).
- المطلب الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC).
- المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC).

## المطلب الأول: التعريف بنموذج الأداء المتوازن (BSC)

لا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تحديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات أين قام (H.A.Simon) ومجموعة من الباحثين، بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج.<sup>1</sup>

وكأول ظهور لنموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي طوره كل من (Kaplan and Norton) ما بين سنتي 1992 و1994 والذي عرف قبولا غير مسبوق بين الباحثين وانتشارا سريعا في التطبيق في الوسط المؤسسي.<sup>2</sup> وتعود فكرة مقاييس بطاقة الأداء المتوازنة ومؤشراتها إلى قمره القيادة للطائرة، فالطيارون يحتاجون أثناء مهامهم في التنقل إلى معلومات مفصلة حول العديد من جوانب الرحلة، فهم يحتاجون إلى معلومات حول الوقود وسرعة الهواء والارتفاع والحمل والوجهة والمؤشرات الأخرى التي تلخص البيئة الحالية والمتوقعة، فالاعتماد على أداة واحدة

<sup>1</sup> مراد راجح كوشي ومريم السعيد بودودة، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخبز الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخبز الصحي بالغزوات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 13، العدد 02، 2017، ص 236.

<sup>2</sup> طلال سليمان جريزة، مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن - دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 41، العدد 02، 2014، ص 261.

يكون قرارا قاتلا، وكذلك الأمر بالنسبة لإدارة المؤسسة فهو يتطلب أن يكون المديرين قادرين على عرض الأداء في عدة مجالات في وقت واحد.<sup>1</sup>

تعددت التسميات لطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) فالبعض يسميها بطاقة العلامات المتوازنة أو بطاقة الإنجازات المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة الأهداف المتوازنة.<sup>2</sup> كما نجد من بين أشمل التعاريف لمدخل الأداء المتوازن تعريف (Kaplan and Norton) حيث عرفاه بكونه "إطار شامل يمكن من ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى مجموعة متناسقة ومترابطة من مقاييس الأداء، بحيث إن المقاييس يجب أن تشمل كل من مقاييس النتيجة ودوافع الأداء لهذه النتائج".<sup>3</sup> حيث يجب المفهوم المقدم من طرف (Kaplan and Norton) عن الأسئلة التالية:

- للنجاح ماليا، كيف يجب أن تظهر لمساهميننا؟
  - لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف يجب أن نظهر لعملائنا؟
  - لإرضاء مساهميننا وعملائنا، ماهي العمليات التي يجب أن تتميز فيها؟
  - لتحقيق رؤيتنا، كيف سنحافظ على قدرتنا للتغيير والتحسين؟
- ومن أهم ما يميز مقياس الأداء المتوازن أنه متعدد الأبعاد حيث يشتمل على أربعة أبعاد أساسية طبقا للنموذج الذي قدمه كل من (Kaplan and Norton) كما هو يوضح الشكل رقم (23) التالي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Kaplan. R.S, & D.P.Norton, "**The balanced scorecard Measures that Drives Performance**", Harvard Business Review , Vol 70 , M.A jan/Feb,1992, P72.

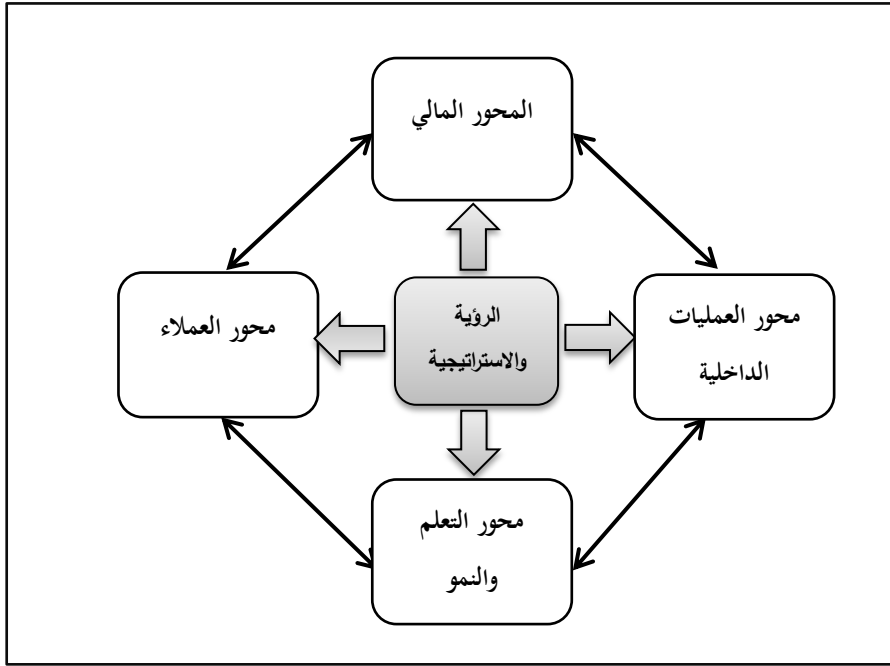
<sup>2</sup> لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018، ص20.

<sup>3</sup> نبيل شنن، أحمد علماوي، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتطوير الميزة التنافسية في المنظمات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 09، العدد01، 2016، ص584.

<sup>4</sup> Epstein Marc & Priscilla S Wisner, **Using a balanced scorecard to implement sustainability**, Environmental quality management, Vol11, No2, 2001, P02.



الشكل (23): بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحث على ضوء الأدبيات النظرية للموضوع

كما يقوم مقياس الأداء المتوازن على صفة التوازنية التي تعد من بين أسباب تسمية هذا المقياس بهذا الاسم حيث يوازن ويكامل بين ما يلي:<sup>1</sup>

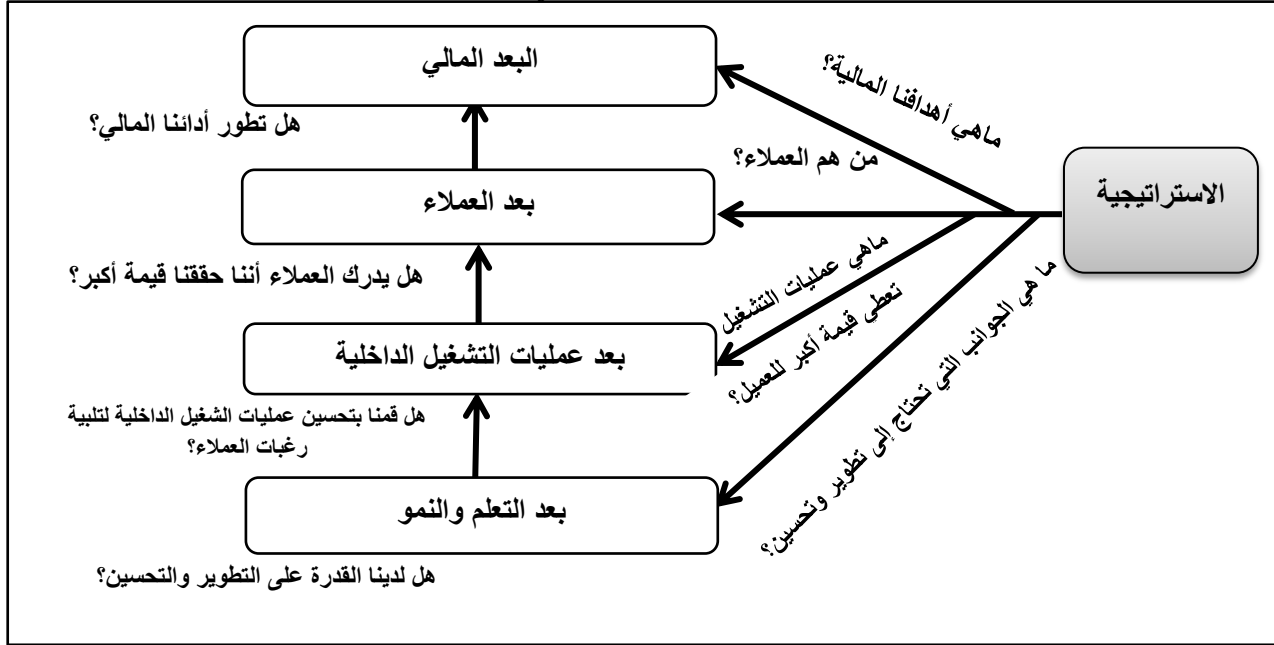
- المقاييس المالية (تعكس نتائج الأعمال) والمقاييس غير المالية (تفسر أسباب النتائج).
- الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى.
- المقاييس الداخلية والخارجية، ومقاييس النتائج ومسببات هذه النتائج.
- التوازن بين علاقة السبب والنتيجة، ونظام الرقابة باستخدام التغذية العكسية.
- الأهداف المؤسسية والأهداف الشخصية.
- التوازن بين الأبعاد الأربعة لأسلوب (BSC) لتحليل العلاقات السببية داخلها.

يعد منطلق العلاقات السببية (Relationships Causal) بين أبعاد مقياس الأداء المتوازن من أهم المنطلقات التي يقوم عليها هذا النموذج، حيث إن استثمار المؤسسة في التعلم والتدريب يؤدي لإضافة مهارات ومعارف جديدة تزيد من القدرة على الابتكار، ومن ثم تطوير العمليات الإنتاجية وتحسين جودة المنتج، وزيادة

<sup>1</sup> سمير محمد سعيد، استخدام مقياس الأداء المتوازن في تطوير الأداء التسويقي-دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة بنها مصر، 2013، ص 44.

درجات الإشباع لدي العملاء وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة، وهذا يعكس في النهاية على نتائج الأعمال مثال زيادة الإيرادات وتعظيم الأرباح.<sup>1</sup> وهذا ما يوضحه الشكل رقم (24) التالي:

الشكل(24) علاقات السبب والنتيجة في مقياس الأداء المتوازن



المصدر: سمير محمد سعيد، استخدام مقياس الأداء المتوازن في تطوير الأداء التسويقي-دراسة ميدانية، رسالة ماجستير

غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر، 2013، ص46.

كما يقوم نموذج الأداء المتوازن على آلية الحوافز والمكافآت، فالكثير من المؤسسات تربط خطة الحوافز والمكافآت بالأداء الناتج طبقاً لبطاقة قياس الأداء المتوازن، سواء على المستوى الكلي للوحة الاقتصادية أو على مستوى وحدات العمليات الداخلية، كما يجب ربط المؤشرات المالية وغير المالية بخطة الحوافز والمكافآت لضمان تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح وبكفاءة.

مما سبق يمكن القول أن ظهور بطاقة الأداء المتوازن هو نتيجة للتحديات المعاصرة والتحويلات المتسارعة في بيئة الأعمال من التطورات التكنولوجية والضغط المالي والعملة والتغير في متطلبات العملاء، وتماشياً مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة المستقبلية وبلوغ الرؤية المنشودة وتحقيق الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ظل الظروف البيئية المحيطة، ومن أجل أيضاً إعطاء المؤسسة فرصة لمواجهة هذه التحديات.

<sup>1</sup> سمير محمد سعيد، نفس المرجع، ص45.

## المطلب الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

يتم النظر في بطاقة الأداء المتوازن من خلال أربعة أبعاد مختلفة تتمثل في:

أولاً: البعد المالي (كيف سنحقق النجاح المالي وفقاً لما يرغبه المساهمون؟)

لم يتغاض (Kaplan and Norton) عن الحاجة التقليدية للمعطيات المالية فاليابانات الزمنية والتمويلية الدقيقة لها الأولوية دائماً، وعلى المدراء تأكيد توفرها ويعكس المنظور المالي قياس استمرارية الوحدة الاقتصادية وفق مقاييس مثل نمو المبيعات والأرباح التشغيلية والعائد على رأس المال المستثمر والتدفقات النقدية وغيرها من المقاييس.<sup>1</sup> ويتم تقييم الأداء المالي من خلال التحليل المالي المستند إلى النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية كما أن المقاييس المالية توضح مدى تحقق الأهداف التي خططت الوحدة الاقتصادية لبلوغها (تنفيذ الخطط الاستراتيجية) والمعبر عنها بأهداف ومقاييس أداء، والتي تظهر مدى التحسن في الأداء أو مستوى الاخفاق فيه ومستوى الانحراف عنها، وتحديد مواطن القوة ونقاط الضعف في الأداء.<sup>2</sup>

ويتضمن المنظور المالي مجموعة من مؤشرات المقاييس المرجعية ونذكر أهمها:<sup>3</sup>

- معدل العائد على رأس المال المستثمر للوحدة الاقتصادية.
- معدل العائد على الأصول .
- صافي التدفق النقدي الموجب.
- معدل التطور في الربحية .
- معدل العائد الإضافي للاستثمار في البحوث والتطوير، بالمقارنة مع معدلات الوحدات الاقتصادية المنافسة الرائدة.

ثانياً: بعد العملاء (كيف سنبندو في نظر عملائنا؟)

يتطلب في هذا البعد التعامل مع معايير وقواعد لقياس الكيفية التي يرى فيها العملاء الوحدة الاقتصادية وبالالتجاه ذاته كيف تنظر الوحدة الاقتصادية إلى العملاء، وقد طرح كل من (Kaplan and Norton) التساؤل التالي: " كيف يرانا العملاء؟ " حيث إن إدارة الوحدة الاقتصادية تسعى من خلال مقاييس محددة

<sup>1</sup> علاوي خضير مجيد، قياس الأداء الشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن -دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات الصناعية في محافظة الديوانية- مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة المثنى، العراق، المجلد 05، العدد02، 2015، ص144.

<sup>2</sup> ربيع سعود، زيد سعود، بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجي، مجلة دنانير، الجامعة العراقية، العراق، المجلد01، العدد5، 2014، ص314.

<sup>3</sup> منال سرور، لينا كريكور، تكامل التقنيات الكلفية مع بطاقة الأداء المتوازن لأغراض قياس وتقويم الأداء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد العراق، المجلد19، العدد80، 2013، ص444.

تعكس العوامل التي تهم العملاء، في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء، إذ إن درجة الرضا تؤثر في إمكانية المحافظة على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد وبالتالي حصة المؤسسة في السوق.<sup>1</sup>

لذلك على المديرين ترجمة رسالة المؤسسة العامة فيما يتعلق برضاء العميل إلى مقاييس محددة ودقيقة، بحيث تعكس رغبات واحتياجات العميل، وتشير احتياجات العملاء إلى أربعة عناصر رئيسية وهي: (الزمن، الجودة الخدمة، الأداء)، ولذلك أيضا كان لزاما على المؤسسة صياغة أهداف تتعلق بكل من العناصر الأساسية السابق ذكرها، ومن ثم تحويل هذه الأهداف إلى مقاييس محددة، ويرتبط هذا البعد باستراتيجية المؤسسة بصورة أساسية.<sup>2</sup>

ويتضمن منظور العملاء مجموعة من مؤشرات المقاييس المرجعية ونذكر أهمها<sup>3</sup>:

- معدل تطور حصة الوحدة في السوق.
- معدل مرونة التسليم للزبائن في الوقت المحدد.
- معدل رضی العملاء.
- زيادة التكلفة/السعر.
- معدل الجودة المقارن للمنافسين.
- معدل الجودة المقارن للصناعة.
- معدل السرعة في تقديم منتجات جديدة أو متطورة في السوق عن المنافسين.

ثالثا: بعد العمليات الداخلية (لإرضاء المساهمين والعملاء، ماهي العمليات التشغيلية التي يجب أن تتفوق فيها؟)

إن العمليات الداخلية تمثل قابلية الوحدة الاقتصادية على تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقل تكاليف، وتعتمد على المدراء والعاملين في المؤسسة لتحقيق أهدافها، إذ إن المديرين بحاجة لمعرفة كيفية إدارة عمليات وأنشطة الوحدة الاقتصادية بصورة جيدة، والعاملين يجب أن يتمتعوا بالمهارات المطلوبة ومساعدة الإدارة في تحديد العمليات والأنشطة غير الفعالة (غير مضافة للقيمة) لعمل التحسينات التي تلي حاجة الزبون وتقلل التكاليف.<sup>4</sup> ويعتبر (Kaplan and Norton) هذا البعد الأساس في خلق قيمة للزبائن وحاملي الأسهم

<sup>1</sup> ربيع سعود، زيد سعود، مرجع سبق ذكره، ص315.

<sup>2</sup> عادل خليل الشربيني، اتجاهات الإدارة العليا بالمستشفيات الخاصة بمحافظة الاسكندرية وأثرها على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مصر، المجلد08، العدد03، 2017، ص470.

<sup>3</sup> منال سرور، لينا كريكور، مرجع سبق ذكره، ص444.

<sup>4</sup> علاوي، خضير مجيد، مرجع سابق، ص 145.

ويتطلب هذا البعد تحديد العمليات المطلوبة لتحقيق الأهداف المالية وأهداف الزبائن (إرضاء الزبائن)، فالمقاييس المعتمدة على الزبائن هامة، إلا أنها يجب أن تترجم في المقاييس الداخلية لتحقيق متطلبات الزبائن وتكون العمليات الداخلية من:<sup>1</sup>

- ابتكار أو تجديد العمليات: وهذا يتطلب تحديد متطلبات الزبائن لتكييف العمليات لتحقيق متطلبات الزبائن
- عمليات التشغيل: زيادة الجودة والكفاءة التشغيلية، وتخفيض وقت العمليات.
- عمليات خدمة ما بعد البيع: زيادة جودة الخدمة وكفاءة الخدمة، وتخفيض وقت الخدمة.

رابعاً: بعد التعلم والنمو (لتحقيق رؤيتنا، كيف سنحتفظ بقدرتنا على التغيير والتحسين؟)

إن المنظورين السابقين للأداء في بطاقة الأداء المتوازن (العلاء، العمليات) يكشفان عن وجود فجوة بين التعلم التنظيمي وما هو مطلوب منها لتحقيق الأهداف المطلوبة للأداء الناجح في المستقبل، ولتقليل تلك الفجوة يجب على المؤسسات في العصر الحالي الاستثمار في المورد البشري مع التغيير في الإجراءات الروتينية التنظيمية للتماشي مع متطلبات العصر الحديث.<sup>2</sup> فبعد التعليم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، في هذا البعد تدرس المؤسسة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء، وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.<sup>3</sup>

ويتضمن منظور النمو والتعلم مجموعة من مؤشرات المقاييس المرجعية ونذكر أهمها<sup>4</sup>:

- معدل النمو في عدد العاملين الذين يتمتعون بالجدارة.
- مستوى الكفاءة الفنية والإدارية.
- عدد ساعات التدريب في مجال الإبداع والابتكار.
- معدل التطور في حقوق الملكية الفكرية.
- معدل التطور في التكاليف الاستثمارية في مجال تكنولوجيا الإنتاج المعلومات.

<sup>1</sup> حسين رضوان كتلو، بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في المنظمات الخدمية "دراسة تطبيقية"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الوصل، العراق، المجلد 36 العدد 116، 2014، ص 135.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إجازة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 161.

<sup>3</sup> محمد أحمد أبو قمر، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>4</sup> منال سرور، لينا كريكور، مرجع سبق ذكره، ص 444.

- الوقت المقدر لاكتساب الممتلكات الفكرية الجديدة.
- معدل رضا العاملين.

ويجب على المؤسسة أن تحدد المحاور التالية لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن:<sup>1</sup>

1. الأهداف: تعبر الأهداف عن النتائج المنشود تحقيقها، والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، ويتم توزيع وتخصيص الأهداف على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية، ويجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها، مثال ذلك: زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة 10% في نهاية العام الحالي.
2. المقاييس أو المؤشرات: تمثل الجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً فهي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، مثال ذلك: مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني).
3. المعايير أو القيم المستهدفة: هي مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن القيم التي تم الوصول إليها، مثال ذلك: تحقيق رضا العملاء بنسبة 80% من القيمة المستهدفة.
4. المبادرات أو الخطوات الإجرائية: تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف، مثال ذلك: فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

الجدول(06): المحاور التي يحتوي عليها كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

مثال: بعد التعلم والنمو				
الاهداف الاستراتيجية	المقاييس أو المؤشرات	المبادرات أو الخطوات	المعايير أو القيم المستهدفة	الزمن

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء الأدبيات النظرية للموضوع

إجمالاً يمكن القول أن التحول الذي عرفته بطاقة الأداء المتوازن لتشمل البعد الاجتماعي والبيئي كان انطلاقة من الهدف الحديث للمؤسسات اليوم للمساهمة في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته واعتناق مفهوم التعايش البيئي، فلا يمكن أن يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية ومصالح الملاك، لذلك كان لابد من أن يتوسع

<sup>1</sup> محمد أحمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص46.

الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال، بما يسمح لها بتطور قدراتها من جانب ويمكنها من التعامل مع الضغوط التي تفرضها فئات متعددة في المجتمع من جانب آخر.

### المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)

يرى (Beiker & Gminder) أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تكون أداة أفضل لدمج نظم الإدارة البيئية والاجتماعية في العمليات التشغيلية الأساسية لمنظمات الأعمال، ويعتمد إظهار ودمج البعد البيئي على الرأي الذي ينادى بتخطيط وتقييم السلوك الأخضر على مستوى الاستراتيجية التشغيلية، ومن ثمة فإن نظام قياس الأداء المتكامل يجب أن يؤسس عند هذا المستوى.<sup>1</sup>

### أولاً: دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن إطاراً قوياً لإدارة وتقييم كلا من الأمور البيئية والاجتماعية بالإضافة للاقتصادية ودمج المسائل البيئية في نظام خلق القيمة للمؤسسة، بالإضافة إلى كونها أساس نظم الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، فهناك آراء متعددة في كيفية إدخال ودمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن.<sup>2</sup> ويرى (Figge et al.) أن هناك ثلاث إمكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن وهي:<sup>3</sup>

- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.
- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة.
- إضافة بعد خامس يأخذ الأمور الاجتماعية والبيئية في الحسبان.

غير أن السيناريو الثالث هو الذي كان الأقرب إلى التنفيذ، وهو ما حدث فعلاً سنة 2007 عندما أضاف كل من (REISEN DE PINHO & KAPLAN) منظور الإدارة البيئية والاجتماعية إلى المناظير الأربعة الكلاسيكية، وهذا إيماناً منهما بأهمية هذين البعدين في عملية تقييم أداء المؤسسة، وبذلك تحولت تسمية هذه الأداة من بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام (Sustainable Balanced Score Card)

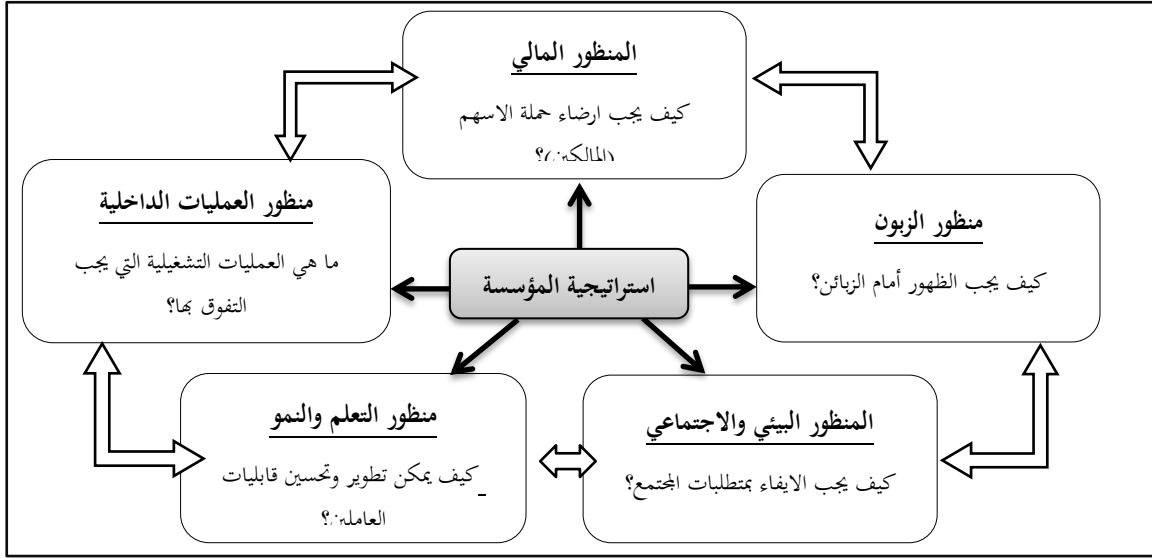
<sup>1</sup> عبد القادر حسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص331.

<sup>2</sup> مراد رابع كوشي، مريم السعيد بودودة، مرجع سبق ذكره، ص239.

<sup>3</sup> صفاء ادريس عبودي، رياض احمد محمد، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للإسمنت الشمالية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 01، العدد 41، 2018، ص378.

وقد كان الهدف (SBSC) الأساسي من هذه الأداة هو ربط تسيير المؤسسات باستراتيجية التنمية المستدامة وذلك من أجل تمكين هذه المؤسسات من خلق القيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل.<sup>1</sup>

الشكل (25): نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمنظورها البيئي والاجتماعي



المصدر: صفاء ادريس عبودي، رياض احمد محمد، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للإسمنت الشمالية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق المجلد01، العدد41، 2018، ص378.

كما أن معلومات البيئية في نظام قياس الأداء يعطي صورة واضحة عن وضع المؤسسة في المجتمع، ويعد الاهتمام بالبعد البيئي للمنشأة من مسؤولياتها في الآونة الأخيرة في ظل التشريعات والقوانين الخاصة بالبيئة، حيث إن من مؤشرات هذا البعد ما يلي:<sup>2</sup>

- نسبة برامج حماية البيئة.
- نسبة التكلفة حماية البيئة الداخلية إلى التكلفة الكلية لحماية البيئة.
- نسبة التكلفة حماية البيئة الخارجية ( البيئة المحيطة بالمنشأة) إلى التكلفة الكلية لحماية البيئة.

ثانياً: مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي

إن إدراج البعد البيئي والاجتماعي ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يفرض ضرورة تحديد المؤشرات الخاصة بهذا المنظور ويمكن توضيح أهم هذه المؤشرات في الجدول التالي:

<sup>1</sup> مراد رايح كوشي، مرتم السعيد بودودة، مرجع سبق ذكره، ص239.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح، محي الدين الهادي، تفعيل بطاقة الأداء المتوازن بهدف دعم المركز التنافسي للمنشأة " دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مصر، المجلد08، العدد03، 2017، ص792.



الجدول(07): مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي

مؤشرات الأداء	الأهداف الاستراتيجية	المنظور
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد أيام التكوين المخصصة لعمالها والمهاتفة إلى احترام البيئة.</li> <li>• معدل الانبعاثات الغازية التي لديها تأثير على طبقة الأوزون.</li> <li>• حجم الفضلات والمهملات الناجمة عن العملية الإنتاجية.</li> <li>• حصة الفضلات التي يتم تدويرها نسبة إلى إجمالي الفضلات.</li> <li>• حصة استهلاك المؤسسة من الماء، الكهرباء، والغاز.</li> </ul>	تطور الأداء البيئي	الاجتماعي والبيئي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية والخيرية لصالح المجتمع المحلي.</li> <li>• عدد العمليات التي قامت بها المؤسسة والتي تهدف إلى القضاء على كل أشكال، المنافسة غير النزيهة.</li> <li>• حجم الميزانية المخصصة للمساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.</li> </ul>	تطور الأداء الاجتماعي	

المصدر: مراد رابح كوشي ومريم السعيد بودودة، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغروات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد13، العدد02، 2017، ص239.

ثالثاً: إدخال المعلومات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن (بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)

اتفقت العديد من الآراء على أن هناك خمسة طرق ممكنة لدمج المسائل البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) هي:<sup>1</sup>

#### 1. بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية

بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية والتي تكون معرضة أكثر لأموال الاستدامة، وذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة ولكن تأثيره محدود من الناحية العملية.

<sup>1</sup> عبد القادر الحسين، مرجع سبق ذكره ص332.

## 2. بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية

يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل، وذلك المدخل يزيد من تكامل استدامة الإدارة ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات فائدة.

## 3. بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف

يتم إضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وذلك الحل يطور حالة الاستدامة في المؤسسة ومن الممكن تطبيقه في المؤسسات المعرضة بدرجة كبيرة لأمور الاستدامة.

## 4. بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية

فيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها ومن ثم يجعل علاقات السببية واضحة، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد مبرجة لفكرة دراية المؤسسة بقوة الاستدامة.

## 5. بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة

قد يطلق عليها أيضًا بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، وهي لوحدة (SBSC) تعني استخدام المؤسسة لبطاقة الأداء المستدامة في بعض أجزاء المؤسسة فقط، فهي تشغيل الخدمات المشاركة والمسئولة عن الاستدامة البيئية.

عموماً يمكن القول بأن تعامل المؤسسات على اختلاف أنواعها مع كم كبير من المعلومات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، ومواجهة صعوبة إيجاد المؤشرات المناسبة التي تمكن هذه المؤسسات من قياس أدائها واتخاذ قرارات على ضوء ذلك، يجعلها تتوجه إلى استخدام مؤشرات بطاقة الأداء المستدام (SBCS) التي تغطي البعد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للاستدامة.

## خلاصة الفصل

في نهاية هذا الفصل وبعد الخوض في كم ليس باليسير من الدراسات التي تناولت موضوع الأداء، وتنقلنا بين العديد من الآراء والمفاهيم التي كانت تصب جميعها في محاولة تحديد معالم واضحة للأداء وإرساء قواعد ومعايير يسترشد بها المسيرين في قياس أداء المؤسسات، نكون قد وصلنا إلى رؤية واضحة على أن الأداء مزج معتدل بين الكفاءة والفعالية، وحكم إيجابي أو سلبي توصف به نتيجة جهد المؤسسات أو الأفراد في استخدام الموارد المتاحة من أجل تحقق الأهداف، والذي يكون معبرا عنه بمقاييس مختلفة الأبعاد باختلاف المؤسسات وظروف القياس.

وعلى اعتبار أن قياس وتقييم الأداء هي خطوة هامة الهدف منها الوقوف على نتائج المؤسسات اعتمادا على مجموعة من المؤشرات والمقاييس، كانت لفترة طويلة أدوات التحليل المالي التقليدية المؤشر الوحيد الذي تقف من خلاله المؤسسات على مدى حسن أدائها، لكن مع التوجهات الإدارية الحديثة أصبح ينظر إلى تلك المؤشرات على أنها غير كافية للحكم على أداء المؤسسات، ذلك ما حفز المفكرين والباحثين على تطوير أساليب أكثر شمولاً للأداء المؤسسي الذي يتعدى كونه أداء ماليا فقط، ولعل أحسن ما جاد به الباحثون هو ما قدمه (Norton & Kaplan) بهذا الخصوص بتقديمهما لبطاقة الأداء المتوازن التي كانت بمثابة النموذج الشامل لأغلب مؤشرات قياس الأداء، حيث تجاوزا في هذا النموذج عيب قصور النماذج الأخرى التي اعتمدت على البعد المالي البحت، ليتم توظيف ثلاثة أبعاد أخرى ترتبط فيما بينها بعلاقات السبب والنتيجة، وشمل هذا النموذج إضافة على البعد المالي بعد العملاء وبعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية، ليضاف إليها أيضا في الآونة الأخيرة بعدا آخر يعبر عن أداء المؤسسة اجتماعيا وبيئيا.



# الفصل الثالث



## تمهيد

إن المتتبع للأدبيات التي تناولت العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، سيجد غموضاً وشحاً كبيراً في ذلك، فلحد الآن لا توجد نظرية مثبتة ولا دراسات واضحة تشرح معالم هذه العلاقة وتخوض في مسببات التأثير بين المصطلحين، وهذا الغموض طرح أيضاً كأحد صعوبات تحديد العلاقة بين المتغيرين في هذه الدراسة حيث تم اللجوء إلى البحث عن متغير وسيط ينقل الأثر المتوقع إحدائه من حوكمة الموارد البشرية إلى الأداء المؤسسي، وبعد البحث والتنقيب في العديد من الدراسات تم الوصول إلى إمكانية توسط أداء المورد البشري بين المتغيرين، حيث يتوقع أن حوكمة الموارد البشرية بما تضمنه من الإطار الأخلاقي والقانوني، وإخضاع ممارسات واستراتيجيات المورد البشري لمبادئ المساءلة والشفافية والعدالة والمشاركة... ستؤثر على أداء المورد البشري والذي بدوره سينقل الأثر إلى الأداء المؤسسي، حيث تم بناء هذا الاعتقاد على خلفية المقاربات النظرية التي تحقق الأداء في المؤسسة، والتي يستشف المتتبع لها بأن فعالية المورد البشري هي الركيزة الأساسية التي يبني عليها الأداء الشامل لأي تنظيم، إضافة إلى ذلك تعد حساسية المورد البشري في بيئة الأعمال اليوم، والنظر إليه كأحد أهم موارد الميزة التنافسية التي تراهن عليها العديد من المؤسسات من النقاط التي توجه النظر نحو العلاقة القوية بين الأداء المؤسسي وأداء المورد البشري، ومنه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أداء المورد البشري وأهمية تقييمه في مبحثه الأول، ثم إعطاء لمحة عن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والذي يعزز أهمية هذا المورد في التأثير على أداء المؤسسة في المبحث الثاني، ليتم في ذات المبحث ربط المتغيرات الثلاث ( حوكمة الموارد البشرية أداء المورد البشري الأداء المؤسسي) نظرياً من خلال وجهات نظر مختلفة، أما في المبحث الثالث فيتم عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة وربطها بالدراسة الحالية.

يتفرع هذا الفصل إلى:

- ❖ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري وأهمية تقييمه.
- ❖ المبحث الثاني: دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي.
- ❖ المبحث الثالث: عرض وتحليل الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري وأهمية تقييمه

قبل الذهاب إلى مفهوم أداء المورد البشري وأهمية تقييم وربطه بالأداء المؤسسي، لابد من أن ننطلق من نقطة تسبق ذلك، حيث أنه لابد من الإشارة إلى المقاربات النظرية التي تناولت الأداء المؤسسي وكيف كان لها أن ربطت المورد البشري كمتغير أساسي يحرك معادلة الأداء الشامل للمؤسسات، حيث أن عمق الدراسة يظهر من خلال تناول كيفية تحقيق الأداء المؤسسي، ومعرفة الأسباب التي تجعل المؤسسات أفضل أداء من مثيلاتها، وفيما يلي سيتم التطرق إلى:

- المطلب الأول: مكانة المورد البشري ضمن مقاربات الأداء.
- المطلب الثاني: أداء المورد البشري، مفهومه وأهميته تقييمه.
- المطلب الثالث: أهداف وأبعاد قياس أداء المورد البشري.

## المطلب الأول: مكانة المورد البشري ضمن مقاربات الأداء

إن ارتباط المورد البشري بالأداء المؤسسي يقودنا لتتبع جذور مفهوم الأداء، حيث إن هذا المفهوم الذي مر بثلاث مراحل عرف فيها توجهات مختلفة في تفسير الأسباب التي تجعل من المؤسسات تقدم الأداء الأفضل مقارنة بمثيلاتها، فبداية كان تقييم الأداء يرتبط بنوعية التنظيم الداخلي للمنشآت دون الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الخارجية، إلا أن قصر نظر هذه المقاربة وإهمالها لعناصر مهمة في تحديد الأداء سرع في الانتقال إلى المنظور الاستراتيجي الأوسع والأشمل في تحديد مفهوم الأداء حيث أنه يراعي في ذلك المتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة المؤسسات، إلا أن ذلك لم يشفع لهذه المقاربة، فمع مرور الوقت أصبحت غير مجدية، ودعت إلى ظهور مقاربة جديدة يرد فيها الاعتبار لدور المورد البشري الذي كان ولا يزال الركيزة الأساسية لمفهوم الأداء، وفيما يلي نحاول المرور على هذه المقاربات:

## أولاً: مقارنة الأداء عن طريق التنظيم

سيطرت هذه المقاربة في النصف الأول من القرن الماضي، حيث تجسدت نظرة مفكرها وعلى رأسهم رائد الفكر التسييري وصاحب نظرية التنظيم العلمي للعمل (F, Taylor)، في أن أداء المؤسسة متوقف على نوعية تنظيمها الذي يفرض شروطه على النظام الاجتماعي بالمؤسسة عبر هيكله العمل ومجموع المهام التي تحدد القدرات المهنية المطلوبة، أي في إطار ما أسماه بدراسة الحركة والزمن، فكانت بذلك أغلب الهياكل التنظيمية مركزة

على السلمية وكثرة المستويات الهرمية، على اعتبار أن الأفراد يكونون أكثر كفاءة كلما كانوا متخصصين، وكلما تجسد التطابق بين متطلبات المنصب ومؤهلات شاغله كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستويات أعلى.<sup>1</sup>

وبناء على هذا الطرح، فإن الأداء اقتصر مفهومه لمدة طويلة في إنتاجية العامل سعياً للتكيف مع تغيرات المحيط، غير أن التقدير المبالغ فيه للتنظيم لم يخدم كثيراً المؤسسات فيما بعد، مما نجم عن ذلك ظهور مقارنة جديدة مستقلة عن مفهوم الهيكل التنظيمية وتستجيب للاعتبارات الخارجية.

### ثانياً: مقارنة الأداء عن طريق الاستراتيجية

إن النتائج السلبية التي حققتها المقارنة السابقة بعدم أخذها بعين الاعتبار متغير السوق، استدعت ضرورة وجود مقارنة جديدة تأخذ في الحسبان التطورات التي يشهدها محيط المنظمات عند تحديد مفهوم الأداء، حيث تمثلت أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت المنظمات تواجهها مع تطور التسويق كعلم و فن وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير.<sup>2</sup>

إن تسارع التغيرات كان بمثابة المحدد الأساسي لما يجب أن تتبناه المؤسسات لتحقيق الأداء الأفضل، فكان التوجه في نهاية الخمسينيات إلى ضرورة استبدال ربط الأداء بالتنظيم إلى ربطه بالاستراتيجية، باعتبار أن مقارنة التنظيم مقارنة متغيرة تابعة للاستراتيجية، أي أنه على ضوء الاستراتيجية المنتقاة يتم تحديد الهيكل المناسبة فالتنظيم العلمي للعمل موجود لكن لا يلعب الدور الرئيسي في الأداء، كما أنه يهب للأفراد نوعاً من الحرية شريطة أن يكونوا محايدين أمام أي تغيير تفرضه الاستراتيجية، لذلك اقتصر تحديد الأداء في هذه المقارنة على مفهوم التنافسية، بحيث لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط كما كان في المقارنة السابقة.

### ثالثاً: مقارنة الأداء عن طريق الأفراد

بالموازنة مع تطور الفكر الاستراتيجي وممارسته في أغلب المؤسسات الأمريكية الكبرى، فرضت المؤسسات اليابانية في نهاية السبعينيات وجودها في الأسواق العالمية بقوة وحققت تفوقها تنافسياً جعل رواد الفكر الاستراتيجي يتساءلون عن جدوى الاستراتيجية إذا كان اليابانيون قد حققوا كل هذا التفوق دون أن يكونوا أحسن تخطيطاً ولا تصميمياً للاستراتيجية من نظرائهم الغربيين.<sup>3</sup> هذه التساؤلات خلصت إلى تحليل مفاده أن ما حققته المؤسسات اليابانية من أداء كان وليد عوامل تملكها المؤسسة نفسها قبل المحيط وتحديد ما نوعية وأسلوب

<sup>1</sup> سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص 148.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 149.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 149.

عمل مواردها البشرية، إضافة إلى استنتاجهم أن ما يدفع المؤسسة نحو الأداء الأفضل ويضمن استمرارها لم يكن يوماً عامل الأموال، بل كان جوهره ما تملكه من طاقات فكرية ودفاعية لدى أفرادها، فالنموذج الياباني يقوم على أن يكون كل عامل عنصراً فاعلاً وناشطاً لا ينفذ الأوامر فقط، بل يبرهن على قدراته وإبداعاته فالاختلاف والتميز في نظرهم إنما يكون من صنع البشر أنفسهم.

من هنا يمكن القول أن المقاربات وإن اختلفت معايير القياس لديها، إلا أنها تشترك في قياس الأداء المؤسسي والحكم على ما تقدمه المؤسسة من نتائج، فالمؤسسة كنظام متعدد العناصر والأهداف لا بد من تحقيق التناسق والتكامل بين أهدافه، فالأداء السيء سيكون حتماً كنتيجة للقصور في استعمال أحد عناصر النظام فالأداء بدل قيامه على محدد واحد نجده يمثل خلاصة المحددات الثلاثة (الفعالية التنظيمية، الفعالية الاستراتيجية الفعالية البشرية)، والأبرز في ذلك هو أن الفعالية البشرية هي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها الأداء، على اعتبار أن المورد البشري هو المصدر الدائم للإبداع الاستراتيجي، وخلق القدرات التنظيمية، وبالتالي فهو المفتاح نحو تحقيق الأداء المؤسسي الشامل.

#### المطلب الثاني: أداء المورد البشري، مفهومه وأهميته تقيمه

تقوم النظرة المعاصرة لأداء المؤسسات مهما كانت طبيعتها وحجمها على فكرة أساسية لبها أن هذا الأداء يبني ويقوم على أداء العنصر البشري أياً كان مستواه، فالفرد يؤدي دوراً حيويًا في كافة المستويات التنظيمية، ما فرض وأوجب ضرورة التعرف على أداء الفرد الذي يتوقف عليه أداء المؤسسة ككل.

#### أولاً: مفهوم أداء المورد البشري

في حقيقة الأمر تتباين المسميات بشأن أداء العاملين، لكنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونه الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف التي يتطلب بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات أو مهارات وقابلية الأفراد العاملين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير القياس من ناحية أخرى.<sup>1</sup> كما يرى (Campbell) أن أداء المورد البشري هو سلوك أو تصرف العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المؤسسة هذا السلوك إما أن يكون إيجابياً أو سلبياً، ويكون هذا السلوك جزءاً من العمل أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها.

<sup>1</sup> علاء ميمي، شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة جامعة الجزائر3، الجزائر، المجلد22، العدد01، 2019، ص264.



فالأداء البشري إذا هو "محصلة النتائج التي يحققها الفرد نتيجة لمقدار جهوده المبذولة ومدى استغلاله لمهاراته ومعارفه والفرص المتاحة له في إطار قيامه بالمهام والواجبات الموكلة إليه، وتجدد الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين أداء العامل والجهد الذي يبذله في سبيل إنجاز عمله، فالأول يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، أما الثاني فيشير إلى الطاقة التي يبذلها الفرد من أجل إشباع متطلبات الوظيفة"<sup>1</sup>.

إن هذا العرض لمفهوم الأداء البشري على حسب رأي (CompBell) ما هو إلا وصف مرادف للإنتاجية حيث يصفه بأنه المحصلة النهائية عن الجهد المبذول، في حين إنه يحمل وصفاً أعم وأشمل، يسير إلى التفاعل بين مجموعة السلوكيات المولدة للإنتاج التي يظهرها الفرد عند أدائه لعمله وبين مدى إنجازه للمهام الوظيفية الموكلة إليه ولتفادي هذه النظرة القاصرة له، فقد عرفه بأنه " مجموعة السلوكيات أو الأفعال الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة والتي يمكن قياسها في شكل مستوى المهارات والمساهمة في تحقيق الأهداف"<sup>2</sup>. هذه السلوكيات التي تحدد أداء الفرد تضمنها نموذج (CompBell) الذي يسمى " بالنموذج متعدد العوامل 1990" وهي ثمانية أبعاد سلوكية لأداء العمل تتمثل في:<sup>3</sup>

- مهارات تخص مهام الوظيفة: تمثل القدرات التي طورها الفرد لإتقان المهام التي تقع ضمن المتطلبات التقنية الأساسية المرتبطة بوظيفته.
- مهارات لا تخص مهام الوظيفة: تمثل القدرات التي طورها الفرد لإتقان المهام المطلوبة في عدد كبير من الوظائف المشتركة في المؤسسة.
- القدرة على التواصل الكتابي والشفوي: تمثل القدرة على التواصل بوضوح وفعالية.
- الجهد المبذول في العمل: يمثل نوعية الالتزام بجهد الفرد ودوافعه للقيام بعمله.
- الحفاظ على الانضباط الشخصي: تدل على القدرة على تجنب السلوك السلبي وخرق القواعد الداخلية والغياب، وما إلى ذلك.
- تسهيل أداء الفريق والزملاء: وتظهر من خلال قدرة الشخص على دعم ومساعدة وتطوير الزملاء والمساهمة في وحدة الفريق من خلال المساهمة في أدائه الجماعي.

<sup>1</sup> هاشمي أحمد عبايسة، سعاد الحاج عبود، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مركب تكرير الملح بمنطقة "الوطاية" - بسكرة - الجزائر، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الأردن، الأردن، المجلد 43، العدد 1، 2016، ص 414.

<sup>2</sup> سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص 160.

<sup>3</sup> Brigitte Charles-Pauvers, et La, **Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche**, Note 436 (06-9), 2006, P05.

- الإشراف: ويتمثل في القدرة على التأثير على المرؤوسين من خلال التفاعلات معهم.
- الإدارة والتسيير: تمثل القدرة على إتقان مهام تخصيص الموارد والتنظيم والتحكم في فعالية الفريق وتطوير الخدمات.

واتساقا مع ماتقدم، يمكننا تحديد توجهاتنا بشأن مفهوم الأداء البشري وعلى نحو يؤشر على مجموعة من المضامين ويكشف عن دلالات ومن ثم يفصح عن اتجاهات ممثلة كالاتي:<sup>1</sup>

- اتجاه يعبر عن الناتج الذي يحققه الفرد.
- اتجاه يعكس سلوك يحقق نتيجة.
- اتجاه يعبر عن مدى استخدام الفرد للموارد المتاحة.
- اتجاه يعبر عن قدرة الفرد على تحقيق الأهداف.

مما سبق يمكن القول بأن أداء المورد البشري يعبر عن الناتج الذي يحققه الفرد من خلال سلوكه الهادف في أدائه لمهام وظيفته، بكفاءة (قدرة الفرد على تحقيق الأهداف) وفعالية (مدى استخدام الفرد للموارد المتاحة) بحيث يشمل هذا الأداء الفرد ( ما يقدمه الفرد من معرفة ومهارة وسلوك) والوظيفة (مواصفات الوظيفة من متطلبات وتحديات) والموقف (مواصفات البيئة التنظيمية).

### ثانيا: تقييم وقياس أداء المورد البشري

تقييم الأداء يعد الصفة النظامية أو الرسمية التي تكشف عن مكان قوة وضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها، ولقد عرفه (Ficher) وزملائه بأنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة.<sup>2</sup> فهذه العملية إذا تتم من خلال تقييم ما تم إنجازه بواسطة الأفراد في جميع المستويات الإدارية المختلفة، والذي يساعد على معرفة ما تم إنجازه ومقارنته بالمعايير الموضوعية مسبقا.<sup>3</sup>

يعرف مؤيد سعيد عملية تقييم أداء الموارد البشرية بأنها "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي تبذلها الموارد البشرية، وسلوكاتها أثناء العمل، لتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص162.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص366.

<sup>3</sup> وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص201.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2006، ص208.

كما تعرف حمداوي تقييم الأداء على أنه "تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة، الهدف منه تقدير مستوى ونوعية أدائه، وتعتبر مرحلة منظمة ومستمرة وضرورية للتسيير الفعال للموارد البشرية، خاصة إذا كانت ترتبط باستراتيجية العمل وأسلوب تسيير المؤسسة"<sup>1</sup>، لذلك فتقييم الأداء هو "نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة سواء أكانوا رؤساء أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا إلى القاعدة"<sup>2</sup>.

ومن منطلق أن تقييم الأداء هو العملية التي تصمم لتحديد ما أنجزه الفرد، تعد عملية تقييم الأداء "مهمة بالنسبة لمحاسبة الموارد البشرية، لأنه من خلالها يمكن الاستفادة من إيجاد الطاقة الإنتاجية للمورد البشري التي عادة ما يصعب قياسها حيث إن العوامل التي تساعد للوصول إلى هذا التقييم عادة ما تتمثل في كمية العمل المنجز جودة العمل، مدى الاعتماد على المورد البشري، وحكمه وتقديره..."<sup>3</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن تقييم الأداء هو عملية دورية منظمة هادفة، تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، تشمل جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، تهدف إلى الوقوف على مدى أداء المورد البشري لمهامه وتحديد مستويات كفاءته، ومن ثمة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدارك القصور في أداء المورد البشري وتحسين أدائه.

قد لا يمكن التطرق إلى مفهوم الأداء من دون الاصطدام بمفهوم تحسين الأداء الذي يعتبر مرحلة تلي التقييم وتنطلق على أساس مخرجاتها، فتحسين الأداء يعرفه محمد قذري حسن بأنه "اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء"<sup>4</sup>.

وبالتالي يمكن القول بأن تحسين الأداء هو المرحلة المثمنة لعملية التقييم والمترجمة لمخرجاتها من خلال إجراءات التقويم وتصحيح انحرافات الأداء التي أظهرت عنها عميلة التقييم.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعي قالمة، الجزائر، 2004، ص123.

<sup>2</sup> سردان ياسين صابر، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المؤسسة: الدور المعدل لاستراتيجية المنظمة دراسة حالة على عينة من المصارف التجارية في محافظة أربيل نموذجاً، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص36.

<sup>3</sup> سندية مروان الخيالي، وآخرون، انعكاسات القيم المنظمة في تنمية المورد البشري دراسة تحليلية لآراء القيادة الإدارية في جامعة الموصل، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق، العراق، المجلد 35، العدد 93، 2012، ص168.

<sup>4</sup> محمد قذري حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص403.

ثالثاً: أهمية تقييم وقياس أداء المورد البشري

تكمن أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في ضمان تحقيق الانسجام بين خصائص الموارد البشرية، وبين متطلبات الوظائف، وذلك من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- معرفة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ على الوظائف، من حيث طرق وأساليب العمل، وكذا الكفاءات الضرورية لشغل هذه الوظائف.
- معرفة التغيرات التي تعرفها كفاءات الموارد البشرية.
- الكشف عن أوجه القصور التي من الممكن أن تعرفها إدارة الموارد البشرية على مستوى بعض أنشطتها مثل: الاختيار والتعيين والتدريب.

ويمكن توضيح هذه الأهمية بشكل أوضح لكل من المورد البشري والمؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08): أهمية تقييم أداء المورد البشري

بالنسبة للمؤسسة	بالنسبة للمورد البشري
- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.	- تعريفهم على نواحي القصور والضعف من جهة، ونواحي القوة في أدائهم حتى يسعوا لتحسينها من جهة أخرى.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة للعمل ومستلزماته.	- التعرف على نواحي السلوك غير المقبول الذي يقلل من كفاءة المورد البشري.
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم هي المقياس المباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.	- خلق ديناميكية ومنافسة بين الأفراد في ميدان العمل.
- قياس المردودية الكلية للمؤسسة واستخراج الفوارق في الأداء، ومعرفة مدى تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.	- توفير تغذية عكسية مستمرة للعمال عن أدائهم، لتعريفهم بمدى النجاح في تأدية المطلوب منهم.
	- تحديد كفاءات المورد البشري من جهة، وتحديد العمال الذين يحتاجون لعمليات التدريب من جهة أخرى.

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء الأدبيات النظرية للموضوع

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: منهج تحليلي مبسط، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 431.

## المطلب الثالث: أهداف وأبعاد قياس أداء المورد البشري

## أولاً: أهداف قياس أداء المورد البشري

هناك عدة أهداف لعملية تقييم أداء المورد البشري وهذا نظراً لأهميته في سياسات إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه الأهداف ما يلي:<sup>1</sup>

- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة على أداء المورد البشري ويحسن العملية الرقابية في المؤسسة.
- رفع مستوى أداء العمال واستثمار قدراتهم بما يساعد على التقدم والتطور.
- إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العمال اتجاه المؤسسة.
- تحديد تكاليف العمل وامكانية ترشيد سياسات الانتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.
- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده ووضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة.
- يساعد على وضع أسس في تحديد استراتيجية الحصول على موارد بشري ذات كفاءة تتماشى والاستراتيجية العامة لمؤسسة.
- يعد من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة لمعرفة مستوى الدافعية ودرجة رضا المستخدمين.
- توفر نتائج التقييم للأداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته فيتوقع أن يتولد لديه دافع رغبة لتطوير أدائه وتحسينه.

## ثانياً: أبعاد قياس أداء المورد البشري

بعد أن كان ينظر إلى الأداء البشري على أنه يتمثل بنشاطات المهمة الجوهرية التي تحدد بشكل معتاد في عملية تحليل وتقييم الوظائف التي تركز على المهام الرئيسة وتخمين أهميتها وتكرارها...، حيث يطلق على هذه القضية بالمعيار الوجدوي في موضوع الأداء سواء في عملية تقييم الأداء أو تحليله أو دفع المكافآت، أي أن قضية تقييم الأداء سوف تعتمد على بعد واحد فقط هو أداء المهمة الجوهرية للفرد العامل، وبمرور الوقت تغيرت الطبيعة الوجدوية في التعامل مع الأداء الوظيفي وحلت محلها قضية الأبعاد المتعددة للأداء.<sup>2</sup> فتعددت بذلك المقاييس

<sup>1</sup> بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرار الفلاحية، رسالة ماجستير في علوم التنسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التنسيير، جامعة قسنطينة1، الجزائر، 2012/2011، ص20.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي، عامر علي العطوي، فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل، المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء، العراق المجلد07، العدد28، 2012، ص07.

التي يقيم على أساسها الفرد، لتشمل كل من المعايير الشخصية ومعايير النتائج ومعايير السلوك.<sup>1</sup> فحسب (Herman Agnes) توجد ثلاثة مداخل رئيسية لتقييم أداء الموارد البشرية، هي:<sup>2</sup>

- مدخل الصفات الشخصية (Trait Approach): يركز هذا المدخل على صفات الموارد البشرية، بدلا من تركيزه على سلوكياتها ونتائج عملها، ويشمل التقييم حسب هذا المدخل كل من القدرات المعرفية والشخصية للموارد البشرية، يعتبر مدخل الصفات الشخصية قليل الاستخدام من الباحثين مقارنة بالمدخلين المواليين.
  - مدخل السلوك (Behavior Approach): يعتمد مدخل السلوك على كيفية العمل، بدلا من تركيزه على صفات الموارد البشرية، ولا على نتائج عملها المنجز، أي الاهتمام بما تفعله الموارد البشرية.
  - مدخل النتائج (Results Approach): يركز هذا المدخل على نتائج العمل، أي المخرجات التي تحققها الموارد البشرية، بدلا من التركيز على صفاتها الشخصية، ولا على سلوكياتها في العمل.
- يرى عمر وصفي عقيلي أنه يوجد مدخل آخر لتقييم أداء الموارد البشرية يعتمد التركيز على أسس المداخل الثلاثة السالفة الذكر في ذات الوقت، وقد سمي هذا المدخل بمدخل تقييم الأداء كنظام متكامل.<sup>3</sup>

فعند الحديث عن العوامل المفسرة للأداء البشري فإننا نكون أمام مشكلة لطالما واجهها الباحثون، ولعل أهم عمل في هذا المجال والذي تأخذ به الكثير من الدراسات هو ذلك النموذج الذي يحاول ضبط العوامل المختلفة في عاملين رئيسيين هما المقدرة والرغبة في العمل ليصبح الأداء البشري دالة لمتغيرين يعبر عنه بالعلاقة التالية:<sup>4</sup>

$$\text{الأداء البشري} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة}$$

- من خلال هذه العلاقة، يظهر لنا بأن الأداء هو نتيجة لمحصلة تفاعل بين العنصرين:<sup>5</sup>
- الرغبة: والتي تعد منبع السلوك ووقود الأداء، إذ تشير إلى مدى دافعية الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه و إقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميولهم واتجاهاته.
  - القدرة: التي تشير إلى كل ما يمكن للفرد أدائه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية سواء كان ذلك نتيجة تكوين (قدرات مكتسبة يحصل عليها الفرد بالممارسة والتكوين والتعلم) أو دون تكوين (قدرات فطرية يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها على الوظيفة معه).

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص97.

<sup>2</sup> حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2017/2018، ص115.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص115.

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، مصر، 1985، ص27.

<sup>5</sup> سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص162.

كما قدم (Porter) و (Lawler) نموذجاً نظرياً سنة 1968 يقوم على أن العوامل الثلاثة المفسرة للأداء تتمثل أساساً في:<sup>1</sup>

- الجهد المبذول: و يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعية الفرد.
- قدرات الأفراد: والتي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل التعليم، التكوين، الخبرات.
- إدراك الفرد للدور: يشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

ومع تعدد واختلاف الباحثين في تحديد الأبعاد التي يستند إليها في تقييم الأداء، إلا أن الكثير منهم اتفق على مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها الوصول إلى التقييم الحقيقي لأداء المورد البشري في المؤسسة.<sup>2</sup> والتي سوف يتم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية والمتمثلة فيما يلي:<sup>3</sup>

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **جودة العمل:** تتمثل في مدى إدراك الفرد لعمله الذي يقوم به وما يمتلكه من مهارات فنية وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل دون أخطاء.<sup>4</sup>
3. **المثابرة والثوق:** تشتمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة هذا الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.<sup>5</sup>
4. **كمية العمل المنجز:** تمثل ما يستطيع أن ينجزه الفرد من أعمال وفق إمكانياته ومقدراته المختلفة في الظروف الاعتيادية، وكذلك مقدراً السرعة والدقة التي ينجز بها تلك الأعمال في الأوقات المحددة، ويمكن خلالها الوقوف على حاجة الفرد للتوجيه والتطوير والتحسين المستمر في أدائه.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السيكولوجية و أدوات البحث العلمي، دار النهضة، لبنان، 1983، ص49.

<sup>2</sup> عامر خضير السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص46.

<sup>3</sup> أحمد محمد عبد الرحمان بن عيسى، دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2011، ص62.

<sup>4</sup> الأعمر محمود موسى محمد، الجدية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش وعلاقتها بالأداء الوظيفي لديهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، جامعة جرش، الأردن، 2013، ص35.

<sup>5</sup> تهابي حسن عثمان أبو زيد، الأبعاد التنظيمية وتأثيرها على أداء الفرد والمنظمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية السودان، 2012، ص44.

<sup>6</sup> أسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص23.

وعموماً يمكن القول إن عملية تقييم أداء المورد البشري تعتبر من أهم النشاطات التي تقوم بها المؤسسات على اختلاف أنواعها، وذلك لأهميتها الجوهرية بالنسبة للمؤسسة والعاملين على حد سواء، فهي تعتبر المصدر الأول للمعلومات عن الكيفية التي تؤدي بها الوظائف، كما توفر أيضاً المعلومات التي يتم على أساسها تطوير وتحسين مهارات الأفراد وسلوكهم بما يحقق الأداء الأفضل لوظائفهم والمؤسسة ككل، أما بالنسبة للعاملين فعمليات التقييم تشعرهم بحجم جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأديتهم للعمل، وأنها محل تقدير واهتمام من الإدارة وهذا يؤدي إلى رفع روح التفاني في بذل مزيد من الجهود والطاقات، وتقودهم إلى تأدية العمل على أحسن وجه.



## المبحث الثاني: دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي

دفعت التحولات والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم إلى ضرورة إدارة المؤسسات لمواردها وفق منظور استراتيجي، فهذا المنظور يمثل منهجية فكرية متطورة توجه مسار الإدارة بأسلوب منظم من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها، ومن بين هذه التحولات نذكر التوجه إلى البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، والذي بدأ في تلقي الاهتمام اللازم من الباحثين في نهاية السبعينيات من القرن الماضي، مع "التقاء اثنين من التغيرات الأساسية في الأدبيات، أولهما التحول من نهج إدارة شؤون الموظفين القديم إلى المفهوم الأكثر حداثة إدارة الموارد البشرية، وثانيهما إعادة توجيه النماذج الاستراتيجية العامة للجوانب الداخلية للمؤسسة".<sup>1</sup> فنظراً للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، قد أصبحت الإدارة الحديثة تولي اهتماماً متزايداً لقضايا الموارد البشرية التي أصبحت أيضاً تعتبر أساس تنافسية المؤسسات، وهذا ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التقليدي إلى دورها الاستراتيجي، وفيما يلي سيتم التطرق إلى:

- المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي.
- المطلب الثاني: أبعاد مساهمة إدارة المورد البشري في الأداء المؤسسي.
- المطلب الثالث: مسار العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

## المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي

في البداية يمكن أن نعرف أولاً الاستراتيجية على أنها "إطار عام مرشد للتفكير والتصرف، تتخذه الإدارة العليا، يكون مستمداً من الأهداف العليا للمؤسسة ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها، من خلال إحداث المواءمة والتكليف مع البيئة الخارجية، وصولاً إلى أداء رسالتها".<sup>2</sup>

في كثير من الدراسات نلاحظ صعوبة التمييز بين التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتعاريف الخاصة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، في حين إذا رجعنا إلى تعاريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، فإننا

<sup>1</sup> Martin-Alcazar, et la, **Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives**, The International Journal of Human Resource Management, Vol16, No5, 2005, P633.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 ص 27.

نلاحظ أن هذه التعاريف تظهر من جهة الحاجة إلى التجانس الداخلي بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية وتظهر من جانب آخر الحاجة إلى التجانس الخارجي بين الاستراتيجية التنظيمية.<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن القول إن التجانس الداخلي والخارجي يعد عامل التفرقة الأساسي بالنسبة لعدد كبير من الكتاب، ومنه يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية بمنظور استراتيجي تركز على البعد الكلي في التنظيم، سواء أكانت المساهمة على المستوى الكلي لاستراتيجية المؤسسة أو على مستوى استراتيجيات الموارد البشرية.

وتعنى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي بعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي من شأنها أن تحقق التكيف بين نظام الموارد البشرية والظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها، "وبالتالي فهي مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية".<sup>2</sup> أو يمكن تعريفها بأنها مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المؤسسة في ظل الظروف البيئية المحيطة.<sup>3</sup>

في الدراسة التي قام بها (Youndt, Mark A, and others) قام فريق البحث بتطوير نموذج للبعد الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، والذي يمكن من خلاله استنتاج مفهوم واسع لإدارة للموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، فعرفت بأنها مجموعة متكاملة من الممارسات والسياسات والاستراتيجيات التي من خلالها تدير المنظمات رأس مالها البشري، والتي تؤثر وتتأثر باستراتيجية الأعمال، والبعد التنظيمي والبعد الاجتماعي والاقتصادي، ويسلط كل من النموذج وهذا التعريف الضوء على الأبعاد الرئيسية الموضحة في الشكل رقم (26) التالي:<sup>4</sup>

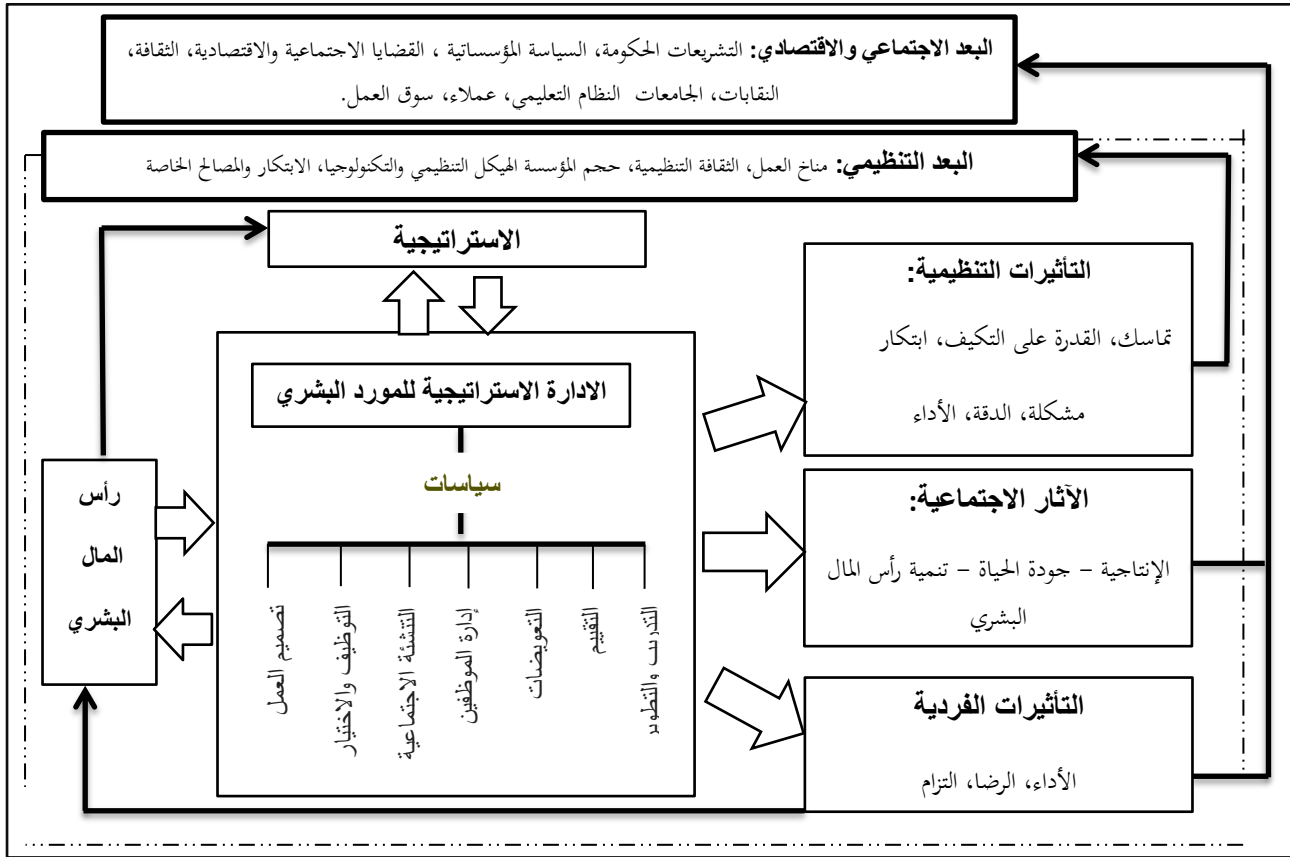
<sup>1</sup> بالمهدي عبد الوهاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، المجلد 08 العدد 08، 2008، ص 166.

<sup>2</sup> عبد الرحمان القري، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015/2016، ص 147.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، ص 154.

<sup>4</sup> Youndt, Mark A, et al, **Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance.** Academy of management Journal Vol39, No4, 1996, P651.

الشكل رقم(26): نموذج تكاملي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية



Source: Youndt, Mark A, et al, Human resource management manufacturing strategy and firm performance, Academy of management Journal Vol39, No4, 1996 P651.

يتم تقديم الإدارة الاستراتيجية للمورد البشري ليس فقط على أنها صياغة استراتيجية معينة للموارد البشرية ولكن كنمط متطابق من الأنشطة، وترتبط الاستراتيجيات والسياسات والممارسات التي يربطها هذا النظام ببعضها البعض بطريقة تآزرية لإدارة وتطوير مخزون المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة، وبهذا المعنى يعتبر امتلاك رأس المال البشري هدف الإدارة الاستراتيجية للمورد البشري، وفي الأخير يتم النظر في آثار النظام ليس فقط فيما يتعلق بالجوانب التنظيمية الداخلية للمؤسسة، ولكن أيضا لعواقب قرارات الإدارة الاستراتيجية للمورد البشري على المستوى الفردي والاجتماعي.

وهناك أكثر من بعد استراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأهمها:<sup>1</sup>

- خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمؤسسة.
- قوة العمل لديهم معرفة علمية وخبرة في مجال الموارد البشرية.

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص143.

- قوة عمل رأس مال فكري واستراتيجي له عائد كبير .
- تعمل قوة العمل وفق معايير كمية ونوعية محددة سلفا.
- تنمية قدرات قوة العمل بصورة مستمرة من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- التركيز على جودة الأداء والإنتاج الشاملين لتحقيق الرضا لدى الزبون.
- تهيئة ضمان اجتماعي وصحي جيد.
- تهيئة فرص التقدم والترقي لقوة العمل.
- ابتكار وتحديد مستمر لممارساتها مع البيئة واستراتيجية المؤسسة.
- عمل قوة العمل عمل استراتيجي يسهم في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
- رؤية جديدة معاصرة تتماشى مع اتجاهات التغيير المعاصرة.

### المطلب الثاني: أبعاد مساهمة إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي

إن ما تعرفه المؤسسات اليوم بمختلف أنواعها من تغير سريع على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر حتما على أدائها لنشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء استراتيجيتها من جهة أخرى، وهذا ما يدعو إلى ضرورة تغيير نظرتها للعنصر البشري كمتغير تابع سابقا إلى متغير استراتيجي حاليا، فاستمرارية نشاطها وبقاءها مرهون بمدى إدارة الموارد البشرية بمنظور استراتيجي يعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها ومرتجما لاستراتيجيتها العامة إلى استراتيجية تفصيلية متخصصة في قضايا الموارد البشرية، ويمكن أن وضح ذلك أكثر من خلال الأبعاد التالية:

#### أولا: إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي

ساهمت التحولات التنافسية في الضغط على العديد من المؤسسات لإعادة هيكلة وظيفة الموارد البشرية وتغيير طبيعة أدوارها لكي تصبح شريكا استراتيجيا ومساهما حقيقيا في النمو ومؤثرا على الأداء التنظيمي للمؤسسات، فقد تحولت وظيفة الموارد البشرية من إطارها الإداري إلى دورها الاستراتيجي تحت تأثير حجم وسرعة التحولات التنافسية.<sup>1</sup> ولتصبح بذلك إدارة الموارد البشرية الشريك الاستراتيجي كان لا بد عليها من تجاوز دور وظيفة الموارد البشرية وطريقة تنظيم وظيفة الموارد البشرية وتنفيذ أنشطتها، والتي تقتصر على امتلاك الكفاءات

<sup>1</sup> يحضيه سمالي، تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة علي لونيسي البلدة 02، الجزائر، المجلد 02 العدد 02، 2018 ص 104.

للقيام بأعمال تجارية توازياً مع استراتيجية الأعمال فحسب، بل تحتاج أيضاً إلى أن تكون قادرة على المساهمة في تصميم المؤسسة وإدارة التغيير فيها.<sup>1</sup>

### ثانياً: إدارة الموارد البشرية كضلع في تحقيق الميزة التنافسية

تتمركز المقاربة المبنية على الموارد (Resource based view) المطورة من قبل مجموعة من الكتاب أمثال (Prahalad, Barney, Hamel, Wernerfelt) حول الموارد الداخلية التي تسمح للمؤسسة بالتفرد بالميزة التنافسية.<sup>2</sup> والتي يمكن فهمها على أنها " تميز المؤسسة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج أو أكثر بأسلوب ناجح ورجحية أفضل"<sup>3</sup>، فقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من الميزات التنافسية الهامة في السنوات الأخيرة وذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزة التقليدية، ففي عصر العولمة ستصبح الموارد البشرية أهم أصول المؤسسة بل وثروتها الوحيدة.<sup>4</sup> من هذا المنظور فإن المؤسسات الباحثة عن التفرد والتميز لا شك أنها ستجد ضالتها بالبحث في جذور الميزة التنافسية واقعياً داخل المؤسسة، وهذا ما يفرض على المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الحفاظ على ثروات المؤسسة من الموارد والكفاءات، ويقول (Atalla Fahed Al-Serhan) "إنه من المهم فهم القيمة الحقيقية للقوى العاملة في المؤسسة، ولا يكفي مخاطبة الموارد البشرية كأصل استراتيجي للمؤسسة ولكن لابد من الاعتقاد بأنهم الأصل الحقيقي والأهم في أي تنظيم، فالموارد البشرية هم الوكلاء الأحرار الذين يتقنون التعامل مع المنافسة والديناميكية في هذا العصر بإمكانياتهم وقادرون على إضافة قيم ضخمة إلى المؤسسة"<sup>5</sup>.

ويرى (Armstrong) أنه كي يتسنى للمؤسسة الحصول والحفاظ على الميزة التنافسية، فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بحاجة لتحقيق الأهداف التالية:<sup>6</sup>

- الاستثمار في العنصر البشري من خلال إدخال وتشجيع عمليات التعلم التي تهدف إلى زيادة القدرات والمهارات اللازمة لمواءمة احتياجات المؤسسة.

<sup>1</sup> Edward E. Lawler, and Mohrman, S, A, **HR as a Strategic Partner : What does it take to make it happen ?** Marshall School of Business, University of Southern California, CEO publication G, 03-2, 2003, P04.

<sup>2</sup> بحضيه سملاي، مرجع سبق ذكره، ص105.

<sup>3</sup> عادل محمد زيدان، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار كتب عربية، مصر، 2003، ص62.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص62.

<sup>5</sup> Atalla Fahed Al-Serhan, **Investigating The Impact Of HR Strategies On Employees' Performance: Study Of Selected Insurance Companies Of Jordan**, Journal of Human and Social Sciences, University of Jordan, Vol46, No3, 2019, P605.

<sup>6</sup> زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص18.

- ضمان تحديد المؤسسة للمعرفة الخطوات اللازمة لتحقيق أهدافها وإرضاء عملائها واتخاذ خطوات للحصول على رأس المال الفكري وتطويره، حيث يعرف رأس المال الفكري بأنه "يتكون بفعل تداخل العناصر الثلاثة التالية: الأفراد، الأنظمة ومكونات السوق، فالأفراد والمسيريون يمثلون رأس المال البشري، والذي يعبر عما يستطيع الأفراد القيام به فرديا، وبالنسبة للأنظمة فإنها تتمثل في المعارف المستقلة عن الأفراد والتي تشمل البراءات العقود، قواعد البيانات وتقنيات الإنتاج أما فيما يخص مكونات السوق فتتمثل في علاقات المؤسسة مع محيطها الخارجي (الموردون، الزبائن، الموزعون)"<sup>1</sup>.
- تحديد السلوكيات المطلوبة لنجاح المؤسسة وضمان تشجيع هذه السلوكيات.
- تشجيع العنصر البشري على المشاركة بإخلاص في العمل الذي تقوم به للمؤسسة.

### ثالثا: إدارة الموارد البشرية كمخزون من الكفاءات

ما يقصد بالكفاءة حسب مكتب إدارة شؤون الموظفين (OPM) أنها نموذج لقياس المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات، وغيرها من الميزات التي يحتاجها الشخص لأداء أدوار العمل والوظائف المهنية بنجاح.<sup>2</sup> فالعديد من المختصون في حقل إدارة الموارد البشرية يطرحون العديد من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الكفاءات وتقييمها والتأكيد على أهميتها ومكافأتها وتنميتها، مما ساعد إدارة الموارد البشرية على النجاح في التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بعدما حازت على الأدوات الملائمة للمتطلبات الجديدة للإدارة الاستراتيجية التي تقوم أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات.<sup>3</sup> ويشير ( Razouk, Abdelwahab & Bayad, Mohamed) إلى أنه من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات تكون وظيفة الموارد البشرية المعنية بوضع ممارسات لإدارة الموارد البشرية قادرة على جذب، وتطوير، والاعتراف بالكفاءات التي يجوزها رأس المال البشري.<sup>4</sup>

ومن منظور استراتيجي باستطاعة المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال الكفاءات الموجودة بها، وتتجلى هذه الكفاءات في القدرات المعرفية والعلمية والتنظيمية والتي تتميز بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، فهذه

<sup>1</sup> حوحو مصطفى، العشعاشي عبد الحق، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحسين الأداء التنظيمي دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف لمسيلا، الجزائر، المجلد، العدد15، 2016، ص168.

<sup>2</sup> قمبر عبد الرؤوف، رقي نذيرة، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية المجلة الجزائرية للموارد البشرية، الجزائر، المجلد02، العدد02، 2016، ص09.

<sup>3</sup> بحضيه سمالي، مرجع سبق ذكره، ص107

<sup>4</sup> Razouk, Abdelwahab. Bayad, Mohamed. "La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises : Quelle place et quelle évolution ?." Revue internationale P.M.E, Vol23, No2, 2010, P138.

الأخيرة لا يمكن تعويضها إلا من خلال اعتماد طرق تنظيمية حديثة أو تكنولوجيا حديثة أو بكفاءات أخرى مشابة.<sup>1</sup> فتحقيق فعالية المؤسسة أساسا يركز على حسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدربة، ثم التخطيط لها بعناية وبذل جهد في المحافظة عليها، والاهتمام بها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمكافآت والمرتبات والحوافز، تبني القرارات الموضوعية للترقية وعلى درجة عالية من الشفافية والوضوح.<sup>2</sup>

ويمكننا إجمال الأبعاد الاستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية من منظور الكفاءات فيما يلي:<sup>3</sup>

- تأمين الكفاءات البشرية المناسبة والمؤهلة تأهيلا علميا معاصرا من خلال استراتيجية واضحة.
- القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالكفاءات البشرية وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالكفاءات البشرية.
- العمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المؤسسة، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها، فمسؤولية الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات.
- ضمان وجود خطة استراتيجية طويلة المدى، تشمل على رؤية واضحة، رسالة محددة، أهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي، بعيدة عن الفلسفات النظرية، وسياسات وبرامج في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلا عن توفير بيئة عمل صحية ومناسبة.

إجمالا يمكن القول إنه في حال أحسنت منظمات الأعمال استثمار مواردها البشرية بشكل صحيح فيمكنها التحكم في بقية الموارد وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى، هذا الاستثمار المطلوب ينطلق أولا من فرض المورد البشري كشريك استراتيجي ومساهم حقيقي في النمو من جهة، ومن جهة أخرى التعويل على المورد البشري كميزة فريدة لمواجهة حدة المنافسة، والحرص على تطوير وتنمية رصيدها من الكفاءات البشرية المتميزة والحفاظ عليها وصيانتها.

<sup>1</sup> سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية-عامل الكفاءات في المؤسسة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص90.

<sup>2</sup> دشاش محمد صالح، دور الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة اللواحق الصناعية و الصحية SANIAK عين الكبيرة-سطيف، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر 2011/2012، ص42.

<sup>3</sup> دشاش محمد صالح، نفس المرجع، ص47.

المطلب الثالث: مسار العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسي

أولاً: دور حوكمة الموارد البشرية في دعم أهداف المورد البشري

إن حوكمة الموارد البشرية كآلية مستحدثة تهدف في المقام الأول إلى تحقيق التوازن بين متطلبات نجاح المؤسسات وتعظيمها من جهة، وبين وظائف وسياسات الموارد البشرية وكافة الأفراد الآخرين ذوي التأثير وحفظ مصالحهم من جهة أخرى، وبالتالي فحوكمة الموارد البشرية تهدف إلى ضمان صحة المورد البشري في المؤسسة وحماية حقوقه وجعله في المقام الذي يخوله إتمام مجموعة الأدوار التالية على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية:

### 1. الدور التنظيمي

إن الحديث عن الدور التنظيمي للمورد البشري في المؤسسة يقودنا إلى الاستفسار عن مدى قدرة هذا المورد على تحقيق الفعالية التنظيمية، ومدى امتلاكه لمقومات الأداء العالي فحوكمة الموارد البشرية من خلال آليات الرقابة التي تفرضها على أداء إدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل من شأنها أن تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم وأداء مرؤوسيتهم، وتزيد من وتيرة محاسبة الأفراد كل في تخصصه، وحوكمة الموارد البشرية "تؤدي إلى بناء المعرفة السليمة بالسلوك البشري على أساس قاعدة مسؤولة وأخلاقية، هذه المعرفة ضرورية لخلق الالتزام بالأهداف التنظيمية من خلال السياسات الواضحة والمنسجمة والكفاءة العالية للعنصر البشري، والمحكومة بشكل سليم ومهني".<sup>1</sup> هذه الممارسات لحوكمة الموارد البشرية تتم وفقاً لسلوكيات محددة تتوافق مع مبادئ وأهداف إدارة الموارد البشرية وتصب في وعاء تحقيق أهداف المؤسسة.

فالمورد البشري باعتباره أساس عملية التنظيم والتنسيق في المؤسسة بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية وأهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في التنمية، يفتقر في الكثير من المنشآت إلى إطار عمل يحدد ويضبط توزيع الحقوق والمسؤوليات ويشرح الخطط المتعلقة بالعمل، ويوجه جهد الأفراد إلى المسار العملي تحت ضوابط المساءلة والكفاءة والأخلاق، وهذا ما ثمنه العديد من الباحثين على غرار (Nicolaidis و Dor & Adjasi) في آلية حوكمة الموارد البشرية.

### 2. الدور الوظيفي

هذا الدور يعتبر بمثابة المسؤولية الملقاة على عاتق قادة المورد البشري تجاه الإدارات والأقسام الأخرى، فإداء هذه الأخيرة مرهون بمدى توفر الطاقات الكمية والنوعية من الأفراد، والتي حتماً تكون نتيجة التطبيق الصحيح والفعال لممارسات إدارة المورد البشرية، من هنا تكمن أهمية حوكمة الموارد البشرية ودورها في تطوير الممارسات

<sup>1</sup> Maysoun Abdullah Ahmed ALshalma, op.cit, P06.



السليمة لإدارة الموارد البشرية، والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة لأنها غالبًا ما تخلق بعض أعراض الفشل في إدارة المؤسسة بشكل عام وفي الموارد البشرية بشكل خاص، وهذا ينتج عن عدم القدرة على تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية والخطط لتحقيقها وتنفيذ الإجراءات أو حتى قياس نجاحها.

فحوكمة الموارد البشرية بإمكانها دفع القائمين على الموارد البشرية إلى الفعالية في تحديد وتطوير الموظفين ذوي الإمكانيات العالية بما في ذلك التدريب، والتخطيط الوظيفي، وتطوير الموارد البشرية، وتخطيط التعاقب، وإدارة الأداء، والطلب المتوازن وتوفير القوى العاملة المؤهلة حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها المخططة.<sup>1</sup>

### 3. الدور الاجتماعي

إن القيام بالدور الاجتماعي للمورد البشري يهدف بالمقام الأول إلى تحقيق الرفاهية للأفراد والمجتمع، هذا الدور يقوم على مراعات الاحتياجات والتحديات الاجتماعية من خلال الاستثمار في المورد البشري بطرق أخلاقية وصحيحة تحقق المزايا والفوائد للمؤسسة والمجتمع معاً، ومن هنا يرى (Grobler) بأن حوكمة الموارد البشرية "كنهج إداري يعمل بطريقة تشجع وتحفز الفرد على المبادرة والإنتاجية وخلق القيمة للمجتمع والمؤسسة".<sup>2</sup>

### 4. الدور الشخصي

يعد الدور الشخصي من أولويات القائمين على الموارد البشرية مثله مثل الأدوار الأخرى التي تصب في تحقيق أهداف المؤسسة، فتحقيق أهداف الأفراد الشخصية من شأنه أن "يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم والسير على طريق تنمية قدراتهم وتحفيزهم على البقاء في المؤسسة".<sup>3</sup> كما يساهم في أداء العمل بإتقان وفعالية ويزيد من مستويات الرضى عندهم، هذا الدور الذي يرى (Butler & Fuller) بأن في حوكمة الموارد البشرية خطوة كبيرة نحو تفعيله من خلال ما تحققة آلية الحوكمة من مزايا المشاركة العمالية والتعامل العادل بين الموظفين، إضافة إلى ضمان تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر أماناً وصحة كما أن حوكمة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في تطوير الممارسات السليمة والمحافظة عليها في مكان العمل من خلال مسؤوليتها في تأسيس ثقافة أخلاقية داخل المؤسسات.

<sup>1</sup> Sabreya Khanom Zuma, op,cit, P209.

<sup>2</sup> Grobler, A. Hyra, A. & Bezuidenhout, M.L, op,cit, P166.

<sup>3</sup> باباه ولد سيدن، مرجع سبق ذكره، ص29.

## ثانيا: مساهمة المورد البشري في الأداء المؤسسي

إن مما لا اختلاف فيه أن العنصر البشري يعتبر حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها مهما كانت درجة اعتماد تلك المؤسسة على الاستثمار في طاقاتها البشرية، فالمورد البشري يعتبر المتغير الأساسي المحرك للعناصر الإنتاجية الأخرى أو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل مشروع المؤسسة، ويقول (Delaney Lewin and Ichniowski) إن قيام المؤسسة بتطوير نطاق محكم من سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المترابطة والمتداخلة يساعد على تحسين أداء المؤسسة بشكل كبير.<sup>1</sup> فقد جمع الباحثون كمية لا بأس بها من الأدلة التجريبية على أن العديد من ممارسات الموارد البشرية يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة وعلى سبيل المثال تظهر الدراسات أن أنشطة الاختيار والتدريب الشاملة ترتبط في كثير من الأحيان بالإنتاجية والأداء الثابت للمؤسسة.<sup>2</sup> كما يرى (Pfeffer) أن زيادة استخدام العديد من ممارسة الموارد البشرية مثل المشاركة والتمكين، ودفع الحوافز والأمن الوظيفي، والترقية من الداخل والتدريب وتنمية المهارات، ينتج عنها إنتاجية أعلى وفعالية أكبر عبر جميع أنواع التنظيم.<sup>3</sup> في حين أكد (Stavrou Costea) أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن تكون العامل الرئيسي لنجاح المؤسسات اليوم، حيث اقتنعت معظم المنظمات بأنه دون إدارة برامج وأنشطة إدارة الموارد البشرية بكفاءة لن تحقق المؤسسات أهدافها.<sup>4</sup>

أما من المنظور التنافسي وإمكانية خلق عامل تنافسي لدى المؤسسات من خلال الاستثمار الكفؤ في المورد البشري فيرى (Delery) أنه على المؤسسات الرغبة في النجاح في بيئة الأعمال اليوم أن تمتلك استثمارات مناسبة في الموارد البشرية، واكتساب وبناء موظفين لديهم مهارات وقدرات أفضل من منافسيهم، ولكي يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية، يجب أن يكون نارا وقيما وغير قابل للاستبدال، لذلك يمكن أن تؤدي ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة إلى ميزة تنافسية من خلال تطوير مجموعة بشرية فريدة وقيمة.<sup>5</sup>

يبدو لنا من خلال هذه الآراء حول قيمة المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسات، أن الصورة القديمة لوظيفة الموارد البشرية التي يُنظر إليها فقط على أنها مركز تكلفة قد أفسحت المجال لوظيفة الموارد البشرية التي يُنظر

<sup>1</sup> Anastasia A. Katou, Pawan S. Budhwar, **The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms.** Thunderbird International Business Review, Vol49, No1, 2006. P03.

<sup>2</sup> Youndt, Mark A, et al, op. cit, P838.

<sup>3</sup> Paul Boselie, Jaap Paauwe and Paul Jansen, **Human resource management and performance: lessons from the Netherlands.** The International Journal of Human Resource Management, Vol12, No7, 2001, P1108.

<sup>4</sup> Zaini Abdullah, Ahsan Nilufar, and Syed Shah Alam, **The effect of human resource management practices on business performance among private companies in Malaysia.** International Journal of Business and Management Vol4, No6, 2009, P66.

<sup>5</sup> Delery J. E, **strategic human resource management: Implications for research.** Human Resource Management Review, Vol8, No3, 1998, P290.

إليها بأنها تخلق الكفاءة والأداء وبالتالي مصدرا للربحية، وهذا ما يدفع المؤسسات اليوم إلى البحث عن حلقة الوصل بين تطوير أداء المورد البشري وأدائها الكلي، ويرى (Shekshnia) أن "مساهمة أداء الموظف في أداء المؤسسة يعتمد على ما يمتلكه من مهارات وكفاءات بالإضافة إلى الدافع، فعندما يمتلك الموظفون المهارات والمعرفة والحماس العالي فلا شك أنهم سيساهمون بشكل كبير في نجاح مؤسساتهم"<sup>1</sup>.

وانطلاقاً من قول (Kaplan & Norton) "ما تقيسه هو ما تحصل عليه"<sup>2</sup> يمكن القول إنه ما لم تتم إعادة ضبط تدابير الموارد البشرية لتوجيه أنشطة وسلوكيات متخصصي الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، فمن الصعب توقع ممارسات الموارد البشرية ذات التأثير على النتيجة النهائية، فالتغييرات الجذرية في تدابير الموارد البشرية مطلوبة بشكل عاجل لإعادة تركيز الأولويات وإعادة إضافة القيمة من خلال الموارد البشرية.

### ثالثاً: العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسي

يمكن الانطلاق في محاولة تحليل هذه العلاقة من خلفية كون المورد البشري عنصراً هاماً وحيوياً في كل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، ويتوقف نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم وإدارتهم.<sup>3</sup> لذلك نجد أن أغلب المؤسسات تتعامل بحذر مع العاملين من منطلق أنهم "المصدر الأساسي للإبداع والتميز والنجاح وتكوين قوة عمل بشرية مستقرة وفعالة قادرة على العمل وراغبة في تشكيل قوة الدفع الأساسية للمؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبل".<sup>4</sup> هذا من جهة ومن جهة أخرى تسعى الحوكمة من خلال أهدافها إلى تحقيق رفع كفاءة أداء المؤسسات، ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة، ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات، ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات، وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة، وتحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Fey, C. F, Björkman, I, Pavlovskaya, A, **The effect of human resource management practices on firm performance in Russia**, The International Journal of Human Resource Management, Vol11, No1, 2000, P02.

<sup>2</sup> Yeung, Arthur K., and Bob Berman, **Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance, Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration**, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, Vol36, No3, 1997, P329.

<sup>3</sup> شيرين زهير البيطار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014، ص233.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص233.

<sup>5</sup> دشا ش أمّنة، بوزيان عثمان، **الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق**، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، المجلد04، العدد01، ص233.

وحوكمة المورد البشري لا تختلف عن أي إطار للحوكمة في المؤسسات، بل هي عنصر أساسي منها، وتعمل بنفس الطريقة والآلية، أي أن مكوناتها الأساسية تتمثل بحاكمة الجوانب المالية وإدارة المخاطر، وتشمل حاكمة الموارد البشرية إدارة المخاطر والسياسات والبرامج وفي الواقع إنها تشمل أيضا الرقابة الداخلية وإدارة المؤسسة لاستراتيجية الموارد البشرية والبرامج والممارسات المتعلقة بها من خلال أدوار واضحة ومحددة للمسؤوليات والمساءلة سواء على المستوى الإداري الأدنى أو على مستوى المؤسسة ككل، فضلا عن أنها تشتمل على نموذج الأعمال الخاص بالموارد البشرية والمؤسسة وقياس أداء إدارة الموارد البشرية إلى جانب الآثار المترتبة على إدارتها وعاملها.<sup>1</sup>

ويمكن أن يكون لحوكمة الموارد البشرية تأثير قابل للقياس على أداء المؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية والمساعدة في دفع التغيير التنظيمي، وتتمثل بعض فوائد إنشاء إطار لحوكمة الموارد البشرية قابل للتنفيذ فيما يلي:<sup>2</sup>

- إطار واضح وفعال من التقارير عن أداء المورد البشري.
  - وضوح الدور يحدد القيمة المضافة من أداء أنشطة الموارد البشرية على كل مستوى من مستويات المؤسسة.
  - خضوع عملية صنع القرار المتعلق بالمورد البشري للعديد من الضوابط.
  - التكامل والمواءمة بين ممارسات الموارد البشرية وأولويات العمل.
  - شفافية العمل وتعزيز الثقة والالتزام من الموظف.
  - تقديم دليل واضح على قيمة الموارد البشرية للمؤسسة.
- وخلاصة لما سبق نقول إن حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة ستلعب دورا هاما ومحوريا في السيطرة على عملية المواءمة بين ممارسات إدارة المورد البشري مع استراتيجية المؤسسة ورؤيتها ورسالتها وقيمتها من ناحية الكلفة وجودة التنفيذ، كما أنها تقدم أفضل إطار ممكن لإدارة المخاطر ووضع السياسات والبرامج المتعلقة بالمورد البشري والرقمي بأدائه بما يساهم في اتمام عمليات المؤسسة على أفض وجه وتعزيز أدائها.

<sup>1</sup> مؤيد الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 03.

<sup>2</sup>The Impact Of Hr Governance Business Essay, 15/12/16, on the website: <https://www.ukessays.com/essays/business/the-impact-of-hr-governance-business-essay.php>, Visited on: 23/02/2019 11:19

## المبحث الثالث: عرض وتحليل الدراسات السابقة

هنالك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا وتطرقت إليه من زوايا مختلفة، وتتنوع هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، حيث سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم وأحدث هذه الدراسات والتي تم الاستفادة منها في إعداد هذه الدراسة، مشيرين في ذلك إلى أهم ما جاءت به هذه الدراسات وما توصلت إلى من نتائج ليتم في الأخير التعليق عليها وإعطاء أبرز أوجه الاختلاف والاتفاق مع الدراسة الحالية، حيث تم تقسيم هذه الدراسة وفق متغيرات الدراسة إلى دراسات تتعلق بحوكمة الموارد البشرية العربية منها والأجنبية، ثم يلي ذلك الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي العربية منها والأجنبية، وفيما يلي سيتم التطرق إلى:

- المطلب الأول: دراسات حول حوكمة الموارد البشرية.

- المطلب الثاني: دراسات حول الأداء المؤسسي.

- المطلب الثالث: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

## المطلب الأول: دراسات حول حوكمة الموارد البشرية

## أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة منى النيل مصطفى مرسل (2020) بعنوان: "دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية (دراسة حالة: شركة كولدير الهندسية المحدودة - الخرطوم"<sup>1</sup>، هدفت الدراسة إلى إظهار مفهوم الحوكمة الذي عرف كثيرا كوسيلة لحل المشكلات التي تتعلق بالجوانب المالية والإدارية وكآلية لحل مشكلات المورد البشري والذي هو عصب العمل، وكان ذلك من خلال الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي طرحتها الدراسة والمتمثلة في: هل هناك علاقة بين الحوكمة ومخاطر المورد البشري؟ هل هناك علاقة بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية؟، إضافة إلى الوقوف على أثر حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية في المنظمات السودانية، استعان الباحث في 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، وتوصلت الدراسة إلى أن شركة كولدير الهندسية المحدودة تعمل على حوكمة موردها البشري كوسيلة لمعالجة مخاطر هذا المورد، حيث تبين من خلال الدراسة أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة ومخاطر الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة، لتؤكد الدراسة في الأخير على ضرورة إنشاء إدارة خاصة بالحوكمة والعمل على ترسيخ هذا المفهوم وحمایته.

<sup>1</sup> منى النيل مصطفى مرسل، مرجع سبق ذكره.

2. دراسة نور طاهر الأفرع (2017) بعنوان: "أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية"<sup>1</sup>، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق معايير الحوكمة في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية على تنمية الموارد البشرية فيها، وذلك من خلال الوقوف على مدى تطبيق معايير الحوكمة في هذه المحافظة ومعرفة أهمية ومعايير ومؤشرات الحوكمة ومتطلباتها وقياس أثرها على تنمية الموارد البشرية، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، وقد وزعت على عينة قوامها 63 فرد من موظفي الهيئات الكبرى في محافظة قلقيلية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ومثلة لمجتمع الدراسة، وخلصت الدراسة في النهاية إلى إجماع وإقرار جميع أفراد عينة الدراسة بأهمية الحوكمة في تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق تنمية مستدامة، لتؤكد الدراسة في الأخير أيضا على ضرورة إشراك العاملين في قرارات الهيئات المحلية الكبرى والاستئناس بأفكارهم لتعزيز الروح المعنوية لديهم.

3. دراسة مؤيد الساعدي (2016) بعنوان: "حاکمية المورد البشري الركيزة الأساسية للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي"<sup>2</sup>، تناولت هذه الورقة البحثية تحديد متضمنات فلسفة حاکمية الموارد البشرية وفق إطار فلسفي تحليلي، في ضوء ما قدمته الدراسات السابقة، والبحوث التي أسهمت في وصف المفهوم والنظريات والأسس الفلسفية واستخدم الباحث أسلوب التفكير الاستدلالي في بحثه بغية الإحاطة بكافة جوانب ومحاور البحث التي عاجلت كل من الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات وحوكمة الموارد البشرية والعلاقة التي تربط المفهومين، ليختم الدراسة بتقديم نموذج متكامل لحوكمة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن التركيز على مكافحة الفساد المالي والإداري هي آليات وأساليب تعد الخطوة اللاحقة للتركيز على حاکمية المورد البشري، فالمال لا يفسد ولا الإدارة بوصفها المعنوي، بقدر ما يفسد القائمون على إدارة المال والعاملون في الإدارة، لتؤكد الدراسة في الأخير على ضرورة تبني نموذج خاص بمؤسسات التعليم العالي لتشخيص مناطق الحاکمية على الصعيد الاستراتيجي والتكتيكي، إضافة إلى جعل إدارة الموارد البشرية شريكا أساسيا في رسم استراتيجية كل من المؤسسة والوزارة.

<sup>1</sup> نور طاهر الأفرع، كرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> مؤيد الساعدي، مرجع سبق ذكره.

4. دراسة إبراهيم محمد جاسم وسرمد غانم (2015) صالح بعنوان: "تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية"<sup>1</sup>، 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، واعتمد 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، في حين أن ميزانية الموارد البشرية تعكس ما تملكه المؤسسة من رأس مال بشري، فعملية تدقيق الموارد البشرية تلعب دورا هاما في استجابة الإدارة لمبادئ حوكمة الموارد البشرية وتضمن دعمها وفعاليتها، وتجعلها أداة هامة في تخطيط الموارد البشرية وتنفيذ باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، كما أكدت الدراسة على ضرورة لجوء المؤسسات إلى اعتماد الحوكمة عامة وحوكمة الموارد البشرية خاصة والاهتمام بالتدقيق الاجتماعي لما حققه من مزايا للمنظمات التي اعتمده.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة (Maysoon Abdullah Ahmed ALshalma) (2020) بعنوان: ( Requirements for building human resources governance: Survey of a sample of managers of tourism corporations)،<sup>2</sup> 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 تعقيدا، مما استدعى إخضاعها لآلية الحوكمة، وجاء هذا البحث ليوضح هذه المتطلبات في مجال السياحة الحكومية كمجال لاختبار النموذج والفرضيات، 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 مديرا من المديرين العاملين بوزارة التخطيط

<sup>1</sup> إبراهيم محمد جاسم وسرمد غانم، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> Maysoon Abdullah Ahmed ALshalma, opcit.

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، كون حوكمة الموارد البشرية النقطة التي تلتقي فيها عمليات وإجراءات الموارد البشرية، وأكدت الدراسة في الأخير على ضرورة الاهتمام بالحوكمة بشكل عام وحوكمة الموارد البشرية بشكل خاص، إضافة إلى تقريب ثقافة حوكمة الموارد البشرية من العاملين ونشرها حتى يفهمها أصحاب المصلحة بشكل أفضل.

## 2. دراسة (Sabreya Khanom Zum) (2018) بعنوان: ( HR Governance for Sustainable Human Resource Development: Evidence from Private Sector of Bangladesh )<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات حوكمة الموارد البشرية على التنمية المستدامة في منظمات القطاع الخاص في بنغلاديش، وذلك من خلال التحقق من ممارسات حوكمة الموارد البشرية في القطاع الخاص في بنغلاديش وقياس أثرها على التنمية المستدامة للموارد البشرية، ثم التعرف على العوامل المختلفة التي تؤثر على التنمية المستدامة للموارد البشرية، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقام بطرح استبيان منظم على عينة قصدية من الموظفين قدرت بـ 200 موظف من ذوي الياقات البيضاء والزرقاء منهم (81 مجيباً) الصناعات التحويلية (119 مجيباً) وصناعات الخدمات في بنغلاديش وتوصلت الدراسة إلى أن مخاطر الموارد البشرية تعود إلى عدم متابعة الإدارة لهذا المورد بشكل جيد، أو لا يكون الموظفون قادرين على تحمل الإجهاد الكافي في العمل ويتم تنفيذ الممارسات غير الأخلاقية بشكل متكرر، وهذا ما دفع معظم الشركات الخاصة إلى التركيز على تطوير الموظفين من خلال تقديم العديد من الدورات التدريبية، والمبادئ التوجيهية المهنية، والتعلم السلوكي وبعض الأنشطة التنموية الأخرى لإثراء مواردها البشرية، ويأتي كل هذا ضمن إطار حوكمة الموارد البشرية.

## 3. دراسة (Grobler, Anton, et al.) (2014) بعنوان: ( Governance and HR: the development of a framework for South African organisations )<sup>2</sup>

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 والذي يمكن تنفيذه من قبل منظمات جنوب إفريقيا تعتمد هذه الدراسة على مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع تطوير إطار حوكمة الموارد البشرية بما يمكن

<sup>1</sup> Sabreya Khanom Zum, opcit.

<sup>2</sup> Grobler, Anton, et al, opcit.



إدارة الموارد البشرية من إدارة مجالات التركيز والمساءلة بشكل فعال، 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، ليتم التأكيد في الأخير على حتمية أن يصبح مدراء الموارد البشرية حكامًا للموارد البشرية، ومحترفون حقيقيون رفيعو المستوى يربطون الموارد البشرية بمجالس الإدارة في منظمات الأعمال.

### المطلب الثاني: دراسات حول الأداء المؤسستي

#### أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة أحمد يوسف و دلهوم محمد الأمين (2019) بعنوان: "الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"<sup>1</sup> هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، حيث اعتمد الباحثان على المنهج المسحي في الجانب النظري، في حين تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي والمتمثل في دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، والوقوف على مدى قيام المجمع بتطبيق الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية ومدى مساهمته في الأداء الذي يحققه المجمع، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية مكنت مجمع صيدال لصناعة الأدوية من تحقيق العديد من الأهداف المسطرة كالنمو والتطوير ودخول أسواق جديدة وزيادة الحصة السوقية...، وكنتيجة شاملة يقول الباحث إن أداء المجمع ارتفع وتطور بشكل كبير وملحوظ خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية 2017 وهو تطور مستمر وهذا راجع للاستراتيجيات المطبقة من قبل المجمع على المورد البشري بالدرجة الأولى، وأكدت الدراسة في الأخير على ضرورة تشجيع الإبداع بمجمع صيدال لصناعة الأدوية وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال المبدعين لأنه يعتبر المصدر الأساسي لرفع الأداء للمورد البشري وبالتالي المساهمة في زيادة الأداء الكلي للمجمع.

<sup>1</sup> أحمد يوسف و دلهوم محمد الأمين، مرجع سبق ذكره.

2. دراسة سحنون فاروق (2018) بعنوان: "استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف"<sup>1</sup>، تهدف الدراسة إلى بيان أهمية استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرار، ودورها في تحسين الأداء الاقتصادي لدى بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف، واعتمد الباحث للإجابة على إشكالية البحث وإثبات فرضياته على المنهج الوصفي في الجانب النظري للبحث أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد على منهج دراسة الحالة في محاولة تطبيق ما تناوله في الجزء النظري على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، كما تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعه على عينة من المؤسسات بلغت 52 مؤسسة، ممثلة لمجتمع الدراسة الذي يضم جميع المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، وتوصلت الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية على أن المؤسسات محل الدراسة قد حققت مستويات أداء اقتصادي مقبولة جدا في جميع مؤشرات الأداء الاقتصادي، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط دالة ومقبولة جدا بين أساليب نماذج النقل والتخصيص وكذا البرمجة الخطية وبين مستويات الأداء الاقتصادي المحقق لدى المؤسسات محل الدراسة، لتؤكد الدراسة في الأخير على ضرورة العمل على استغلال نتائج البحوث العلمية في ميدان التسيير، من خلال محاولة تطبيق أحدث الأدوات والأساليب التي أكدت هاته البحوث نجاعتها، وكذلك إبرام اتفاقيات مع مخابر البحث له أثر جيد في تحسين مستوى عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

3. دراسة عامر حاج دحو (2018) بعنوان: "التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر"<sup>2</sup> تهدف هذه الدراسة للإجابة عن تساؤل رئيسي حول مدى مساهمة التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، حيث قام الباحث بإعداد جانب نظري تطرق فيه بالشرح لكل من التدقيق القائم على مخاطر الرقابة الداخلية وأداء المؤسسات الاقتصادية، ثم القيام بدراسة على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الإشارة إلى أهم الإجراءات التعريفية لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها ثم المنهج التحليلي من أجل تفسير وتحليل نتائج الدراسة، وعلى صعيد الدراسة الميداني فقد قام الباحث بجمع مجموعة من الإحصائيات عن مجتمع الدراسة المتمثل في جميع المؤسسات الاقتصادية بالولاية، وتصميم استبيان يخدم أهداف الدراسة

<sup>1</sup> سحنون فاروق، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> عامر حاج دحو، مرجع سبق ذكره.

وتوزيعه على عينة من المؤسسات الاقتصادية التي تمسك المحاسبة المالية في ولاية معسكر شملت 95 عاملا في مجال التدقيق والإدارة ورؤساء الأقسام كونهم المهتمون بعملية التدقيق ومخرجاتها، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التدقيق القائم على تقييم المخاطر في تقييم نظام إدارة المخاطر وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر عند مستوى معنوية 0.05، وتفسر هذه العلاقة بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج تقييم نظام إدارة المخاطر والإبلاغ عنها واقترح أهم التحسينات لنظام إدارة المخاطر، وبالتالي التحسين من مختلف عمليات المؤسسة، كما أكدت الدراسة على ضرورة إنشاء خلية تدقيق داخلي في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، بما يساهم في عملية تقييم كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة، وتوفير الرقابة الفعالة والملائمة.

#### 4. دراسة عادل بومجان (2015) بعنوان: "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة"<sup>1</sup> ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين هما التمكين الإداري وإدارة المعرفة، والتطرق إلى أداء المؤسسة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الإشارة إلى أهم الإجراءات التعريفية لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها، وقام بتصميم استبانة -تماشيا مع الدراسات الكمية- للتعرف على تصورات إطارات ومسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة نحو تأهيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء، حيث شملت الدراسة عينة 143 إطارا ممثلا لمجتمع الدراسة الذي بلغ 187 فردا من الإداريين وإطارات ومسؤولي الوحدات التنظيمية في المؤسسة المدروسة، إلى جانب ذلك قام ببعض التحاليل المتعلقة بتشخيص بعض جوانب الأداء كالموضعية المالية جوانب الإنتاج، الموارد البشرية والسياسية التجارية للمؤسسة في شكل مؤشرات (نسب) تعلق أكثر بالتشخيص التطوري، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بالنسبة للأبعاد الأربعة المتبناة في نموذج تأهيل الموارد البشرية على أداء المؤسسة، وقد فسرت هذه الأبعاد 65.4 % من التباين في مستوى أداء المؤسسة، لتؤكد الدراسة في نهايتها على أهمية ومكانة الموارد البشرية في المؤسسة وضرورة النظر إليها كمورد لا النظر إليها كتكلفة، والاستثمار فيها وتأهيلها تماشيا مع المستجدات الجديدة لمخطط الأعمال.

<sup>1</sup>عادل بومجان، مرجع سبق ذكره.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة ( Sajjad Mohemmed Atiyah, et la ) (2019) بعنوان: ( E-Administrative practices for financial technology: A guide to improving strategic performance for tourism companies )<sup>1</sup>، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني ممارسات الإدارة الإلكترونية والتكنولوجيا المالية لتحسين الأداء الاستراتيجي لشركات السياحة العراقية مجتمع الدراسة حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقام على صعيد الدراسة التطبيقية بإجراء مسح لعينة تمثيلية من المستخدمين العراقيين لوسائل الإعلام الاجتماعية فيما يتعلق بقطاع السياحة وتصميم وتوزيع استبيان يخدم أغراض الدراسة على عينة تقدر بـ 319 مستجيباً في صناعة السياحة، تم قياس نتائج ردود كل مستجيب باستخدام مقياس ليكرت، تم الحصول على النتائج بالاعتماد على برنامج PLS وطريقة نمذجة المعادلة الهيكلية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن التكنولوجيا المالية لديها العديد من المزايا التي تعزز أداء المؤسسة، أولاً: تعزز الكفاءة من خلال تحديث المؤسسات بشأن العديد من الخدمات المالية وهذا سيحسن أداء المؤسسة، ثانياً: التكنولوجيا المالية تمكن الشركات من النمو بشكل أسرع في جميع الأبعاد وهذا ما يحسن أداء المؤسسة، كما أن التكنولوجيا المالية تخلق تجربة أفضل للعملاء، فهذا الإجراء يعد عاملاً حاسماً في الإدارة لأنه يمكن المؤسسات من تحقيق الولاء للعلامة التجارية مما يحسن إيراداتها ويضمن استدامتها.

2. دراسة ( Abdelli Mébarka ) (2018) بعنوان: ( L'intégration de la Responsabilité Sociale Afin d'Améliorer la performance de l'entreprise (Approche théorique) Theoretical approach on the integration of social responsibility (with a view to improving companies performance) )<sup>2</sup>، كان الهدف من هذا العمل هو إعطاء إطار نظري عن تكامل المسؤولية الاجتماعية من أجل تحسين أداء الشركات ولغرض الوصول إلى هدف البحث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي من خلال تحديد النظريات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وهي نظرية المساهمين، والنظرية التقليدية والنظرية الدستورية الجديدة ونظرية الاختيار الاستراتيجي، وبالأخص مساهمة نظرية تنظيم المشاريع، كما ناقشت الباحثة أيضاً المفاهيم الرئيسية والأبعاد المختلفة للأداء، لتقدم في الأخير المفهوم الجديد للأداء كتحد جديد في هذا السياق التنافسي، وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء العام يشتمل على تحقيق الأداء الاقتصادي والاجتماعي، وتحقيق الأداء البيئي، فالأداء الاقتصادي يعبر عن قدرة المؤسسة على المساهمة في التنمية الاقتصادية لمنطقة تأسيسها، أما الأداء الاجتماعي فيظهر من

<sup>1</sup> Sajjad Mohemmed Atiyah, et la, opcit.

<sup>2</sup> Abdelli Mébarka, opcit.

خلال قدرة المؤسسة على أن تأخذ في الاعتبار الاهتمامات الاجتماعية والحاجة إلى خلق مناخ اجتماعي جيد في المؤسسة، في حين يتم تحقيق الأداء البيئي من خلال: التوافق بين النشاط التجاري وحماية النظام البيئي.

3. دراسة (Chadlia Amel) (2014) بعنوان: (Impact De La Politique (D'encouragement Des Salaries Sur La Performance De L'entreprise)<sup>1</sup>، تهدف هذه الدراسة إلى تأكيد الصلة بين سياسة تشجيع الموظفين وأداء المؤسسة العامة في الواقع، اعتمدت الباحثة على المنهج المقارن وذلك من خلال مقارنة أداء المؤسسات العامة العاملة بسياسة حوافز الموظفين مع تلك التي لا تتبنى هذه السياسة، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من 60 شركة عامة جزائرية لديها خبرة تزيد عن 9 سنوات وتمارس أنشطتها في نفس المنطقة (ولاية الجزائر)، كما اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على حسابات اجتماعية وتقارير إدارية لهذه الشركات لمدة 4 سنوات تتعلق بالسنوات: 2009-2010-2011 و 2012، وتوصلت الدراسة إلى حقيقة تفوق المؤسسات العامة مع سياسة حوافز الموظفين مقارنة بتلك التي لا تتبنى هذه السياسة لذلك، كما أن تشجيع الموظفين له تأثير إيجابي على مستوى أداء المؤسسة وهذا ما يؤكد أن هذا الحافز يسمح للموظفين بإعطاء عائد أفضل، ومما يؤكد أيضا أن موظفي المؤسسة يشكلون جزءا مهما من كيانها.

### المطلب الثالث: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

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

1. من حيث الهدف: بالنظر إلى الأهداف التي قامت من أجلها الدراسات السابقة، نجد أنها تناولت متغيرا واحدا من متغيرات الدراسة الحالية وتم ربطه بمتغيرات أخرى، من دون أن نجد من بين هذه الدراسات من حاول ربط المتغيرين (حوكمة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي) معا، وهذا الربط هو الأساس الذي تقوم عليه الدراسة الحالية وتهدف من خلال ما جاء فيها إلى تحليل العلاقة بين المتغيرين.
2. من حيث عينة الدراسة: بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أن هذه الدراسات تختلف فيها مجتمعات الدراسة من الشركات الخاصة والعمومية إلى المؤسسات الجامعية والمؤسسات المالية وحتى الدول حيث استهدف الباحثون فيها عينات متباينة من المبحوثين تختلف باختلاف أحجام هذه المجتمعات وأنواعها أما

<sup>1</sup> Chadlia Ame, opcit.

الدراسة الحالية فتستهدف جميع المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط كمجتمع، حيث تشمل الدراسة عينة عشوائية من إطارات مجموعة من هذه المؤسسات الاقتصادية.

3. من حيث طريقة المعالجة: بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أنها قد اختلفت من حيث طريقة معالجة مشكلة البحث، حيث إن بعض الباحثين اعتمد على أسلوب التفكير الاستدلالي من خلال تناول دراسات سابقة تناولت موضوع بحثه وبناء علاقات نظرية بين مختلف المتغيرات في ضوءها دون الذهاب إلى تطبيقها ميدانيا، في حين أن الكثير منهم اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي واستقصاء المعلومات بإجراء دراسة ميدانية تخدم موضوع بحثه، في حين سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بداية من جمع مختلف البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وترتيبها وتبويبها وتحليلها، وصولا إلى بناء استمارة استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وهي تتضمن محاور تضم مجموعة من الفقرات تقيس متغيرات الدراسة وتخدم أهداف البحث، ليتم بعدها تشفير البيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS) والقيام بالتحليلات الوصفية وتحليلات الارتباط بين متغيرات الدراسة، ثم يتم الانتقال إلى تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (حوكمة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي) من خلال تحليل الانحدار وتحليل المسار الذي يتم في مستهله القيام بالتحليلات الاستكشافية (CFA) بالاعتماد على برنامج (SPSS)، والتحليلات التوكيدية (EFA) من خلال برنامج (AMOS) الذي يساعد أيضا في إيجاد أثر المتغير الوسيط (أداء المورد البشري) في هذه العلاقة، واختبارها عن طريق نموذج (Baro and kenly) واختبار (Sobel test) ونموذج (Andrew F. Hayes).

4. من حيث متغيرات الدراسة ومكوناتها: ويمكن إجمال ذلك في النقاط التالية:

- بالنظر إلى الدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية فقد حاول الباحثون ربط هذا المفهوم بمتغيرات أخرى على غرار التدقيق الاجتماعي، تدقيق المورد البشرية، التنمية البشرية وإدارة مخاطر المورد البشري في حين هذه الدراسة تتناول ربط حوكمة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي، أما من ناحية القياس فنجد أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين في عدد أو مضمون الأبعاد المعتمدة لقياس مدى تطبيق هذا المتغير أو ربطه بمتغيرات أخرى، في حين جاءت هذه الدراسة لتجمع أهم هذه الأبعاد وأكثرها وضوحا وواقعية لبناء مقياس حوكمة الموارد البشرية حيث اختيرت له الأبعاد التالية: (التوجه الاستراتيجي، بعد المساءلة، بعد الكفاءة بعد النزاهة، بعد الشفافية بعد المشاركة).

- بالنظر إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المؤسسي نجد أن الباحثين حاولوا ربط هذا المفهوم بالعديد من المتغيرات التي افترضوا وجود أثر لها على تعزز الأداء المؤسسي والتي من بينها الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار، هيكل الصناعة...، في حين جاءت هذه الدراسة لربط الأداء المؤسسي بحوكمة الموارد البشرية كمتغير جديد لم يسبق أن تم ربطه أو قياس مدى تأثيره على الأداء المؤسسي، أما من ناحية قياس الأداء المؤسسي فنجد أن بعض الباحثين اعتمد على بعض المقاييس الكمية والاحصائيات المقدمة من طرق المؤسسات المدروسة في حين أن البعض الآخر اعتمد على بطاقة الأداء المتوازن BCS بأبعادها الأربعة (بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد المالي، بعد الاجتماعي والبيئي)، أما الدراسة الحالية فتم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSCS مع التخلي عن بعد العمليات الداخلية كون الأبعاد الأربعة تعبر عن التوجه الحديث الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي في قياس الأداء.

- بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أن جميعها اکتفت بالبحث عن الأثر المباشر بين متغيرين فقط باستثناء دراسة اسحاق محمود الشعار التي اعتمدت دور الوساطة في تحليل العلاقة بين المتغيرين، في حين تم الاعتماد في هذه الدراسة على تبيان الأثر بين المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء المؤسسي باستخدام متغير وسيط يتمثل في أداء المورد البشري الذي يعطي وضوحا أكبر للأثر بين المتغيرين، أما من ناحية قياس المتغير الوسيط فتم الاعتماد على أربع أبعاد تتمثل في: (بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة، بعد جودة العمل، بعد المثابرة والثوق، بعد كمية العمل المنجز)، والتي رأى الباحث أنها مناسبة لأغراض الدراسة.

5. من حيث الحدود الزمانية والمكانية: اختلفت الحدود الزمانية والمكانية للدراسات السابقة، حيث إن أغلب هذه الدراسات كانت خارج الجزائر، وكانت كلها خارج حدود ولاية الأغواط، في حين أن هذه الدراسة كانت في حدود الجزائر وبالتحديد في ولاية الأغواط، في الفترة الممتدة بين 2017 و 2021.

أولا: ملخص نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: يمكن أن نلخص أهم أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في النقاط التالية:

- الدراسة الحالية تحاول الجمع بين متغيري (حوكمة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي) وتحليل العلاقة بينها، في حين أن الدراسات السابقة تناول متغيرا واحد فقط وحاولت ربطه بمتغيرات أخرى.
- أغلب الدراسات التي تناولت مفهوم حوكمة الموارد البشرية كانت على مستوى المؤسسات الجامعية في حين أن دارستنا تتم على مستوى بعض المؤسسات الاقتصادية.

- اختلفت الدراسة الحالية عن العديد من الدراسات السابقة في اعتمادها على الجانب التحليلي الميداني في حين أن الدراسات الأخرى اعتمدت على التفكير الاستدلالي فقط.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث بيئة الدراسة التي تتمثل في الجزائر وبالتحديد مجموعة المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية الأغواط، في حين العديد من الدراسات السابقة كانت خارج الجزائر والجزائرية منها تناولت مؤسسات في ولايات أخرى.
- حاولنا من خلال هذه الدراسة إعطاء صورة واضحة حول مساهمة حوكمة المورد البشري والمورد البشري بشكل عام في الأداء المؤسسي من خلال إضافة المتغير الوسيط (أداء المورد البشري) الذي يدعم العلاقة ويعطيها قوة أكثر، في حين أن جميع الدراسات السابقة لم تتناول المتغيرات الوسيطة في تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة (نستني من ذلك دراسة (Sajjad Mohemmed Atiyah, et la).
- الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث آليات تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث اعتمدنا على النمذجة بالمعادلات الهيكلية من خلال برنامج AMOS لكشف تأثير المتغير الوسيط على الأداء المؤسسي وتوسطه للعلاقة بين متغيري الدراسة، في حين اعتمدت الدراسات السابقة جميعها تحليلات الارتباط ومعادلات الانحدار باستخدام برنامج SPSS، ما عدى دراسة ( Sajjad Mohemmed Atiya, et la) التي اعتمدت على النمذجة بالمعادلات الهيكلية واستخدام برنامج SPL.

**ثانيا: ملخص نقاط الالتقاء بين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:** : يمكن أن نلخص أهم أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في النقاط التالية:

- تلتقي الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناول أحد متغيري (حوكمة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي) ومحالة 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.
- اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت متغير حوكمة الموارد البشرية مع هذه الدراسة على أن إطار الحوكمة يعتبر من بين أهم الممارسات التي تضمن الاستخدام الأمثل للمورد البشري.
- اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت متغير حوكمة الموارد البشرية مع هذه الدراسة في أن الإطار الفعال لحوكمة الموارد البشرية يسهل الامتثال للالتزامات القانونية والأخلاقية في منظمات الأعمال.



- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على ضرورة بناء نظام متكامل لحوكمة الموارد البشرية لجميع المؤسسات ليكون نقطة البداية لتمييزها.
- اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت متغير حوكمة الموارد البشرية مع هذه الدراسة في استكشاف مجال جديد نسبيًا في أدبيات الموارد البشرية.
- اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغير الأداء المؤسسي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المؤسسات عينة الدراسة.
- اتفقت هذه الدراسة مع كل الدراسات السابقة التي تناولت متغير الأداء المؤسسي على محاولة إيجاد آلية لتعزيز مستويات هذا الأخير.
- اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة على وجود علاقة تأثير بين الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي الجيد.

## خلاصة الفصل

يسعى هذا الفصل إلى تقريب العلاقة بين متغيري الدراسة (حوكمة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي)، والتي تتسم ببعض البعد في الوهلة الأولى، ولكن مع إيجاد متغير مناسب يتوسط هذه العلاقة يكون بمثابة المستفيد من المتغير الأول إطار حوكمة الموارد البشرية الفعال، ويكون أيضا بمثابة دعامة هامة للمتغير الثاني الأداء المؤسسي حيث تم الوصول إلى أن حوكمة الموارد البشرية وتفعيلها بمبادئها لها دور نظري كبير في زيادة أداء المورد البشري وحضوره في منظمات الأعمال، كون هذه الآلية تعالج الكثير من مشاكل ممارسات الموارد البشرية وتضفي عليها مزيدا من الانضباط والصرامة، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن العديد من الأبحاث النظرية والتطبيقية راهنت وبرهنت على مدى مساهمة أداء المورد البشري في رفع الأداء الكلي للمؤسسات، كون المورد البشري هو المحرك والضلع الأهم في معادلة الأداء.

إن الحديث عن المورد البشري ومدى مساهمته في دعم الأداء المؤسسي لا يتأتى إلا من خلال إدارة هذا المورد من منظور استراتيجي، فإضفاء البعد الاستراتيجي لإدارة المورد البشري هو بمثابة الخطوة الأكبر نحو تفعيل وتمكين دور العنصر البشري وجعله بدل مورد تقليدي إلى شريك استراتيجي له تأثيره على مسار المؤسسة وتميزها وبالحديث هنا عن التميز فالمنظور الاستراتيجي أيضا يراهن على المورد البشري كميزة تنافسية فريدة وغير قابلة للتقليد هذه الميزة لا تكون إلا من خلال بعد استراتيجي يتعامل مع المورد البشري كمجموعة من الكفاءات تزخر بالقدرات المعرفية والعلمية والتنظيمية التي تتميز بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين.

كما أن الخوض في أي بحث علمي يهدف إلى توضيح ملامح العلاقة بين متغيرين أو أكثر لا يمكن أن يمر من دون توظيف وتحليل مجموعة الجهود والدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات، فتكون للباحث بمثابة الوعاء المعرفي الذي ينهل منه إطاره المفاهيمي ويعزز فهمه لمتغيرات الدراسة، والمنطلق أيضا لبداية الجهد التحليلي لما يراه الباحث كإضافة علمية تثمن الدراسات السابقة وتردم الفجوة العلمية بين هذه الدراسات.



# الفصل الرابع



## تمهيد

يتناول هذا الفصل في مبحثه الأول نظرة عامة حول مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية (Equation Structural Modeling)، وذلك من خلال التطرق لتعريف هذا المفهوم ودوافع لجوء الباحث لاستخدامه إضافة إلى التطرق لأهم الإجراءات العملية التي يجب المرور بها لتطبيق النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)، كما يتناول ذات المبحث مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى مطابقة النموذج المفترض لبيانات عينة الدراسة، إضافة إلى تناول بعض المفاهيم المتعلقة بتحليل المسار الذي اعتمده الباحث من أجل تحليل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، في حين جاء المبحث الثاني من هذا الفصل كوصف لأهم الإجراءات المتبعة لتنفيذ الدراسة التطبيقية بدأ ببناء أداة الدراسة ووصولاً إلى التأكد من صدق وثبات هذه الأداة لتحقيق النتائج المرادة من هذه الدراسة، أما المبحث الثالث والأخير فيتم فيه الوقوف على تحليل مجموعة البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفة للأفراد المبحوثين وتبيان هويتهم، وتحليل اتجاهات آرائهم حول متغيرات الدراسة والوقوف على مستوياتها في المؤسسات محل الدراسة.

يتفرع هذا الفصل إلى:

- ❖ المبحث الأول: النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) وتطبيقاتها.
- ❖ المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية.
- ❖ المبحث الثالث: تحليل بيانات أفراد عينة الدراسة واتجاهات آرائهم حول متغيرات الدراسة.

## المبحث الأول: النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) وتطبيقاتها

من منطلق أن العلوم لا تتطور إلا من خلال تطوير مناهجها وأساليبها، فذلك هو حال علم الإدارة كباقي العلوم قد عرف تطورات كبيرة منذ أن أدخلت الأساليب العلمية في مناهجه، مما زاد من الدقة والمصدقية في معالجته للظواهر، ومن بين هذه الأساليب نجد أن أسلوب النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM) قد نمت في البحث الأكاديمي في عدد كبير من التخصصات الأكاديمية على خلفية عدم تمكن برنامج (SPSS) من ربط العلاقات مع بعضها البعض وعدم تمكنه من دراسة أكثر من عامل متأثر وأكثر من عامل مؤثر في آن واحد، وفيما يلي سيتم التطرق إلى:

- المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM).
- المطلب الثاني: دوافع الاعتماد على النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM) وإجراءاتها العملية.
- المطلب الثالث: مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات وتحليل المسار (Path Analysis).

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM)

## أولاً: مفهوم النمذجة بالمعادلة الهيكلية (Equation Structural Modeling)

تعتبر النمذجة بالمعادلة الهيكلية (Equation Structural Modeling) واحدة من أهم التطورات الإحصائية في العلوم الاجتماعية في السنوات الأخيرة، وبدون شك في العديد من التخصصات الأخرى.<sup>1</sup> فالنمذجة بالمعادلة الهيكلية أو ما يختصر لها في الكثير من البحوث بـ (SEM) هي طريقة إحصائية من الجيل الثاني تستخدم على نطاق واسع في أبحاث التسويق على مدى العقود الثلاثة الماضية.<sup>2</sup> وتمثل هذه المنهجية الأسلوب الأحدث في بحوث الاقتصاد وعلم النفس والتربية والطب وغيرها من حقول المعرفة الاجتماعية والانسانية وهو الأكثر ملاءمة لها.<sup>3</sup> تمثل (SEM) "مدخلا إحصائيا شامل لاختبار الفروض عن العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات"<sup>4</sup>، كما أن (SEM) تسهل اكتشاف وتأكيد العلاقات بين المتغيرات

<sup>1</sup> Suzanne Amaro, et la, **Comparing CB-SEM and PLS-SEM Results: An empirical example**, 2nd International Symposium on Partial Least Squares Path Modeling, Seville (Spain), 2015, P02.

<sup>2</sup> Joseph F. Hair Jr, et la, **Amos Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM): Guidelines on its Application as A marketing Research Tool**, Brazilian Journal of Marketing - BJM Revista Brasileira de Marketing – ReMark Edição Especial Vol13, No2, 2014, P45.

<sup>3</sup> عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بصلب، النمذجة البنائية ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية نموذج البناء العاملي لعلاقات SEM مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 03، العدد02، 2016، ص67.

<sup>4</sup> العرابي، فاطمة، وآخرون، النمذجة بالمعادلات الهيكلية لقياس واقع تطبيق المزيج التسويقي الاسلامي: دراسة تطبيقية على المستهلك الجزائري، مجلة زيادة الأعمال الإسلامية، المملكة المتحدة، المجلد 05، العدد01، 2020، ص 85.

المتعددة، ولعل أهم قوة لـ (SEM) تتمثل في تمكنها من فحص العلاقات بين العديد من التركيبات الكامنة بطريقة تقلل من الخطأ في النموذج.<sup>1</sup>

أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية يعتبر نمطا مفترضا للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، أو هو نموذج مسار كامل للعلاقة بين مجموعة من المتغيرات يمكن وصفه أو تمثيله في شكل رسم بياني، ويعتبر هذا النموذج امتدادا للنموذج الخطي العام (Model General Linear) الذي يعد الانحدار المتعدد جزء منه.<sup>2</sup>

إن المتتبع للأدبيات يجد الكثير من التعريفات لنمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، والتي تعرف أيضا على أنها "سلسلة من الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، وتتضمن السلسلة تحليل المسار، وتحليل العوامل المؤكدة، ونماذج الانحدار الهيكلية، ونماذج التغيير الكامنة"<sup>3</sup>، كما يشار إليها على أنها تقنية إحصائية تسعى إلى تفسير التباين بين مجموعة من المتغيرات، بطريقة تأكيدية لاختبار نظرية تشرح بنية العلاقات بين المتغيرات المرصودة وغير الملحوظة (الكامنة)<sup>4</sup>.

والنمذجة بالمعادلة الهيكلية أو البنائية (SEM) هي أقرب ما تكون إلى النمذجة الرياضية وتحديد الإحصائية حيث يتم فيها النظر إلى المشكلة الإدارية موضع الدراسة كظاهرة أو متغير يمكن قياسه وتحديد كميته من خلال بناء نموذج لقياسه، يتضمن مجموعة من المؤشرات الدالة عليه، واختبار مدى صدق نموذج القياس من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة.<sup>5</sup> وقد تضم النمذجة بالمعادلة البنائية أكثر من نموذج قياس بل عادة ما يحدث ذلك حيث يكون لكل ظاهرة أو متغير نموذج مستقل لقياسه، وتتم عملية تحديد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات المتعددة وصولا إلى تفسير يحاكي واقع الظاهرة التسويقية أو المشكلة محل الدراسة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Joseph F. Hair Jr, and others, op, cit, p45.

<sup>2</sup> وزاني محمد، دياب زقاي، دراسة تطبيقية لقياس أثر جودة خدمات الوكالات السياحية على الميزة التنافسية مع وجود الابتكار متغيرا وسيطا باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية، حالة مجموعة من الوكالات - سعيديّة - الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر المجلد 01 العدد 02، 2016، ص329.

<sup>3</sup> Dennis M. Hussey , Patrick D. Eagan , Using structural equation modeling to test environmental performance in small and medium-sized manufacturers: can SEM help SMEs?, Journal of Cleaner Production 15 (2007), P304.

<sup>4</sup> Shaun McQuitty, Marco Wolf, Structural Equation Modeling: A Practical Introduction, Journal of African Business, Vol14, No1, 2013, P59.

<sup>5</sup> ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، جامعة عين شمس، مصر المجلد 15، العدد 40، 2007، ص12.

<sup>6</sup> الطاهر حسام الدين شلاي، دور الترويج عبر الانترنت في زيادة ولاء الزبون للعلامة التجارية دراسة حالة العلامة التجارية حمود بوعلام، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، غر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2018/2017، ص101.

تعتمد النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) العديد من المقاربات الإحصائية ولعل ما ذكره <sup>1</sup> (Wong 2013) يعتبر الأكثر استخداماً وشيوعاً، والتي تم الإشارة إليها أيضاً في دراسة (بوقرة 2019).<sup>2</sup> ونذكرها كما يلي:

1. مقارنة التباين (Covariance-Based): تعتمد على التباين كأسلوب إحصائي في التحليل، ونجد في هذا المجال البرامج الحاسوبية التالية: (AMOS, EQS, LISREL, MPLUS).
2. مقارنة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares): التي تركز على تحليل التباين (Analysis of Variance) تعتمد البرامج الإحصائية التالية: (PLS\_Graph, Visual PLS, Smart PLS, Warp PLS, R). كما يمكن استغلال (PLS) في برنامج R. وتجدر بنا الإشارة إلى أن نموذج المعادلات البنائية (SEM) يتألف من عنصرين أساسيين:<sup>3</sup>
3. نموذج القياس (Measurement Model): يربط مجموعة من المتغيرات الكامنة بمجموعة من المتغيرات الملاحظة أو المشاهدة.
4. النموذج البنائي (Structural Model): يربط بين المتغيرات الكامنة من خلال سلسلة من العلاقات المتكررة وغير المتكررة.

#### ثانياً: مصطلحات ذات علاقة بالنمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)

لنمذجة بالمعادلة البنائية مفاهيم أساسية ينبغي على الباحث الإلمام بها قبل الشروع في استخدام هذا الأسلوب المنهجي، فينبغي على الباحث أن يدرك مفهوم النموذج، وطبيعة المتغيرات في النمذجة (SEM).

1. النموذج (MODEL): هناك تعريفات متعددة للنموذج تختلف باختلاف المجال الذي يستخدم فيه النموذج ويمكن أيضاً أن النموذج عموماً هو تمثيل لظاهرة أو محاكاة لها (فهو تمثيل لشيء ما موجود في الواقع).<sup>4</sup> ويرى البعض أن النموذج هو تعبير أو تصور رمزي مصطنع لموقف أو مشكلة بما يساعد على حسن التصور كأساس لصنع القرار المناسب.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Ken Kwong Kay Wong, **Partial Least squares structural equation modeling (PLS-SEM) technique using smart pls**, *Marketing Bulletin*, 24, Technical, Note 1, 2013, P02.

<sup>2</sup> بوقرة عواطف، بوقرة حليلة، استراتيجيات التحليل الإحصائي المعاصرة في العلوم الاجتماعية: النمذجة بالمعادلات البنائية أنموذجاً، *Route Educational & Social Science Journal*، تركيا، المجلد 06، العدد 04، 2019، ص 306.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 308.

<sup>4</sup> ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>5</sup> طاهر حسام الدين شلال، مرجع سبق ذكره، ص 101.

2. المتغيرات الخارجية **Exogenous Variables**: هي متغيرات مستقلة بدون متغير سببي سابق، فهي تؤثر ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج، مثل أخطاء القياس وأي متغير مستقل داخل النموذج يؤثر ولا يتأثر.<sup>1</sup>

3. المتغيرات الداخلية **Endogènes Variables**: هي متغيرات تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج وتشمل كل من المتغيرات التابعة، والمتغيرات الوسيطة - في الوساطة نعتبر متغيرا وسيطا المتغير الذي يساعد في شرح كيف ولماذا يؤثر المتغير المستقل على النتيجة<sup>2</sup>. وباختصار أي شكل يتجه إليه سهم في النموذج يعتبر متغيرا داخليا.<sup>3</sup>

4. المتغيرات الملاحظة أو الدالة (**Indicator Variables**): هي متغيرات مشاهدة تسمى أحيانا متغيرات البيان أو المتغيرات المرجعية، يوصى بأربعة مؤشرات أو أكثر على الرغم من أن ثلاثة منها مقبولة وممارسة شائعة، وقد يكون مقبولا ما يصل إلى مؤشرين أو حتى مؤشر واحد إذا كان الباحث واثقا في صحة وموثوقية الإجراء.<sup>4</sup>

5. المتغيرات الكامنة (**Latent Variables**): وهي المتغيرات غير المشاهدة (الافتراضية)، والتي يستدل عليها من خلال مؤشرات مقاسة ومشاهدة.<sup>5</sup>

#### ثالثا: لغة النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)

توجد للنمذجة بالمعادلات الهيكلية لغة موحدة يتفق عليها العلماء في تصميم النماذج واختبارها وتمثل في مجموعة من الأشكال والأسهم المستخدمة في إنشاء النماذج والموضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> محمد بدوي، النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مبراح ورقلة، الجزائر، المجلد 03 العدد 05، 2016، ص 23.

<sup>2</sup> Douglas Gunzler, et la, **Introduction to mediation analysis with structural equation modeling**, Shanghai Archives of Psychiatry, Vol 25, No6, 2013, P390.

<sup>3</sup> ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>4</sup> Garson, G.David, **Structural Equation modeling**, Statistical Associates Publishing, North Carolina State University, 2015, P20

<sup>5</sup> عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بصلب، مرجع سبق ذكره، ص 68.



الجدول رقم(09): لغة النمذجة بالمعادلات الهيكلية

التعبير	الطبيعة	الشكل
المتغيرات الكامنة.	الشكل البيضاوي	
المتغيرات الظاهرة أو المشاهدة.	المستطيل	
علاقة سببية أي أن المتغير الذي ينطلق منه السهم يؤثر في المتغير الذي ينتهي عنده السهم.	السهم المتجه	
يمثل علاقة اقتران/ارتباطية (ليس فيها سببية).	السهم ذو الرأسين	
علاقة سببية تبادلية (تأثير متبادل).	سهمان متعاكسان	
خطأ البناء للمتغير الكامن.	الدائرة بسهم	
خطأ القياس للمتغيرات المشاهدة.	المربع بسهم	

المصدر: من اعداد الباحث على ضوء الأدبيات النظرية للموضوع

#### رابعاً: أنماط النماذج في النمذجة بالمعادلات الهيكلية (Type of Models in SEM)

تتعامل منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية مع أنماط عديدة من النماذج ولعل أهمها:<sup>1</sup>

1. نماذج الانحدار (RM) (Regression Models): تتكون نماذج الانحدار من متغيرات مشاهدة فقط حيث يتم فيها تفسير متغير مشاهد تابع أو التنبؤ به من خلال واحد أو أكثر من المتغيرات المشاهدة المستقلة.
2. نماذج المسار (PM) (Path Models): تتكون أيضا من متغيرات مشاهدة فقط، إلا أنه يمكن أن يتضمن (النموذج) مجموعة من المتغيرات المستقلة ومجموعة من المتغيرات التابعة.
3. النماذج العاملية التوكيدية (CFM) (Confirmatory Factor Models): أو ما يعرف بنموذج القياس (Measurement Model) تهتم بدراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة التي تتمثل في أبعاد المقياس ومؤشراتها التي تمثلها فقرات المقياس.

<sup>1</sup> بوقرة عواطف، مرجع سبق ذكره، ص309.

4. نموذج أموس المتكامل (النموذج البنائي) (AMOS Integrated Model): يحتوي على متغيرات كامنة ومتغيرات مشاهدة (مستقلة وتابعة).

المطلب الثاني: دوافع الاعتماد على النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM) وإجراءاتها العملية

أولاً: دوافع الاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)

هناك الكثير من المزايا التي تزيد من فرص اعتماد الباحثين على أسلوب النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM) سنذكر أهمها<sup>1</sup>:

- يسمح هذا الأسلوب في قياس الكثير من الفرضيات في آن واحد بالإضافة إلى المرونة العالية في تحليل تلك الفرضيات حتى في حالة وجود (Multicollinearity) والتي تعني تشابه العوامل المؤثرة فيما بينها.
- القدرة على التحليل من خلال (CFA) يساعد كثيراً على إيجاد نسبة الخطأ في الإجابة المنتشرة كثيراً في الدراسات الانسانية وذلك من خلال إيجاد عوامل أخرى تتنبأ بالعامل وهي التي تسمى ( Unobserved Variables ) ، فبشكل واضح أصبح مقياس الخطأ في الدراسات مشكلة واضحة وجب معالجتها، حيث تم فصل نسبة هذا الخطأ بمقياس مختص به، وبنفس الوقت يتم أخذه بعين الاعتبار في عملية التحليل حيث لدي البرنامج القدرة على تخفيض نسبة الخطأ.
- تقوم النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM) على تحليل كل الإطار مرة واحدة بدل التعامل معه بشكل منفرد وفصل عوامله عن بعض، ويقبل التحليل حتى في وجود بعض البيانات الناقصة ويقوم بتحليل الإطار النظري من خلال وجود العوامل الوسيطة (Mediating Variables) ويعالج مشكلة التوزيع الغير طبيعي للنتائج الموجودة في الاستبيان، فهو لديه القدرة على التحليل حتى في عدم وجود المنحنى الطبيعي للنتائج ( Non Data Normal ).
- يساعد برنامج النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM) على تطوير إطار نظري جديد للدراسة من خلال (Modification indices) وإيجاد علاقات جديدة بين العوامل المقبولة نظرياً.
- سهولة استخدام برنامج النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM)، فيمكن لأي شخص يمكنه إتقان (SPSS) أن يحصل أيضاً على نموذج (SEM) لتشغيله.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عباس البرق، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص101.

<sup>2</sup> Barry J. Babin, et la, **Publishing Research in Marketing Journals Using Structural Equation Modeling**, Journal of Marketing Theory and Practice, Vol 16, No 4, 2008, P280.

- توفر النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM) إطار استنتاج أكثر ملاءمة لتحليلات الوساطة وأنواع أخرى من التحليلات السببية، كما تسمح نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) بسهولة التفسير والتقدير وتبسط اختبار فرضيات الوساطة لأنها مصممة جزئياً لاختبار نماذج الوساطة الأكثر تعقيداً في تحليل واحد.<sup>1</sup>
- يتم استخدام (SEM) عادة لأنها تسمح بقياس العديد من المتغيرات وعلاقتها المتبادلة في نفس الوقت كما أنها أكثر تنوعاً من التقنيات الأخرى متعددة المتغيرات، لأنها تسمح بعلاقات متزامنة ومتعددة بين المتغيرات.<sup>2</sup>
- عموماً تعد النمذجة بالمعادلات البنائية منهجية لتمثيل وتقدير واختبار شبكة من العلاقات بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وتحديد نموذج مسار كامل للعلاقة التي تربط بين المتغيرات، حيث يمكن وصفه أو تمثيله بيانياً، كما تعتبر النمذجة بالمعادلات البنائية كتطور للنموذج الخطي العام.

### ثانياً: الإجراءات العملية لنمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)

توفر النماذج الإحصائية طريقة فعالة وملائمة لوصف المتغيرات الكامنة من خلال مجموعة من المتغيرات الملحوظة، حيث يتم التعبير عن ذلك إما بشكل تخطيطي أو حسابياً عبر مجموعة من المعادلات، وتوضح هذه النماذج كيفية ارتباط المتغيرات الملحوظة والكامنة مع بعضها البعض، وعادة ما يفترض الباحث نموذجاً إحصائياً يعتمد على معرفته أو بالنظرية ذات الصلة أو على البحث التجريبي في مجال الدراسة أو مزيج من الاثنين معاً.<sup>3</sup>

يقتضي استخدام منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) من الباحث السير عادة في عدة خطوات متتالية وقبل سرد هذه الخطوات لعله من المفيد الإشارة إلى الأساس المنطقي الذي تم اشتقاق الخطوات طبقاً له لمزيد من الوضوح كما يلي:<sup>4</sup>

بداية تقوم منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) على افتراضين رئيسيين هما:

- أن العلاقات السببية بين المتغيرات يمكن تمثيلها من خلال سلسلة من المعادلات البنائية (أي الانحدارات).
  - أن هذه العلاقات البنائية يمكن نمذجتها بالرسم التصويري حتى يسهل الفهم الواضح لنظرية البحث.
- وبناء على ذلك ترى (Byrne) أن هذه المنهجية (SEM) تتضمن مرحلتين هما:<sup>5</sup>

#### 1. المرحلة الأولى: تمثيل العلاقات السببية من خلال سلسلة من المعادلات البنائية.

<sup>1</sup> Douglas GUNZLER, et la, op, cit, P391.

<sup>2</sup> Siu Loon HOE, **Issues and Procedures in Adopting Structural Equation Modeling Technique**, Journal of Applied Quantitative Methods, Vol03, No01, 2008, P77.

<sup>3</sup> Byrne, B.M., **Structural Equation Modeling with Lisrel, Prelis and Simplis Basic Concepts**, Applications and Programming, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1998, P7.

<sup>4</sup> ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سبق ذكره، ص21.

<sup>5</sup> الطاهر حسام الدين شلال، مرجع سبق ذكره، ص104.

2. المرحلة الثانية: نمذجة هذه المعادلات البنائية بشكل تصوري (رسم بياني).

بمجرد تحديد النموذج يقوم الباحث بعد ذلك باختبار صحته بناء على بيانات العينة التي تشمل على جميع المتغيرات المرصودة في النموذج (Observed Variable)، وتتمثل المهمة الأساسية في إجراءات اختبار النموذج هذا في تحديد حسن التطابق بين النموذج المفترض وبيانات العينة، ومن ثمة يقوم الباحث باختبار مدى ملائمة البيانات المرصودة لهذا الهيكل المفترض، لأنه من غير المحتمل إلى حد كبير وجود توافق مثالي بين هذه البيانات والنموذج المفترض، ومن الطبيعي أن يكون هناك تباين بين الاثنين، وهذا ما يعرف اصطلاحاً بالبواقي (Residuals) وبالتالي يمكن تلخيص عملية تركيب النموذج على النحو التالي:<sup>1</sup>

البيانات (Data) = النموذج (Model) + البواقي (Residuals)

- البيانات (Data): تمثل درجات القياس الخاصة بالمتغيرات المشاهدة، والتي تم استخلاصها من أفراد عينة الدراسة.
  - النموذج (Model): يمثل البنية المفترضة التي تربط المتغيرات المشاهدة بالمتغيرات الكامنة، وفي بعض النماذج تربط المتغيرات الكامنة ببعضها البعض.
  - البواقي (Residuals): يمثل التعارض بين النموذج المفترض والبيانات المشاهدة.
- فإذا كان هناك حسن مطابقة (Goodness-of-Fit) كافية فإن النموذج يدعم صحة العلاقات المفترضة بين المتغيرات أما إذا كانت المطابقة سيئة أو غير كافية فإنه يتم رفض هذه العلاقات، وبذلك تتركز عملية النمذجة بالمعادلة البنائية على خطوتين أو إجراءين أساسيين هما:<sup>2</sup>
- صدق نموذج القياس.
  - ومواءمة نموذج البناء.

ثالثاً: حجم العينة المناسب في النمذجة بالمعادلات البنائية: (The Appropriate Sample Size In Modling with Structural Equations)

رغم العديد من المقترحات إلا أن المشكلة الجوهرية حسب (Nicholas .D) وآخرون أن النماذج البنائية تختلف حاجتها إلى حجم العينة الأمثل وفقاً لعوامل عديدة كتوزع البيانات واتساق المؤشرات ودرجة تعقيد

<sup>1</sup> Byrne, B.M, op, cit, P07.

<sup>2</sup> ياسر فتحى الهناوي المهدي، مرجع سبق ذكره، ص22.

النموذج درجة الخطأ في تحديد النموذج (Degree of Model Misspecification).<sup>1</sup> ومن جهة أخرى قامت (Linda. k) وآخرون باستخدام تقنية (Monte Carlo) في تحديد حجم العينة وفق معيارين أساسيين: درجة توزع البيانات طبيعياً، ووجود بيانات مفقودة ضمن العينة.<sup>2</sup> كما هو موضح في الجدول التالي رقم (11):

الجدول رقم(10):حجم العينة المناسب في النمذجة باستخدام تقنية (Monte Carlo)

	عدم وجود بيانات مفقودة No Missing Variables	وجود بيانات مفقودة Missing Variables
التوزيع طبيعي Normal	150	175
التوزيع غير طبيعي Non normal	265	315

Source :Linda K. Muthén, Bengt O Muthén, How to Use a Monte Carlo Study to Decide on Sample Size and Determine Power, Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, Vol09, No4, 2002, P607.

حيث أن حجم العينة يتأثر بمدى توزيع البيانات طبيعياً أكثر من تأثره بالقيم المفقودة، فوجود القيم المفقودة يزيد من حجم العينة بـ 18% في حين وجود مشكلة في التوزيع الطبيعي للبيانات يزيد من حجم العينة بـ 36%. ومن وجهة نظر أخرى وحسب (Jackson) فإن تحديد حجم العينة الأمثل يكون انطلاقاً من نسبة عدد الحالات (الفقرات) N إلى عدد القيود (البارمترات) q التي تتطلبها التقديرات الإحصائية، ويعتبر أن القيمتين المثاليتين هما: 20/10 أي أن العدد الأمثل لحجم العينة هو  $N \geq 200$ ، واقترح أن تكون نسبة عدد المفردات N إلى عدد المتغيرات في النموذج p هو  $N/P \geq 10$ .<sup>3</sup>

ويعتبر (Breckler) أن حجم العينة النموذجي للعينة بالنسبة للنماذج البنائية هو 200 مفردة، وهذا الرقم يرتبط بحجم العينة الغالب في المقالات المنشورة والتي استخدمت مثل تلك النتائج وكانت نتائجها مقبولة، وكنتيجة لعرض العديد من الدراسات التي تناولت أهمية حجم العينة في النماذج البنائية انتهى (Ding & al) إلى اتفاق الباحثان إلى اعتبار أن حجم العينة المقبول محصور بين 100 و150 في حال الاعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بو عريج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2016/2015، ص118.

<sup>2</sup> بوقرة عواطف، بوقرة حليلة، مرجع سبق ذكره، ص309.

<sup>3</sup> نس المرجع، ص310.

<sup>4</sup> رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص119.

## رابعاً: صدق نموذج القياس

لا بد أن يتم التحقق من مصداقية وثبات وموثوقية البيانات في دراسة النماذج البنائية، ويجب على الباحث أن يلغي أو يستبعد العناصر التي تضعف منها، ويقصد بصدق المقياس (Instrument Validity) الدرجة التي يقيس بها المقياس الغرض المصمم من أجله، وعليه يمكن تعريف صدق أداة جمع البيانات إلى أي درجة توفر الأداة بيانات ذات علاقة بمشكلة الدراسة من مجتمع الدراسة، ويمكن أن نميز بين نوعين من الصدق:<sup>1</sup>

## 1. صدق المحتوى (Content Validity)

يقصد بصدق المحتوى إلى أي مدى يقيس المقياس خصائص الشيء المراد قياسه، وبعبارة أخرى إلى أي مدى تزود أداة جمع البيانات الباحث ببيانات تعكس المشكلة المراد التعرف عليها (وضوح عبارات الاستبيان).

## 2. صدق المفهوم أو البناء (Construct Validity)

يشير إلى أي مدى مجموعة من المتغيرات المقاسة تمثل في الواقع المتغيرات من منظور نظري والتي صممت للقياس، أي مدى نجاح الاختبار في قياس مفهوم فرضي معين، ويتم تحديد الصدق البنائي من خلال أهم نوعين من القياس هما:

- الصدق التقاربي (Convergent Validity): إلى أي مدى تتقارب فقرات المتغير ومدى تمثيلها للمتغير نفسه، يتم هذا الاختبار عن طريق تحليل CFA الذي يساعد على تخفيض عدد الفقرات أو المتغيرات للعدد الذي يتناسب مع بيئة وعينة الدراسة.

- الصدق التمايزي (Discriminant Validity): يشير إلى أي مدى يختلف متغير عن متغير آخر وبالتالي فإن تحقيق هذا الاختبار يضمن عدم وجود ما يسمى (Multicollinearity) والتي تشير إلى عدم تشابه بين المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه.

ويتم التحقق من الصدق التقاربي بعدة طرق أبرزها:<sup>2</sup>

- وجود دلالة إحصائية لارتباط الفقرات بعواملها عند مستوى دلالة 0.01، وأن يتجاوز ارتباط كل فقرة بالعامل الذي تنتمي إليه 0.50.

- أن تكون قيمة معامل الثبات المركب (CR)، لكل عامل مساوية أو أكبر من 0.70.

<sup>1</sup> عباس البرق، مرجع سبق ذكره، ص 83-91.

<sup>2</sup> حاتم الصالحى، نمذجة العوامل المؤثرة على تبني ممارسي العلاقات العامة لشبكات التواصل الاجتماعي في ممارسة المهنة: دراسة في إطار النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا، كتاب مؤتمر شبكات التواصل الاجتماعي في الوطن العربي، جامعة سوهاج، مصر، يومي 22-24 أكتوبر 2019 ص 122.

- أن تكون قيمة متوسط المستخلص (AVE) لكل عامل مساوية أو أكبر من 0.50. في حين أن الصدق التمايزي يتم التحقق منه من خلال متوسط التباين المستخلص لعاملين والذي يشترط أن يكون أكبر من مربع الارتباط بينهما وهذه النقطة الأخيرة تحقق الصدق التمايزي.

أما عن الثبات والموثوقية (Reliability) فيقصد بها درجة الاتساق بين المقاييس، أي أن المقاييس التي تم وضعها متناسقة بحيث إذا تم إعادة تطبيقها عدة مرات أو تم إجراء اختبارات التجزئة النصفية بينها، أو تم اختبارها بال نماذج البديلة فإننا سنتحصل على قيم متسقة وثابتة.<sup>1</sup> أي بمعنى آخر أنها تعطي نفس النتائج في العديد من الظروف، وهناك طريقتين لقياس الثبات هما:<sup>2</sup>

- معامل ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha): يعتبر من أشهر المؤشرات المستخدمة في قياس اعتمادية البيانات، بالرغم من أن لديه بعض العيوب، وقاعدة عامة الشائعة هي أن 0.70 هي عتبة مقبولة للاعتماد لاعتماد أي عنصر من العناصر.<sup>3</sup>

- الموثوقية المركبة (composite reliability): تم تطوير هذه الطريقة للخروج بنتائج أفضل، وكذلك فإنها تؤكد على مدى ترابط الفقرات بين المتغيرات والتي تقاس من خلال برنامج Amos.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: مؤشرات حسن مطابقة النموذج ونموذج تحليل المسار (Path Analysis) أولاً: مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات (Goodness of Fit Indices)

تعتبر مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات ذات أهمية كبيرة في تحديد مدى تطابق النموذج الافتراضي مع البيانات المرتبطة بالظاهرة موضع الدراسة، وتقوم فكرة النمذجة على أساس هذه المطابقة، بهدف التحقق من الصدق البنائي للمقياس ويتم ذلك باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) (CFA).<sup>5</sup> حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي (CFA) الفرصة لتحديد صحة نماذج معينة للقياس واختبارها والتي يتم بناؤها في ضوء أسس نظرية سابقة.<sup>6</sup> إن الفكرة المنطقية التي تقوم عليها هذه المؤشرات

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 122.

<sup>2</sup> عباس البرق، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>3</sup> الطاهر حسام الدين شلاي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>4</sup> عباس البرق، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>5</sup> الطاهر حسام الدين شلاي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

<sup>6</sup> حميدي زقاي، استعمال النمذجة بالمعادلات الهيكلية لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتجسين مستوى الأداء على زيادة الميزة التنافسية.

دراسة تطبيقية على مؤسسات الاتصالات - ولاية سعيدة - الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، ص 312، 2016.

تتجلى في مقارنة النموذج المفترض بالنموذج الذي ينطوي على نفس متغيرات النموذج المفترض، ولكن بدون احتوائه على علاقات بين هذه المتغيرات، ولذلك يسمى النموذج الأخير بنموذج العدم أو ذي المتغيرات المستقلة.<sup>1</sup> وفيما يلي نتطرق لأهم هذه المؤشرات:

### 1. مؤشرات القبول المطلق للنموذج (AFI) (Absolute Fit Index)

تمثل دليل القبول المطلق للعوامل وللإطار العام للدراسة، بحيث لا يحدد إن كانت العوامل والإطار العام للدراسة مناسب أو غير مناسب، جيد أو سيء، فهو فقط يحدد مدى القبول، بحيث إذا لم يتم القبول للعامل أو إطار الدراسة فلن يتم البحث في الموضوع مناسب أو غير مناسب.<sup>2</sup> وأهم ما يستخدم في هذا الاختبار:

- **مؤشر مربع كاي (chi-squar):** يعتبر من أشهر المؤشرات المستخدمة في هذا المجال بحيث يقيم مقدار التعارض أو التباين ما بين المصفوفة المستخرجة من بيانات العينة ومصنوفة التباين للنموذج المفترض.<sup>3</sup> وتشير قيمة مربع كاي غير الدالة إحصائياً إلى عدم وجود فروق جوهرية بين مصفوفة التباين للنموذج المفترض ومصنوفة التباين للعينة، أي أن النموذج المفترض يتطابق مع العينة، وكلما ازدادت قيمة مربع كاي فإن مطابقة النموذج تزداد سوءاً وبالتالي يعتبر مربع كاي مؤشراً لسوء المطابقة "badness-of-fit" وليس لحسن المطابقة، لأنه كلما ارتفعت قيمته كلما تدهورت مطابقة النموذج المفترض للبيانات.<sup>4</sup> رغم مزايا هذا المؤشر إلا أن لديه بعض العيوب فحسب (Hooper & al) هذا الاختبار يأخذ في الاعتبار حجم العينة ويعمل بشكل جيد حتى عندما يكون حجم العينة صغيراً فمن خلال حساسيته كثيراً لحجم العينة غالباً ما يتم رفض النموذج في حال استخدام حجم عينة كبير، بالرغم من صلاحيته.<sup>5</sup> والعكس حين اعتماد حجم عينة صغير، فقد يتم قبول النموذج بالرغم من أنه قد يكون غير مقبول.<sup>6</sup>

- **مربع كاي المعياري (النسبي) (x2 / df):** من بين سلبيات مؤشر مربع كاي (chi-squar x2) حساسيته لمعاملات الارتباط، فكلما كانت معاملات الارتباط مرتفعة ترتفع قيمة مربع كاي، وحل هذه

<sup>1</sup> عبد الناصر الهاشمي عزوز، استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشارقة الإمارات، المجلد 15، العدد 01، 2018، ص 309.

<sup>2</sup> عباس البرق، مرجع سبق ذكره، ص 137-138.

<sup>3</sup> رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>4</sup> منور أحمد رمضان، البناء العملي لرائز القدرات المعرفية "CogAt" باستخدام التحليل العملي التوكيدي والاستكشافي، رسالة ماجستير في القياس والتقويم النفسي والتربوي، منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2013/2014، ص 73.

<sup>5</sup> الطاهر حسام الدين شلال، مرجع سبق ذكره، ص 105.

<sup>6</sup> Hooper, Daire and others, **Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit**, The Electronic Journal of Business Research Methods, Vol 6,2008, P53.



المشكلة اقترح بعض الباحثين قسمة قيمة مربع كاي على درجة الحرية ( $x^2/df$ ) للحصول على مؤشر آخر يسمى مربع كاي المعياري (Relative/Normed chi-square) والذي يعد الحل الأنسب أيضا لمستوى الدلالة التي تشير هي الأخرى إلى وجود فروق وعدم تطابق وبالتالي عدم وجود ارتباطات بين المتغيرات، وبالرغم من أنه لا توجد قيمة متفق عليها بالنسبة لهذا المؤشر، فإنه كلما كانت القيمة أقل من 9 كان النموذج مقبولا وفق هذا المؤشر.<sup>1</sup>

- **مؤشر حسن مطابقة النموذج (GFI) (The goodness-of-fit inde):** يدل هذا المؤشر على نسبة التباين والتغاير التي يستطيع النموذج الذي يفترضه الباحث تفسيره (إلى أي حد يتمكن النموذج المفترض من تزويدنا بمعلومات عن علاقات أو وضع النموذج النظير له في المجتمع) ولتوضيح دلالة هذا المؤشر يمكن القول أنه يرادف دور معامل الارتباط المتعدد (معامل التحديد المتعدد  $R^2$  في معاملات الانحدار المتعدد، إذ تدل  $R^2$  على نسبة التباين في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة.<sup>2</sup> وعموما إذا كانت قيمة GFI أكبر من أو تساوي 0.90 فيمكن أن نعتبر النموذج ملائما.<sup>3</sup>

- **مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI) (Adjusted Goodness of Fit Index):** قام بتطوير هذا المؤشر (Joreskog and Sorbom) ليصحح مؤشر حسن المطابقة من تعقيد النموذج وتقبل معقولة ومطابقة النموذج إذا زادت قيمة هذا المؤشر عن 0.90، ويمكن أن يستخدم نماذج مختلفة لنفس البيانات أو نموذج واحد لعينات مختلفة، إنه يصحح قيمة (GFI) بخفضها كلما ازداد تعقيد النموذج ويتجلى أثر تعقيد النموذج في أنه كلما ازدادت عدد البارامترات الحرة للتقدير في النموذج المفترض ازدادت نسبة التباين المفسرة لذلك؛ يأخذ المؤشر عدد البارامترات بعين الاعتبار مصححا نتيجة القيمة الدالة على المطابقة بتخفيضها كلما ازداد عدد البارامترات.<sup>4</sup>

- **مؤشر (RMSEA) (Root Mean Square Error of Approximation):** إن القيم التي تقل عن 0.05 تدل على مطابقة جيدة، والقيم التي تتراوح من 0.05 إلى 0.08 تدل على وجود خطأ تقارب معقول في المجتمع، والقيم التي تتراوح من 0.08 إلى 0.1 تدل على مطابقة غير كافية

<sup>1</sup> الطاهر حسام الدين شلاي، مردع سبق ذكره، ص106.

<sup>2</sup> عبد الناصر مرجع سبق ذكره، ص309.

<sup>3</sup> محمد بدوي، مرجع سبق ذكره، ص29.

<sup>4</sup> أحمد بوزيان تبغزة، التحليل العاملي والاستكشافي مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة (SPSS) وليزرل (LISREL)، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2012، ص235.

(Mediocre fit)، وإذا تجاوزت قيم المؤشر 0.1 دلت على مطابقة سيئة، ويستنتج من ذلك أن مؤشر (RMSEA) مؤشر سوء المطابقة بحيث إن القيمة صفر تدل على أفضل مطابقة ممكنة، وكلما ارتفعت قيمتها كلما قلت جودة المطابقة وازدادت سوءاً.<sup>1</sup>

## 2. مؤشرات المطابقة المقارنة أو التزايدية (IFI) (Incremental Fit index)

ويقصد به مدى ازدياد قبول وموافقة النتائج للعوامل (The Variables) أو الإطار (The Framework) بشكل عام، ولا بد أن نتنبه أنه إذا لم تتحقق أدنى النتائج المقبولة لهذه التحليلات فإن العامل (The Variables) أو الإطار النظري (The Framework) لن ينجح ولا فائدة من الاستمرار في اكمال بقية التحليلات، وهو يضم التحليلات التالية:

- **مؤشر المطابقة المعياري (NFI) (Normed Fit Index):** يقوم هذا المؤشر بمقارنة النموذج المفترض بالنموذج الذي ينطوي على نفس متغيرات النموذج المفترض لكن بدون احتوائه على علاقات بين هذه المتغيرات، ولذلك يسمى النموذج الأخير بنموذج العدم أو ذو المتغيرات المستقلة، وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0-1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.<sup>2</sup>

- **مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (Comparative Fit Index):** تشير قيمة هذا المؤشر إلى مدى التطابق بين النموذج المفترض وبيانات العينة، وكقاعدة عملية تنطبق على هذا المؤشر ومؤشرات المقارنة الأخرى، فإن قيم CFI القريبة من 1 تعتبر مؤشراً لنموذج مناسب بشكل معقول.<sup>3</sup> حيث أن القيمة التي تتعدى (0.90) يمكن أن تدل على مطابقة معقولة لنموذج البحث أو المفترض، علماً بأن قيم هذا المؤشر تتراوح من الصفر إلى الواحد الصحيح.<sup>4</sup>

- **مؤشر تاكر- لويس (TLI) (Tucker-Lewis Index):** مؤشر تاكر - لويس (TLI) (Tucker - Lewis Index) وأحياناً يسمى مؤشر المطابقة غير المعياري (NNFI) (Non Normed Fit Index).<sup>5</sup> وهو من عائلة CFI وينطبق عليه نفس الشروط، وينصح باستخدام هذا المؤشر في النماذج البسيطة، وفي بعض الحالات قد يدل هذا المؤشر على ضعف ملاءمة النموذج خاصة باعتماد حجم العينة الصغير بالرغم من أن

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص230.

<sup>2</sup> منور أحمد رمضان، مرجع سبق ذكره، ص75.

<sup>3</sup> Raykov Tenko, Marcoulides George A, **A First Course in Structural Equation Modeling**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah New Jersey, London, 2000, P41.

<sup>4</sup> أحمد بوزيان تبغزة، مرجع سبق ذكره، ص232.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص232.

المؤشرات الأخرى قد تدل على العكس، وهناك مشكلة أخرى تخص هذا المؤشر هي أن قيمته قد تتجاوز الواحد مما يصعب على الباحث تفسيره.<sup>1</sup>

- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)(Incremental Fit Index): وتتراوح قيمته بين المجال (0-1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المجال إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة وهو يعكس مدى تفوق النموذج الذي يقترحه الباحث في ملائمته على النموذج القاعدي (Baseline) الذي عادة ما يكون نموذج صفري (Null model)، درجة القطع لهذا المؤشر هي 0.90.

الجدول رقم(11):درجات القطع لأهم مؤشرات المطابقة المعتمدة

المؤشر	درجة القطع والقبول
<b>مؤشرات القبول المطلق للنموذج (AFI) Absolute Fit Index</b>	
مربع كاي $\chi^2$	P-value >0.05
مربع كاي المعياري (النسبي) $\chi^2 / df$	أقل من 3 جيد أقل من 5 مقبول
GFI	من 0 إلى 1 مقبول أكبر من 0.90 جيد أقل من 0.9 يجب تعديل النموذج
RMSEA	أقل من 0.08 مقبول كلما اقترب إلى الصفر كان أفضل 0.08 إلى 0.1 غير مقبول
<b>مؤشرات المطابقة المقارنة أو التزايدية Incremental Fit index</b>	
NFI	كلما اقترب من 1 كان التطابق أكبر
CFI	أكبر من 0.95 ممتاز أكبر من 0.90 مقبول أكبر من 0.80 مقبول في بعض الحالات
TLI	نفس شروط CFI
IFI	أكبر من 0.90 مقبول

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء الأدبيات النظرية للموضوع

على الرغم من تعدد اختلاف المؤشرات التي يقترحها الباحثون في النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) إلا أن الكثير الباحثين والمختصين يفضل ويستحسن التقرير فقط عن أهم هذه المؤشرات والتي تقيس جوانب

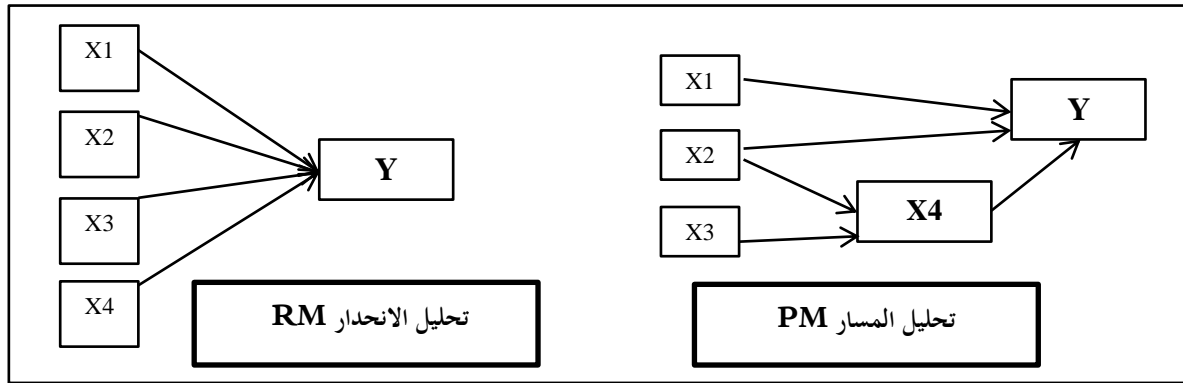
<sup>1</sup> الطاهر حسام الدين شلاي، مرجع سبق ذكره، ص107.

مختلفة حيث يقترح (Tabachnick & al) والكثير من الباحثين أنه من الضروري أن يعتمد الباحث على مؤشري (CFI) و (RMSEA)، كما يجب أن يحدد مؤشر (RMSEA) أولاً لأنه يبين إمكانية متابعة التحليلات الأخرى من عدمها، والجدول أعلاه يوضح أهم المؤشرات التي يتناولها الباحث في هذه الدراسة.

### ثانياً: مفهوم تحليل المسار (Path Analysis)

نموذج تحليل المسار له تاريخ طويل فقد بدأ في الثلاثينيات من القرن الماضي كطريقة لدراسة الآثار المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات، بينما يبقى نموذج تحليل الانحدار كطريقة لاكتشاف العلاقات السببية، كما أن نموذج تحليل المسار ليس بديلاً عن تحليل الانحدار، بل هو منهجية تكميلية لتحليل الانحدار، تتم من خلالها إضافة مجموعة من الانحدارات الإضافية إلى تحليل الانحدار الأصلي لتتبع التأثيرات غير المباشرة، وبسبب هذا التعقيد يستخدم مخطط المسار عادة لعرض جميع العلاقات السببية.<sup>1</sup> كما إن الفرق الأساسي بين نموذج تحليل المسار ونموذج تحليل الانحدار هو أن المتغيرات التابعة تظهر أيضاً في الجانب الأيسر للعلاقات أو المعادلات في تحليل المسار، أي أن المتغيرات التابعة Y يمكن أن تظهر على جانبي المعادلة ولا يقتصر ظهورها على جانب واحد فقط (الجانب الأيمن) كما هو الحال في نماذج تحليل الانحدار والشكل أدناه رقم (27) يوضح ذلك.<sup>2</sup>

الشكل رقم (27): الفرق بين تحليل المسار والانحدار المتعدد



المصدر: أنكين انترانيك، خولة حسين، دراسة تحليل المسار عن طريق تحليل الانحدار مع تطبيق على عرض النقد  
مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية العراق، المجلد 36، العدد 95، 2013، ص 322.

ويعرف تحليل المسار على أنه أسلوب إحصائي متعدد المتغيرات يستعمل لدراسة واختبار مجموعة العلاقات النظرية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، سواء كانت المتغيرات مستمرة أو منفصلة، وهو ليس طريقة

<sup>1</sup> Jeonghoon Ann, **Beyond Single Equation Regression Analysis: Path Analysis and Multi-Stage Regression Analysis**, American Journal of Pharmaceutical Education, Vol66, 2002, P38.

<sup>2</sup> أنكين انترانيك، خولة حسين، دراسة تحليل المسار عن طريق تحليل الانحدار مع تطبيق على عرض النقد، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية العراق، المجلد 36، العدد 95، 2013، ص 322.

لاكتشاف السببية وإنما هو أحد أنواع نماذج المعادلات الهيكلية (SEM).<sup>1</sup> وكانت بداية تحليل المسار ( Path Analysis) في علم الوراثة عندما توصل إليه عالم الوراثة سيوال رايت (Sewall Wright) عام 1921.<sup>2</sup> كوسيلة تساعد على التعبير بصورة رياضية عن الوراثة، وأخذ أسلوب تحليل البيانات هذا بالتوسع في كثير من العلوم الأخرى وخاصة في العلوم الاجتماعية حيث يرجع الفضل في ذلك إلى (Duncan) عام 1966، لكن منذ سنة 1970 بدأ انتشاره بشكل كبير في كافة العلوم ومنها علم النفس وعلم الاقتصاد والعلوم السياسية والعلوم البيئية وغيرها، ومنذ بداية 1980 تطور تحليل المسار من خلال تنوع برامج نماذج المعادلات الهيكلية وحزم الكمبيوتر خلافاً لنماذج المسار حالياً التي تركز على طريقة المربعات الصغرى والانحدار الخطي العام.<sup>3</sup>

يعتبر تحليل المسار (Path Analysis) (النمذجة السببية) أسلوب إحصائي ارتباطي يعتمد على تحليل الانحدار والارتباط المتعدد ويستخدم لوضع احتمال العلاقة بين المتغيرات الكثيرة العدد وفحصها في منظومة معادلات خطية سواء كانت المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وعادة ما يستخدم في دراسة النماذج على أساس أن يضع الباحث تصور لنمط العلاقات بين المتغيرات ذات الصلة بدراسته (رسم بياني).<sup>4</sup>

إن تحليل المسار كأسلوب إحصائي يعتمد على وجود نماذج سببية (Causal Models) فهو يفترض وجود علاقة سببية بين السبب (Causa) والأثر (Effect) وإن فوائد تحليل المسار هي تجزئة معامل الارتباط R بين المتغيرين إلى مكوناته التالية:<sup>5</sup>

- التأثير المباشر (Direct Effec) للسبب على الأثر.
  - التأثير غير المباشر (Indirect effect) للسبب على الأثر من خلال مسالك مسببات أخرى.
- كما يعد أسلوب تحليل المسار من الأساليب الإحصائية الكفؤة في تحليل البيانات إذا تمكن الباحث من تعيين وبوضوح العلاقات السببية المحتملة لمجموعة من العوامل وبيان تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة والكلية على الظاهرة المدروسة وبهذا تساعد الباحث على استنتاج التفسيرات المنطقية للظاهرة بصورة أكفأ في تحليل البيانات.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عادل أحمد هذو، صالح رزاق، دراسة تأثير بعض العوامل على عدد ساعات تجهيز الكهرباء اليومي في مدينة بغداد باستعمال تحليل المسار، مجلة الاقتصاد والادارة، جامعة بغداد، العراق، المجلد 26، العدد 117، 2020، ص 394.

<sup>2</sup> ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>3</sup> الاء نعيم احمد البحصي، استخدام تحليل المسار لدراسة العوامل المؤثرة على المعدل التراكمي لطلبة الدراسات العليا دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في الإحصاء، غير منشورة، كلية العلوم والاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015، ص 20.

<sup>4</sup> الطاهر حسام الدين شلال، مرجع سبق ذكره، ص 108.

<sup>5</sup> برون محمد حمه خان، تقدير العلاقة الفنية بين إنتاج الجوز والعوامل المؤثرة عليه في إقليم كردستان العراق باستخدام تحليل الانجبار المتعدد وتحليل المسار، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 50، 2005، ص 50.

<sup>6</sup> افتخار عبد الحميد النقاش، هبة إبراهيم، تحليل المسار في نموذج الانحدار اللوجستي مع تطبيق عملي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق العدد 70، 2008، ص 177.

ثالثاً: المصطلحات المستخدمة في تحميل المسار

1. المتغيرات الداخلية والمتغيرات الخارجية: انظر الصفحة (153).
  2. متغيرات البواقي (Residual Variables): الباقي هو الخطأ العشوائي الذي يدل على أثر المتغيرات التي لا يمكن قياسها واحتوائها بشكل صريح في النموذج السببي ويتم قياسه بشكل غير مباشر.<sup>1</sup>
  3. المتغيرات الوسيطة (Medieval Variables): وهي تلك المتغيرات التي يؤثر عن طريقها أو من خلالها المتغير المستقل على المتغير التابع.
  4. العلاقات السببية المباشرة (التأثير المباشر) (Direct Effect): توجد العلاقة السببية المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع إذا فقط حدث تغير في المتغير المستقل يحدث تغير في المتغير التابع مع تثبيت أثر باقي المتغيرات في النموذج السببي.<sup>2</sup>
  5. العلاقة السببية غير المباشرة (Indirect Causal Relationship): توجد العلاقة السببية الغير مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع عندما يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع عبر متغيرات وسيطة.<sup>3</sup>
  6. المتغيرات المعيارية (Standardized Variables): المتغيرات المعيارية  $Z_i$  للمتغير عن النسبة بين انحراف  $X_i$  عن وسطها الحسابي إلى الانحراف المعياري للمتغير  $X_i$ .
  7. معامل المسار (Path Coefficient): ويمكن تعريف معامل المسار على أنه نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.<sup>4</sup> مع تثبيت جميع المتغيرات الأخرى.
- وجاء اعتمادنا على تحليل المسار في هذه الدراسة لتحليل البيانات المتعلقة بالنموذج السببي (Causal Model)، والتي تم افتراضها على أساساً نظري، حيث ترتبط علاقة الأثر بين حوكمة الموارد البشرية بالأداء المؤسساتي بالعديد من المتغيرات الوسيطة والمستقلة التي تربطها ببعضها شبكة من العلاقات.

<sup>1</sup> الاء نعم احمد البحصي، مرجع سبق ذكره، ص21.

<sup>2</sup> تحليل إسماعيل عبد الحسين الخفاجي، تأثير نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مستشفى ابن النفيس ومستشفى الراهبات (حالة دراسية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة الصناعية، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2010، ص170.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص170.

<sup>4</sup> Wang Jin-di, Peng-xin Wang, **Using Path Analysis to Study Correlation and Causation in Remote Sensing Inversion**, China : 118 Beijing Normal University, Research Center for Remote Sensing and Department of Geography, 2003, P3863.

## المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية

يعتبر هذا المبحث بمثابة الطريق إلى ولوج الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، حيث سنتناول أهم المراحل القبلية لهذا الجانب بدأ باختيار مجتمع وعينة الدراسة مروراً إلى بناء أداة الدراسة وشرح جميع أبعادها، وانتهاءً بالتأكد من صدق وثبات الأداء المختارة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا العمل، وفيما يلي سيتم التطرق إلى:

- المطلب الأول: تصميم الدراسة الميداني.
- المطلب الثاني: مقاييس محاور الاستبيان وأدوات التحليل.
- المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (Reliability/Validity).

## المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية

## أولاً: كيفية اختيار مجتمع عينة الدراسة

تعد العينة الطريقة الأكثر شيوعاً في البحوث العلمية، لأنها أيسر تطبيقاً وأقل تكلفة من دراسة المجتمع الأصلي، إذ أنه ليس هناك من حاجة لدراسة المجتمع الأصلي إذا أمكن الحصول على عينة كبيرة نسبياً ومختارة بشكل يمثل المجتمع الأصلي المأخوذة منه، فالنتائج المستنبطة من دراسة العينة ستنتطبق إلى حد كبير مع النتائج المستخلصة من دراسة المجتمع الأصلي، فالعينة جزء من المجتمع الأصلي وبها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذة منه.<sup>1</sup>

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 الباحث بإجراء مسح شامل لجميع الإطارات في 08 مؤسسات اقتصادية، لتشمل عملية توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) 189 إطاراً يتوزعون على هذه المؤسسات كما هو موضح في الجدول أدناه رقم (13)، ليتم استرجاع منها 183 استمارة بمعدل استرداد قدر بـ 96.82% وبعد الفرز والمعاينة تم استبعاد 12 استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل، لتحصل في الأخير على ما مجموعه 171 استمارة صالحة للتحليل وتتناسب مع متطلبات التحليل الإحصائي المعتمد في هذه الدراسة ويمكن إعطاء معلومات أكثر عن المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة وتوضيح نتائج التوزيع في الجدولين أدناه:

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، خطواته ومراحل، أساليبه ومنهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، المملكة العربية السعودية، 1999، ص52.

الجدول رقم(12): بطاقة فنية للمؤسسات عينة الدراسة

عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاطارات	طبيعة العمال	الشكل القانوني	المؤسسة
16	16	16	الغزل والنسيج	شركة وطنية ذات أسهم	المركب الصناعي للنسيج بولاية الأغواط <b>TEXALG</b>
19	19	19	انتاج البنايات جاهزة التركيب	شركة وطنية ذات أسهم	وحدة باتيمونتال هياكل الجنوب الأغواط <b>BATIMETAL</b>
14	14	14	تقديم خدمات الأشغال الهيدروليكية	شركة وطنية ذات أسهم	<b>EPE HYDRO- TECHNIQUE DRT.S</b>
20	20	20	صناعة الآجر الطيني	شركة ذات مسؤولية محدودة	مجمع عموري لصناعة الآجر <b>SARL . BAL</b>
45	50	120	انتاج الاسمنت	شركة ذات مسؤولية محدودة	مصنع الاسمنت أمودا للهندسة بولاية الاغواط <b>AMOUDA CMENT</b>
17	17	17	تقديم خدمات النقل الحضري للمسافرين	مؤسسة عمومية	مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري <b>E.T.U.S.L</b>
04	04	04	انتاج المشروبات الغازية	شركة ذات مسؤولية محدودة مولاي وأولاده	مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية <b>SARL TROPICANA</b>
48	49	60	تقديم خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية	شركة عمومية ذات أسهم	مؤسسة اتصالات الجزائر <b>ALGERIE TELECOM</b>
171	189	مجموع الاستثمارات			

المصدر: من إعداد الباحث



الجدول رقم(13): توزيع مفردات عينة الدراسة

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

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS26)

حيث وبعد فرز استثمارات الاستبيان المسترجعة بلغ عدد الاستبيانات القابلة للتحليل 171 استمارة، في حين تم استبعاد 12 استمارة لعدم اكتمال الإجابة عنها.

ثانياً: أساليب جمع البيانات

### 1. المصادر الثانوية

تعتبر هذه المصادر دليل الباحث في إتمام كل ما تعلق بالاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة وتعلقت أساساً بالجانب النظري، وتتمثل في الكتب، والمقالات العلمية، وأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير، والمساهمات البحثية في الملتقيات العلمية، والعديد من المواقع الإلكترونية.

### 2. المصادر الأولية

تتعلق هذه المصادر أساساً بالجانب الميداني من الدراسة باعتبارها معلومات غير جاهزة بعد، فيتحمل الباحث مهمة التنقيب عنها وتحليلها وتبويبها واستخلاص النتائج التي تعتبر هي المساهمة الحقيقية للباحث لتتحول بعد ذلك إلى معلومات ثانوية تساعد الباحثين في الدراسات المستقبلية، وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على الأدوات التالية بصفة هجينة:

- **المقابلة:** وهي عبارة عن محادثة بين الباحث والشخص أو الأشخاص المرتبطين بالدراسة بغرض الحصول على معطيات تتعلق بموضوع الدراسة.<sup>1</sup> استعان الباحث بأسلوب المقابلات الفردية المفتوحة - المقابلة الفردية تجمع القائم على المقابلة وطرف واحد مبحوث، ويقصد بالمفتوحة أنها تمتاز بالمرونة يعطى فيها المبحوث الحرية في التحدث عن أي جزئية تتعلق بمشكلة البحث دون قيد.<sup>2</sup> والتي كان طرفها الثاني العديد

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكورة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة IMRAD، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ط4، 2015 ص13.

<sup>2</sup> مديحة بخوش، أدوات البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2020، ص-ص 63-64.

من القائمين على شؤون الموارد البشرية ومدراء المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، وكان الغرض من هذه المقابلات الاستطلاعية المسحية أخذ فكرة أكبر عن واقع التعامل مع المورد البشري في هذه المؤسسات واستخلاص العديد من الحقائق التي ساعدت الباحث على تحليل توجهات أفراد عينة الدراسة.

- **الاستبيان:** يعرف الاستبيان على أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، ولجمع حقائق هم على علم بها، ولهذا يستخدم بشكل رئيس في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد، وإذا كان الأفراد الذين يرغب الباحث في الحصول على بيانات بشأنهم في أماكن متباعدة فإن أداة الاستبيان تمكنه من الوصول إليهم جميعاً بوقت محدد وبتكاليف معقولة.<sup>1</sup>

### ثالثاً إعداد أداة الدراسة واختيار سلم القياس

باعتبار أن الاستبيان كان الأداة الرئيسية في جمع معلومات الدراسة فقد مر بمجموعة من المراحل نبيها كما يلي:

#### 1. إعداد أداة الدراسة (الاستبيان)

يمر الاستبيان في عديد الدراسات بمجموعة من المراحل التي يخضع فيها لعمليات متواصلة من التعديل والتصحيح ليصل إلى الصورة النهائية التي يكون فيها قابلاً لقياس الظاهرة محل الدراسة، وقد مر الاستبيان في هذه الدراسة بالمراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة تم تصميم استبيان أولي على خلفية ما تناوله الباحث من مفاهيم في جانب الدراسة النظري.
- **المرحلة الثانية:** تم اخضاع أداة الدراسة لمجموعة من التعديلات مست المقاييس المعتمدة في بناء نموذج الدراسة وذلك على خلفية الاطلاع على دراسات سابقة ذات علاقة مع اشكالية الدراسة، وتحتوي على مقاييس أكثر مصداقية وثبات لقياس متغيرات الدراسة.
- **المرحلة الثالثة:** بعد عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في ميدان الدراسة تم إجراء العديد من التغييرات مست منهجية اعداد الاستبيان ومضمونه.

<sup>1</sup> كمال الدين يوسف ياسين، أساسيات البحث العلمي لطلاب الحاسوب وتقنية المعلومات، الدار السودانية للكتب، السودان، 2013، ص 118.

- المرحلة الرابعة: تتعلق بالإجراءات النهائية للاستبيان ففي هذه المرحلة قام الباحث بإجراء التعديلات التي تمت في الخطوات السابقة بشكل نهائي، لتجهيز الاستبيان بشكل كامل، ومن ثم طباعته.

## 2. اختيار سلم القياس

اعتمد الباحث على ميزان ليكرت (Lekert) المصمم في عام 1932، حيث تتطلب مقاييس ليكرت أن يشير المبحوثين إلى درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على عدد من البيانات المتعلقة بالموقف الذي يتم قياسه ويتم إعطاء إجاباتهم قيمة عددية و/أو علامة لتعكس قوة واتجاه رد فعل المبحوث على البيان، وبالتالي يتم إعطاء العبارات التي يوافق عليها المبحوث قيمة إيجابية أو عالية، بينما يتم إعطاء تلك التي لا يتوافق معها درجات سلبية أو منخفضة، فقد تحدد المقاييس على سبيل المثال: (من 1 إلى 5)، (من 5 إلى 1) أو من (2+ إلى 2-) عبر الصفر.<sup>1</sup> حيث تم في هذه الدراسة الاعتماد على ميزان الخماسي (Lekert) كما هو موضح في الشكل رقم (15) أدناه:

الجدول رقم (14): ميزان ليكرت (Lekert) 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 اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة

## المطلب الثاني: مقاييس محاور الاستبيان وأدوات التحليل

### أولاً: المقاييس المستخدمة في الاستبيان (محاور الاستبيان وأبعاد متغيرات الدراسة)

هناك العديد من المتغيرات في العلوم الاجتماعية لا يمكن تقديرها أو تقييمها (Assess)، إلا من خلال سلم القياس (scale measurement)، وتتجسد هذه الحالة في الكثير من الأحيان عند الاهتمام بقياس البنيات النظرية (theoretical constructs).<sup>2</sup> ومن هذا المنطلق كانت مقاييس أداة الدراسة كما يلي:

<sup>1</sup> Micael J.Baker, **The Marketing Book, Composition by Genesis Typesetting, Rochester, Kent Printed and bound in Great Britain, 2003, P188.**

<sup>2</sup> زايدي أسامة شهاب، **صورة العلامة والعوامل المؤثرة على نية شراء العطور الفاخرة دراسة حالة (مدينتي تلمسان وسيدي بلعباس)**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2016/2017، ص 80.

## 1. مقياس حوكمة الموارد البشرية

فيما يخص حوكمة الموارد البشرية فهي تعتبر 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 وكخلاصة لبعض الجهود السابقة تضمن محور حوكمة الموارد البشرية 06 أبعاد تمثلت في 24 عبارة (items) كانت نتيجة لمقابلات وآراء الأستاذة المشرفة والأساتذة المحكمين، والبعض منها مطورة من قبل الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم، والجدول رقم (16) أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم (15): مقياس محور حوكمة الموارد البشرية

نوع المقياس	الفقرات	الأبعاد
	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.	
	يخضع جميع المدراء للمساءلة عن القرارات المتعلقة بالحصول على موظفي المؤسسة والحفاظ عليهم.	بعد المساءلة
	يخضع رؤساء المصالح للمساءلة الدورية عن مهامهم ومسؤولياتهم في المؤسسة.	
	إجراءات وآليات المساءلة يخضع لها الجميع في المؤسسة.	
	تسهم المساءلة في توجيه أداء الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.	
ليكرت الحماسي	يسعى الموظفون لأداء مهامهم بطريقة صحيحة واستغلال أمثل للإمكانيات المتاحة.	بعد الكفاءة
	يملك موظفو المؤسسة القدرات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكل كفاءة.	
	تحرص المؤسسة على وضع أهداف واضحة لموظفيها في جميع المستويات.	
	تقوم المؤسسة بقياس قدرة الموظفين على أداء مهامهم وفق مؤشرات أداء محددة لكل وظيفة.	
	هناك مجموعة من القوانين تضبط نزاهة وظائف إدارة الموارد البشرية.	بعد النزاهة
	هناك إجراءات إدارية وقانونية تمنع المحسوبية والوساطة في وظائف إدارة الموارد البشرية.	
	تسعى المؤسسة لنشر قيم النزاهة بين الموظفين فيها.	
	يشعر موظفو المؤسسة بنزاهة الإدارة في التعامل معهم.	
	تنشر المؤسسة معلومات عن خطط وبرامج وإجراءات تنظيم العمل بوضوح.	بعد الشفافية
	تتيح المؤسسة المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بموردها البشري لجميع موظفيها.	
	تراعي المؤسسة الوضوح في تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الموظفين فيها.	
	يقوم مجلس إدارة المؤسسة بالإفصاح الدوري عن جميع تقارير أداء المؤسسة.	

	يتم أخذ اقتراحات ومبادرات الموظفين المتعلقة بتحسين ظروف العمل بعين الاعتبار.	بعد المشاركة
	تحرص المؤسسة على التشاور الدائم مع الموظفين في كل الاجراءات 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 الباحث

## 2. مقياس الأداء المؤسسي

يوجد اتفاق كبير بين العديد من الباحثين على قياس الأداء المؤسسي من خلال أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام الخمسة، حيث تم في هذه الدراسة الاعتماد على أربعة من هذه الأبعاد باعتبار أن التوجه الحديث للقياس يعتمد على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية فقط، والتي تتضمن 20 عبارة (items) موزعة على هذه الأبعاد، كما هو موضح في الجدول رقم(17) أدناه رقم (17):

الجدول رقم (16): مقياس محور الأداء المؤسسي

نوع المقياس	الفقرات	الأبعاد
	أثمرت برامج وخطط المؤسسة في التدريب عن تنمية وتأهيل الموظفين معرفيا وتكنولوجيا.	بعد التعلم والنمو
	تزيد المعارف المكتسبة من طرف الموظفين من ابتكار الحلول لحل المشكلات.	
	حققت المؤسسة تحسينات واضحة على التكنولوجيا المستخدمة.	
	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات مبتكرة وحديثة بشكل دوري للأسواق والمتعاملين.	
	ساهمت المعارف المكتسبة لدى الموظفين في زيادة مستوى الأداء المؤسسي.	
ليكرت الخماسي	تملك المؤسسة دراسات دورية وشاملة عن أسواقها.	بعد العملاء
	منتجات وخدمات المؤسسة تتوافق مع رغبات واحتياجات عملائها.	
	تحقق المؤسسة توسعا ملحوظا في حصتها السوقية.	
	منتجات المؤسسة ذات جودة مقبولة مقارنة بالمنافسين.	
	تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار تنافسية.	
	تحقق المؤسسة معدلات مبيعات وأرباح عالية.	البعد المالي
	يتناسب حجم الأرباح المحققة مع استثمارات المؤسسة.	
	تتحكم المؤسسة بشكل جيد في تكاليف عملياتها.	
	تملك المؤسسة صورة واضحة عن وضعيتها المالية.	
	إدارة المؤسسة راضية عن النتائج المالية المحققة.	
	تقدم المؤسسة منتجات خضراء (له اقل ضرر بالبيئة)	البعد
	تتحكم المؤسسة في عملية التخلص من فضلات الانتاج بطرق صديقة للبيئة.	

	تعي المؤسسة ضرورة الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية (الماء، الكهرباء، الغاز...)	الاجتماعي والبيئي
	تساهم المؤسسة في دعم العمل الخيري والتطوعي لخدمة المجتمع.	
	تخصص المؤسسة ميزانية للمساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.	

المصدر: من إعداد الباحث

### 3. مقياس أداء المورد البشري

اختلفت الأبعاد والمقاييس التي يعتمد عليها للوقوف على أداء المورد البشري باختلاف وجهات نظر الباحثين واختلاف ظروف القياس وزمانه، إلا أنه رغم هذا الاختلاف تصب جميع الآراء في الغاية نفسها، واختار الباحث لقياس هذا المتغير أربعة أبعاد تناولها واتفق على صلاحيتها في القياس الكثير من الباحثين، حيث تتضمن في هذه الدراسة 18 عبارة (items)، كما يوضحه الجدول رقم (18) أدناه:

الجدول رقم (17): مقياس 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 إنجاز الأعمال وفق المعايير والمقاييس المخططة.	
	يحرص الموظفون على استغلال جميع الإمكانيات المتاحة في العمل.	
	يبدل الموظفون الجهد الكافي لإتمام مهامهم في الوقت المحدد.	
	تسهر 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 الباحث

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

### 1. مقاييس النزعة المركزية (Central Tendency)

- الوسط الحسابي (Mean): الذي يمثل مجموع القيم على عددها، ويستخدم لمعرفة اتجاه آراء المبحوثين ودرجة موافقتهم على توفر أبعاد الظاهرة.

### 2. مقاييس التشتت (Dispersion)

- الانحراف المعياري (Standard deviation): وهو يعبر عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي فمقاييس النزعة المركزية تعطي القيمة الوسطية فقط، أما الانحراف المعياري فيبين درجة تباعد البيانات وتشتتها حول القيمة المركزية.

- التباين (Variance): وهو يعبر عن مربع الانحراف المعياري.

- الخطأ المعياري (S.E.mean): وهو يعبر عن مقدار الخطأ الموجود في الوسط الحسابي وهو دلالة على دقة الوسط الحسابي.

3. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): تم استخدام هذا المعامل من أجل التأكد من الثبات والاتساق الداخلي لعبارات مقياس الدراسة.

4. التحليل العاملي الاستكشافي (EFA): من أجل استخراج العوامل التي يتكون منها مقياس لكل متغير.

كما تم الاعتماد على برنامج (Amos) من أجل تحليل بيانات مقاييس الدراسة وفق الخطوات التالية:

5. التحليل العاملي التوكيدي (CFA): من أجل دراسة الصدق البنائي للمقياس وذلك عبر عدة مؤشرات للمطابقة.

6. نموذج تحليل المسار: من أجل دراسة الارتباط وعلاقات التأثير بين عوامل النموذج البنائي.

7. نموذج (Baro and keny): لمعرفة دور المتغير الوسيط في النموذج.

8. اختبار سوبل تاست (Sobel test): للتأكد من دور المتغير الوسيط في النموذج.

9. نموذج (Andrew F. Hayes): للتأكيد على دور المتغير الوسيط في النموذج.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (Reliability/Validity)

أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة (Validity)

### 1. 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. (الملحق رقم 02).

### 2. الصدق البنائي

لاختبار الصدق البنائي تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) باستخدام برنامج (AMOS) حيث "يعمل هذا التحليل على تخفيض وتقليص عدد الفقرات أو المتغيرات للعدد الذي يتناسب مع بيئة الدراسة والعينة المستخدمة في الدراسة، وكذلك له ميزة جديدة ليست موجودة في التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) وذلك من خلال القدرة على تخفيض خطأ القياس الذي استخدم لقياس آراء العينة، علاوة على ذلك فهو له السيطرة على كل مؤشرات أو فقرات المتغير والتي بدورها تساعد على الحصول على هيكل مناسب ومطابق لما افترضه الباحث ونتائجه مقبولة".<sup>1</sup> (التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي في الفصل الخامس)

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة (Reliability)

لاختبار مدى ثبات واستمرار المقياس في اعطاء نفس النتيجة في كل مرة يتم تطبيقه فيها تحت ظروف مماثلة والسماح بتعميم نتائج العينة المدروسة على مجتمع الدراسة تم الاعتماد على طريقتين لقياس ثبات فقرات الاستبيان هما:

### 1. طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

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.

<sup>1</sup> عباس البرق، مرجع سبق ذكره، ص 84.



الشكل (18): معاملات ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة

المحور	البعد	معامل كرونباخ ألفا	المحور	الأبعاد	معامل كرونباخ ألفا
حوكمة الموارد البشرية	بعد التوجه الاستراتيجي	0.873	أداء المورد البشري	بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة	0.807
	بعد المساءلة	0.879		بعد جودة العمل	0.846
	بعد الكفاءة	0.856		بعد المثابرة والثوق	0.875
	بعد النزاهة	0.921		بعد كمية العمل المنجز	0.856
الأداء المؤسسي	بعد الشفافية	0.898	المقياس ككل	0.983	
	بعد المشاركة	0.919			
	بعد المالي	0.891			
	بعد العملاء	0.809			
	بعد التعلم والنمو	0.895			
	بعد البعد الاجتماعي والبيئي	0.867			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS26)

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

## 2. طريقة التجزئة النصفية (Spilt-Hulf)

تقوم هذه الطريقة في الأساس على تجزئة الاستبيان أو فقرات المقياس إلى قسمين متكافئين، شريطة أن يكون عدد الفقرات زوجياً أي يقبل القسمة على 2، حيث تهدف هذه الطريقة إلى تبيان درجة الاتساق والثبات الداخلي للمقياس، فيتم خلالها إيجاد معامل ألفا كرونباخ لكلي القسمين مع حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين الجزأين، ثم تصحيح الارتباط بمعامل سبيرمن (Spearman – Brown)، إضافة إلى إيجاد معامل جثمان للتجزئة النصفية (Guttman coefficient spilt-hulf).

- اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية لعبارات المحور الأول حوكمة الموارد البشرية

الجدول التالي رقم (19) يوضح نتائج اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية لعبارات المحور الأول حوكمة

الموارد البشرية:

الشكل (19): نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس حوكمة الموارد البشرية

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,940
		N of Items	12 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,960
		N of Items	12 <sup>b</sup>
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			,872
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,932
	Unequal Length		,932
Guttman Split-Half Coefficient			,926

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS26)

كقراءة للجداول أعلاه نلاحظ أن الفقرات المقياس مجزأة إلى قسمين بحيث يضم القسم الواحد 12 عبارة كما نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ للجزء الأول كان 0.940، أما الجزء الثاني فكان 0.960، وذلك دلالة على الثبات القوي للجزئين، في حين كانت قيمة معامل الارتباط (Pearson) بين الجزئين عالية ومقدر بـ 0.872 وقيمة معامل سبيرمان (Spearman) 0.932 لكلا الجزئين، أما عن قيمة معامل التجزئة النصفية جثمان (Guttman) فقدر بـ 0.926، وبالتالي يمكن القول من خلال هذه النتائج أن مقياس حوكمة الموارد البشرية يتميز بالثبات والاتساق الداخلي بين فقراته.

- اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية لعبارات المحور الثاني أداء الموارد البشرية

الجدول التالي رقم (20) يوضح نتائج اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية لعبارات المحور الثاني أداء الموارد

البشرية:

الشكل (20): نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس أداء الموارد البشرية

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,899
		N of Items	9 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,923
		N of Items	9 <sup>b</sup>
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			,845
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,916
	Unequal Length		,916
Guttman Split-Half Coefficient			,915

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS26)

يتبين من نتائج الجداول أعلاه نلاحظ أن الفقرات المقياس مجزأة إلى قسمين بحيث يضم القسم الواحد 09 عبارة كما نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ للجزء الأول كان 0.899، أم الجزء الثاني فكان 0.923، وذلك دلالة على الثبات القوي للجزئين، في حين كانت قيمة معامل الارتباط (Pearson) بين الجزئين عالية ومقدر بـ 0.845 وقيمة معامل سبيرمان (Spearman) 0.916 لكلا الجزئين، أما عن قيمة معامل التجزئة النصفية جثمان (Guttman) فقد بـ 0.915، وبالتالي يمكن القول من خلال هذه النتائج أن مقياس أداء الموارد البشرية يتميز بالثبات والاتساق الداخلي بين فقراته.

#### - اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية لعبارات المحور الثالث الأداء المؤسسي

الجدول التالي رقم (21) يوضح نتائج اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية لعبارات المحور الثاني الأداء

المؤسسي:

الشكل (21): نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس الأداء المؤسساتي

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,913
		N of Items	10 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,910
		N of Items	10 <sup>b</sup>
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			,808
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,894
	Unequal Length		,894
Guttman Split-Half Coefficient			,892

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS26)

من خلال قراءة نتائج الجداول أعلاه نلاحظ أن الفقرات المقياس مجزأة إلى قسمين بحيث يضم القسم الواحد 10 عبارة كما نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ للجزء الأول كان 0.913، أم الجزء الثاني فكان 0.910، وذلك دلالة على الثبات القوي للجزئين، في حين كانت قيمة معامل الارتباط (Pearson) بين الجزئين عالية ومقدر بـ 0.808 وقيمة معامل سبيرمان (Spearman) 0.894 لكلا الجزئين، أما عن قيمة معامل التجزئة النصفية جثمان (Guttman) فقدر بـ 0.892، وبالتالي يمكن القول من خلال هذه النتائج أن مقياس الأداء المؤسساتي يتميز بالثبات والاتساق الداخلي بين فقراته.

المبحث الثالث: تحليل بيانات أفراد عينة الدراسة واتجاهات آرائهم حول متغيرات الدراسة

في هذا المبحث سنحاول بداية تحليل مجموعة من البيانات الشخصية والوظيفية التي تصف هوية الأفراد المبحوثين في هذه الدراسة، إضافة إلى الوقوف على اتجاهات آرائهم حول متغيرات الدراسة (حوكمة الموارد البشرية أداء المورد البشري، الأداء المؤسسي) كل بأبعاده وعن المستويات التي تحققها مؤسساتهم في هذا الخصوص، حيث سيتم فيما يلي التطرق إلى:

- المطلب الأول: تحليل خصائص أفراد عينة.

- المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير حوكمة الموارد البشرية.

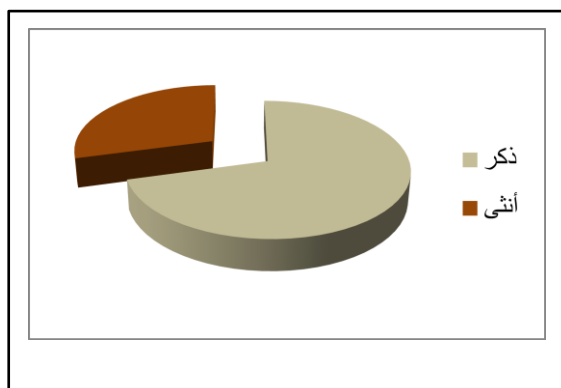
- المطلب الثالث: تحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير (أداء المورد البشري، الأداء المؤسسي).

**المطلب الأول: تحليل خصائص أفراد العينة**

حيث اشتملت أداة الدراسة على مجموعة من المتغيرات التي تتضح من خلالها هوية الأشخاص المبحوثين والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس

الجدول رقم (22): توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس      الشكل رقم (28): توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس



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

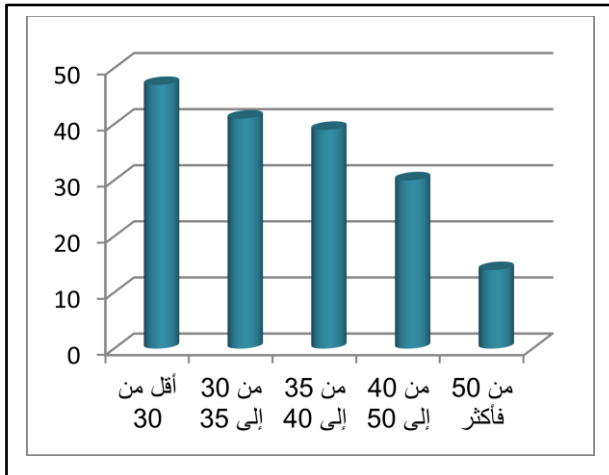
المصدر: من إعداد الباحث

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

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور كانت 70.8% بتكرار قدره 121 إطار فيما كانت نسبة الإناث 29.2% بتكرار قدره 50 إطار، ويمكن ارجاع ذلك لخصوصية بعض المؤسسات محل الدراسة التي تحتاج إلى الذكور أكثر وكمثال لذلك بعد هذه المؤسسات عن المدينة.

ثانيا: توزيع المبحوثين وفق متغير العمر

الشكل رقم (29): توزيع المبحوثين وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم (23): توزيع المبحوثين وفق متغير العمر

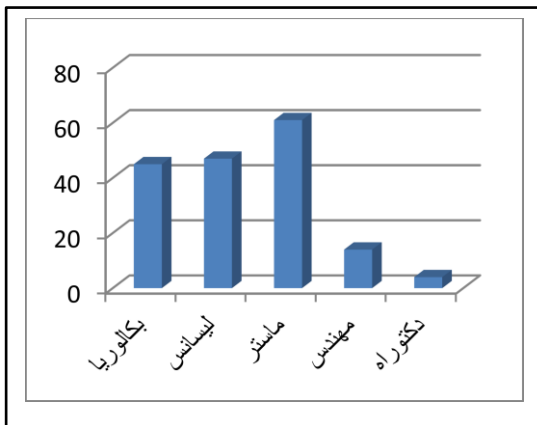
المتغير	التكرار	النسبة %
العمر	أقل من 30	27,5
	30 إلى 35	41
	35 إلى 40	39
	40 إلى 50	30
	50 فأكثر	14
المجموع	171	100%

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

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

ثالثا: توزيع المبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي

الشكل رقم (30): توزيع المبحوثين وفق المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم (24): توزيع المبحوثين وفق المؤهل العلمي

المتغير	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	بكالوريا	26,3
	ليسانس	47
	ماجستير	61
	مهندس	14
	دكتوراه	4
المجموع	171	100%

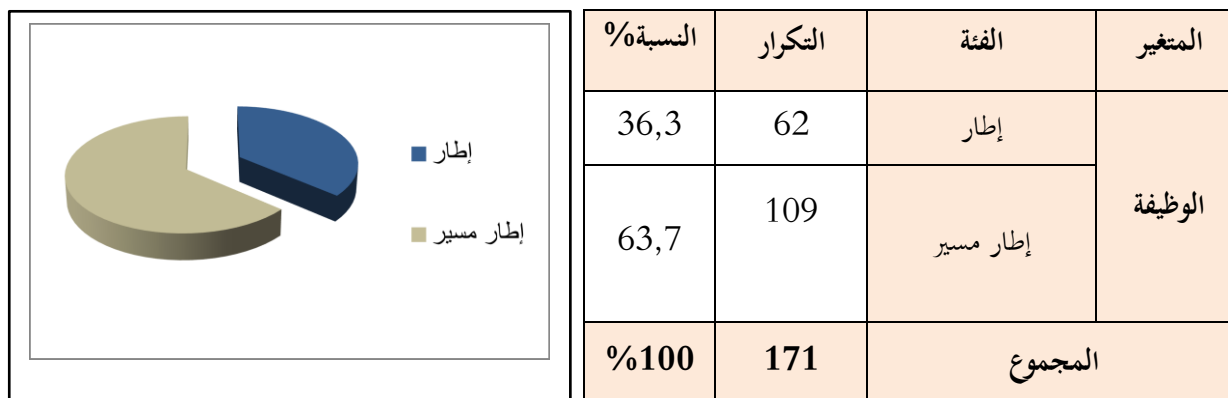
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS 26)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن النسبة الأعلى من المؤهلات العلمية لأفرد عينة الدراسة كانت لحملة الماجستير بنسبة 35.7% والليسانس بنسبة 27.5% ويمكن أن يعود ذلك للأعداد الكبيرة من حملة هذه الشهادات التي تخرجها الجامعة في السنوات الأخيرة وتوجهها إلى سوق العمل، تليها نسبة حملة البكالوريا

26.3% التي تعكس توجه العديد من الشباب إلى مراكز التكوين على حساب الجامعة والحصول على شهادات التقني والتقني السامي والتوجه السريع نحو الحياة العملية، أما عن نسبة المهندسين 8.2% والدكاترة 2.3% المنخفضة فالكثير من حملة هذه الشهادات يفضل التوجه نحو حياة البحث العلمي في الجامعة.

رابعاً: توزيع الباحثين وفق متغير الوظيفة

الجدول رقم (25): توزيع الباحثين وفق متغير الوظيفة الشكل رقم (31): توزيع الباحثين وفق متغير الوظيفة



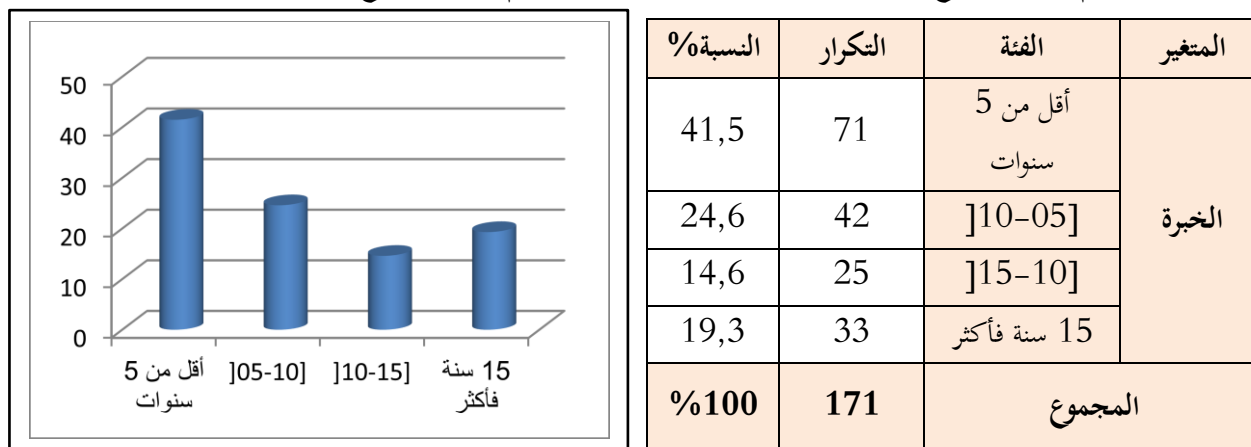
المصدر: من إعداد الباحث

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

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الإطارين المرتفعة إذ قدرت بـ 63.7% وهذا طبيعي كونهم دائماً الشريحة الأكبر في الطاقم الإداري لأي مؤسسة تليها نسبة الإطارين 36.3% والتي غالباً ما تكون الحصة الأقل في المؤسسات كونها تمثل القادة ورؤساء المصالح والأقسام.

خامساً: توزيع الباحثين وفق متغير الخبرة

الجدول رقم (26): توزيع الباحثين وفق متغير الخبرة الشكل رقم (32): توزيع الباحثين وفق متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث

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

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن معدلات الخبر الأقل من 5 سنوات هي الأكبر بين الاطارات في المؤسسات عينة الدراسة بنسبة 41.5% وهذا ما يعزز فكرة انتشار العنصر الشبائي في المؤسسات الاقتصادية والذي من الطبيعي أن تقل لديه الخبرة، ويأتي بعد ذلك الاطارات ذوي الخبرة بين 5 و 10 سنوات بنسبة 24.6%، أما بقية الاطارات الباقين فهم يملكون من الخبرة أكثر من 10 سنوات.

### المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير حوكمة الموارد البشرية

الجدول التالي يوضح أهم النتائج المتعلقة بتوصيف أفراد عينة الدراسة للمحور الأول (حوكمة الموارد البشرية):

الجدول رقم(27): وصف أفراد عينة الدراسة لحوكمة الموارد البشرية

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



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

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

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 3.65 بانحراف معياري قدره 1.18 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 ويأتي ذلك فيما يلي:

1. **بعد التوجه الاستراتيجي:** من خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.75 وانحراف معياري قدر بـ 1.06 يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون القول بأن لمؤسستهم توجهها استراتيجيتها

في التعامل مع المورد البشري، من خلال ما ترسمه مؤسساتهم من مخططات وما تعده من برامج لتغطية الاحتياجات المستقبلية من هذا المورد، إضافة إلى تفاعلهم بالموافقة على مدى ادراج مؤسساتهم لأهداف إدارة المورد البشري ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

**2. بعد المساواة:** بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.76 والذي يقع ضمن مجال

الموافقة على مقياس لكارث وبانحراف معياري قدر بـ 1.10، يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون على انتهاج مؤسساتهم لسبل المساواة والحرص على إخضاع الجميع في تنظيماتهم لها، كما يوافقون على حرص مؤسساتهم على وضع الإجراءات وتوفير الآليات التي تضمن ذلك.

**3. 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 للإمكانيات المتاحة لهم ومدى وضوح أهدافهم، ومدى خضوعهم لإجراءات قياس الأداء.

**4. بعد النزاهة:** بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.56 والذي يقع ضمن مجال الموافقة

على مقياس لكارث وبانحراف معياري قدر بـ 1.26، يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون على التزام مؤسساتهم بالنزاهة في التعامل مع موردها البشري، كما يوافقون ويأجمع على توفر أسس وضوابط النزاهة وتوفر أيضا الظروف التي تشجع جميع أشكالها في محيط مؤسساتهم.

**5. بعد الشفافية:** من خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.58 وبانحراف معياري قدر بـ

1.19 يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون القول بأن مؤسساتهم تسهر على ضمان الشفافية مع موظفيها فيما يتعلق بإجراءات وخطط العمل لديها، وما تعلق أيضا باللوائح والأنظمة وكيفية تطبيقها، كما يوافقون ويأجمع على مدى الوضوح لدى مؤسساتهم في الإفصاح عن نتائج الأداء الذي تحققه.

**6. بعد المشاركة:** بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.60 والذي يقع ضمن مجال

الموافقة على مقياس لكارث وبانحراف معياري قدر بـ 1.15، يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون على اعتراف مؤسساتهم بأهمية المشاركة العمالية في كل ما تعلق بتحسين ظروف العمل، كما أنها توفر سبل التحوار وتضمن المبادرات والاقتراحات العمالية، كما يوافقون ويأجمع على توفير مؤسساتهم لسبل العمل الجماعي وتنمية روح الفريق لدى موظفيها.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيري (أداء المورد البشري، الأداء المؤسستي)

أولاً: نتائج توصيف أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني (أداء المورد البشري)

الجدول التالي يوضح أهم النتائج المتعلقة بتوصيف أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني (أداء المورد البشري):

الجدول رقم(28): وصف أفراد عينة الدراسة لأداء المورد البشري

أبعاد أداء المورد البشري	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الانطباق
بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة	هناك المام من قبل الموظفين بالمهام والواجبات الخاصة بوظائفهم.	3.74	1.02	موافق
	يملك عمال المؤسسة الكفاءة اللازمة التي تتناسب مع وظائفهم.	3.53	1.15	موافق
	يملك موظفو المؤسسة القدرة على حل مشكلات العمل المتعلقة بأنشطتهم.	3.58	1.06	موافق
	يقوم الموظفون بأداء مهامهم دون الحاجة للإشراف الدائم عليهم.	3.08	1.11	محايد
	توفر المؤسسة برامج تطوير وتأهيل للموظفين حول وظائفهم.	3.51	1.29	موافق
	<b>البعد ككل</b>		3.50	1.13
بعد جودة العمل	يتم إنجاز الأعمال وفق المعايير والمقاييس المخططة.	3.80	1.03	موافق
	يحرص الموظفون على استغلال جميع الإمكانيات المتاحة في العمل.	3.89	0.98	موافق
	يبدل الموظفون الجهد الكافي لإتمام مهامهم في الوقت المحدد.	3.65	1.12	موافق
	تسهل الإدارة على تشجيع الموظفين في كل ما يتعلق بتطوير العمل.	3.55	1.19	موافق
	<b>البعد ككل</b>		3.72	1.08
بعد المشاركة والوثوق	يملك الموظفون روح التفاني والإخلاص في العمل.	3.60	1.12	موافق
	لدى الموظفين رغبة كبيرة في تطوير مهاراتهم وخبراتهم.	3.74	1.07	موافق
	يجتهد الموظفون في تحقيق أهداف المؤسسة.	3.79	1.01	موافق
	يملك الموظفون قدرة عالية على تحمل ضغوط العمل.	3.68	1.10	موافق
	تقابل المؤسسة جهد وأداء الموظفين بالحوافز والمكافآت المناسبة.	3.25	1.30	محايد
	<b>البعد ككل</b>		3.61	1.12
بعد كمية العمل المنجز	ما ينجزه الموظفون من عمل يتوافق مع ما يملكونه من قدرات.	3.54	1.00	موافق
	يحصل الموظفون على التوجيه والتحسين المستمر عن أهداف ووظائفهم.	3.54	1.11	موافق

موافق	1.16	3.60	ما يقدمه الموظفون في وظائفهم يرضي إدارة المؤسسة.
موافق	1.05	3.49	ما يبذله الموظفون في وظائفهم يساهم كثيرا في تحقيق أهداف المؤسسة.
موافق	1.08	3.60	البعد ككل
موافق	1.10	3.60	المحور ككل

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

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 ليكارت الخماسي، وللتفصيل أكثر في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لابد من الوقوف على آرائهم تجاه كل بعد من أبعاد أداء الموارد البشرية، حيث نفصل في ذلك فيما يلي:

#### 1. بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة: بالرجوع إلى نتائج الجدول أعلاه نلاحظ موافقة أفراد عينة الدراسة وبيجامع

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 مدى توفير مؤسساتهم لبرامج التطوير والتأهيل التي تسمح للموظفين بذلك.

#### 2. 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.

#### 3. بعد المثابرة والثوق: بالرجوع إلى نتائج الجدول أعلاه نلاحظ موافقة أفراد عينة الدراسة وبيجامع 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 وبيجامع أفراد عينة الدراسة على امتلاك موظفيهم لروح التفاني والاحلاص والرغبة في أداء مهامهم وتحقيق أهداف مؤسساتهم وثوقهم بعدالة ما تقدمه المؤسسة من مقابل تجاه ذلك.

#### 4. بعد كمية العمل المنجز: بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.60 والذي يقع

ضمن مجال الموافقة على مقياس ليكارت 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.

ثانياً: نتائج توصيف أفراد عينة الدراسة للمحور الثالث (الأداء المؤسسي)

الجدول التالي يوضح أهم النتائج المتعلقة بتوصيف أفراد عينة الدراسة للمحور الثالث (الأداء المؤسسي):

الجدول رقم(29): وصف أفراد عينة الدراسة للأداء المؤسسي

أبعاد قياس الأداء المؤسسي	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الانطباق
بعد التعلم والنمو	أثمرت برامج وخطط المؤسسة في التدريب عن تنمية وتأهيل الموظفين معرفياً وتكنولوجياً.	3.60	1.12	موافق
	تزيد المعارف المكتسبة من طرف الموظفين من ابتكار الحلول لحل المشكلات.	3.89	0.94	موافق
	حققت المؤسسة تحسينات واضحة على التكنولوجيا المستخدمة.	3.73	1.04	موافق
	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات مبتكرة وجديدة بشكل دوري للأسواق والمتعاملين.	3.56	1.12	موافق
	ساهمت المعارف المكتسبة لدى الموظفين في زيادة مستوى الأداء المؤسسي.	3.74	1.07	موافق
	<b>البعد ككل</b>		3.70	1.06
بعد العملاء	تملك المؤسسة دراسات دورية وشاملة عن أسواقها.	3.58	1.15	موافق
	منتجات وخدمات المؤسسة تتوافق مع رغبات واحتياجات عملائها.	3.71	1.07	موافق
	تحقق المؤسسة توسعاً ملحوظاً في حصتها السوقية.	3.65	1.10	موافق
	منتجات المؤسسة ذات جودة مقبولة مقارنة بالمنافسين.	3.91	1.00	موافق
	تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار تنافسية.	3.58	1.02	موافق
	<b>البعد ككل</b>		3.69	1.10
بعد المالي	تحقق المؤسسة معدلات مبيعات وأرباح عالية.	3.52	1.28	موافق
	يتناسب حجم الأرباح المحققة مع استثمارات المؤسسة.	3.45	1.28	موافق
	تتحكم المؤسسة بشكل جيد في تكاليف عملياتها.	3.53	1.15	موافق
	تملك المؤسسة صورة واضحة عن وضعيتها المالية.	3.73	1.09	موافق
	إدارة المؤسسة راضية عن النتائج المالية المحققة.	3.29	1.27	محايد
	<b>البعد ككل</b>		3.50	1.21

موافق	1.15	3.69	تقدم المؤسسة منتجات خضراء (له أقل ضرر بالبيئة)	البعد البيئي والاجتماعي
موافق	1.12	3.77	تتحكم المؤسسة في عملية التخلص من فضلات الانتاج بطرق صديقة للبيئة.	
موافق	1.09	3.82	تعي المؤسسة ضرورة الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية (الماء، الكهرباء، الغاز...)	
موافق	1.16	3.65	تساهم المؤسسة في دعم العمل الخيري والتطوعي لخدمة المجتمع.	
محايد	1.14	3.05	تخصص المؤسسة ميزانية للمساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.	
موافق	1.13	3.60	البعد ككل	
موافق	1.13	3.62	المحور ككل	

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

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون الموافقة على فقرات محور الأداء المؤسساتي، حيث حقق المحور ككل متوسطا حسابيا قدر بـ 3.62 بانحراف معياري قدره 1.13، فهذه القيم تدل على الموافقة على مقياس ليكارث الخماسي، وللتفصيل أكثر في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لا بد من الوقوف على آرائهم تجاه كل بعد من أبعاد الأداء المؤسساتي، حيث نفصل في ذلك فيما يلي:

**1. بعد التعلم والنمو:** بالرجوع إلى نتائج الجدول أعلاه نلاحظ موافقة أفراد عينة الدراسة وبإجماع حول بعد قياس أداء مؤسساتهم المتعلق بالتعلم والنمو، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد والمقدر بـ 3.70 بانحراف معياري قدر بـ 1.06، وذلك من خلال الموافقة وبإجماع من أفراد عينة الدراسة على تحقيق مؤسساتهم لنتائج جيدة فيما يخص تنمية وتأهيل الموظفين والتحسين التكنولوجي وزيادة معدلات الابتكار في المنتجات والخدمات.

**2. بعد العملاء:** من خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.69 وبانحراف معياري قدر بـ 1.10 يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون الموافقة على أن مؤسساتهم تحقق نتائج جيدة في مساعي الحفاظ على عملائها وتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم، وهذا ما يعكسه موافقة أفراد عينة الدراسة على امتلاك مؤسساتهم لدراسات دورية وشاملة للأسواق، وتحقيقها لتوسعات في حصصها السوقية وامتلاكها لميزة تنافسه من حيث جودة المنتجات والخدمات والأسعار المقدمة بها.

**3. البعد المالي:** بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.50 والذي يقع ضمن مجال الموافقة على مقياس ليكارث وبانحراف معياري قدر بـ 1.21، يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون

على تحقيق مؤسساتهم لنتائج مالية جيدة تعكسها موافقتهم وبإجماع على أن مؤسساتهم تدرك وضعيتها المالية وتحقق معدلات مبيعات وأرباح عالية، إضافة إلى تحكمها الجيد في تكاليف عملياتها كما أن هذه النتائج تحقق الرضا العام لدى مدراء المؤسسات وتتوافق بحسب رأيهم مع حجم استثماراتها.

4. **البعد الاجتماعي والبيئي:** بالرجوع إلى نتائج الجدول أعلاه نلاحظ موافقة أفراد عينة الدراسة وبإجماع حول بعد قياس أداء مؤسساتهم الاجتماعي والبيئي، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد والمقدر بـ 3.60 بانحراف معياري قدر بـ 1.13، حيث جاء القرار من خلال اتجاه جميع أفراد عينة الدراسة نحو الموافقة على امتلاك مؤسساتهم لمنتجات أقل ضررا على البيئة، كما تمتلك القدرة على التحكم في نفاياتها بطرق صديقة للبيئة، كما أكدوا أيضا على تخصيص مؤسساتهم لميزانيات للدعم الخيري والتوعوي والثقافي.

## خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل في مطلعته أهم المفاهيم المتعلقة بالنمذجة بالمعادلات البنائي (SEM)، التي تبين أنها طريقة إحصائية من الجيل الثاني تستخدم على نطاق واسع في أبحاث التسويق على مدى العقود الثلاثة الماضية فهي تعتبر مدخلا شاملا لاختبار الفروض عن العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة، كما أن لهذه الطريقة جملة من الرموز تشكل لغة يتم التعامل بها أثناء التحليل، إضافة إلى اشتراطها جملة من الإجراءات والافتراضات التي لا بد للباحث من الوقوف عليها قبل التوجه إلى استعمال هذه (SEM)، كما تناول هذا الفصل جملة من المفاهيم المتعلقة بتحليل المسار (Path Analysis) والشروط التي يجب أن يستوفيهها الباحث قبل المرور إلى تحليل مختلف العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة باستخدام (Path Analysis)، كما عالج هذا الفصل أهم المراحل التمهيدية الواجب المرور بها قبل البدء في مختلف التحليلات المطلوبة في هذه الدراسة، والتي من أهمها بناء أداة الدراسة (الاستبيان) وشرح أهم المقاييس التي قامت عليها، ليتم بعدها أيضا التأكد من صدق وثبات الأداة ومدى ملائمتها لتحقيق النتائج المرجوة منها، إضافة إلى التطرق لأهم الأدوات الإحصائية التي استعملها الباحث في عملية التحليل، ليم في الأخير تحليل مجموعة البيانات الشخصية والوظيفة التي تصف هوية الباحثين والوقوف على اتجاهات آرائهم حول متغيرات الدراسة واعطاء صورة عن مستوياتها في المؤسسات محل الدراسة.





# الفصل الخامس



## تمهيد

يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تهدف الدراسة من خلاله إلى الإجابة عن جملة الفرضيات المطروحة في منطلقها، ومن أجل ذلك جاء المبحث الأول من هذا الفصل للقيام بتحليلات وإجراءات أولية لتطبيق النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) انطلاقاً من التأكد من مدى توفر شروط تطبيق النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) ومدى قابلية أداة الدراسة لذلك، ليتم عقبها أيضاً استكشاف بيانات الدراسة من خلال إجراءات التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) الذي يختزل عدد المتغيرات أو المؤشرات المكونة للمتغيرات الرئيسية للدراسة ويزيد من درجة الاتساق الداخلي بين مكوناتها، في حين يأتي المبحث الثاني من أجل تقييم واختبار النماذج الهيكلية أو البنائية لمقاييس الدراسة والتحقق من الصدق البنائي لها اعتماداً على التحليل العاملي التوكيدي (CFA) الذي يحدد مختلف متغيرات النموذج الفرضي للدراسة، أما المبحث الأخير من هذا الفصل فيتم من خلاله بناء نموذج تحليل المسار وتحليل مختلف المسارات بين متغيرات الدراسة (حوكمة الموارد البشرية، أداء المورد البشري الأداء المؤسسي) واختبار حجم الآثار المباشرة وغير المباشرة بينها تمهيداً للإجابة على الفرضيات المطروحة.

يتفرع هذا الفصل إلى:

- ❖ المبحث الأول: تحليلات وإجراءات أولية لتطبيق النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM).
- ❖ المبحث الثاني: بناء نماذج القياس واختبارات الصدق والثبات (العاملي التوكيدي (CFA)).
- ❖ المبحث الثالث: بناء نموذج تحليل المسار واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تحليلات وإجراءات أولية لتطبيق النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM).

تأتي هذه الخطوة من أجل القيام بدراسة مجموعة من الشروط والمتطلبات الأساسية التي لا بد من توفرها قبل المرور إلى إجراء النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) وتحليل مختلف العلاقات بين متغيرات الدراسة، كما يتم في هذا المبحث القيم بإجراءات التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة (EFA) من أجل اختزال وتقليص عدد المؤشرات المكونة لمقاييس الدراسة وضمان الاتساق الداخلي الجيد لها، وفيما يلي سيتم التطرق إلى:

- المطلب الأول: دراسة توفر شروط تطبيق النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM).

- المطلب الثاني: التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: دراسة توفر شروط تطبيق النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM)

أولاً: القيم المفقودة (Missing Data)

تظل مشكلة البيانات المفقودة واقعا لا بد أن يتكيف معه الباحثون وفق اسلوب علمي، بعيدا عن الأخذ بالحلول السهلة كالحذف، والتي قد لا تكون ملائمة لبعض الحالات، وقد تؤثر على صدق الدراسة.<sup>1</sup> ويشترط برنامج (AMOS) عدم وجود بيانات مفقودة في حال اعتماد طريقة الاحتمالات الكبرى (ML)، ويجب على الباحث في حال وجود هذه المشكلة أن يختار طريقة من بين الطرق المعتمدة للمعالجة من خلال برنامج (SPSS) قبل الانتقال إلى برنامج (AMOS).

هناك العديد من الطرائق الاحصائية لمعالجة البيانات المفقودة، وتختلف من طرائق الحذف إلى طرائق التعويض وينصح الباحثون وخاصة في حالة وجود متغيرات ترتيبية (Ordinal Variables) والتي تعتمد على مقياس ليكرت (Lekert)، أن يتم تعويض القيم المفقودة بقيمة الوسيط لأن اعتماد الطرق الأخرى في معالجة مشكلة القيم المفقودة كالمتوسطات يعطي قيما غير منطقية.<sup>2</sup> ومن بين طرق معالجة القيم المفقودة أيضا طريقة حساب قيم تعويضية متعددة (Multiple Imputation Method) ففي هذه الطريقة يتم استبدال كل قيمة مفقودة بمتوسط مجموعة من القيم المختارة عشوائيا، ولذلك ينظر إليها على أنها تقدم قيما تعويضية بأخطاء معيارية غير متحيزة في التحاليل الإحصائية، وهو ما يختلف عن طريقة حساب القيمة التعويضية الواحدة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جهاد محمد العناني، مقارنة بين ثلاث طرائق للتعويض عن القيم المفقودة في الاختبارات العامة، مجلة دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 45 العدد 01، 2018، ص 19.

<sup>2</sup> رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 151.

<sup>3</sup> راتب صايل الرحيل، رياض أحمد صالح الدرايسة، طريقتي التعامل مع القيم المفقودة وطريقة تقدير القدرة على دقة تقديرات معالم الفقرات والأفراد، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الأردن، المجلد 3، العدد 06، 2014، ص 26.

ويرى كل من (Cokluk, Omay, & Murat Kayri) أن إزالة القيم المفقودة قد لا يكون مشكلة في حال كان هناك عدد قليل من القيم المفقودة، حيث تشكل أنماط عشوائية (غير منتظمة) في بيانات كبيرة الحجم<sup>1</sup>، وبخصوص هذه الدراسة لم يتم تسجيل أي قيم مفقودة، أنظر الملحق رقم (03)

### ثانياً: القيم المتطرفة (Outliers)

الخطوة التالية بعد معالجة القيم المفقودة هي فحص القيم المتطرفة، وهناك بعض الأسباب التي تسبب القيم المتطرفة مثل إدخال البيانات غير الصحيحة، ولذلك يجب معالجة الأخطاء وتصحيحها قبل القيام بعملية التحليل، والسبب الآخر هو أن الملاحظات بين العينة ذات قيم متطرفة من خلال الاجابة على أسئلة المتغيرات.<sup>2</sup> حسب (Barbara & Fidell) فإنه يمكن دراسة تأثير القيم المتطرفة من خلال استخراج القيم المعيارية (Scores) لكل متغير ومقارنتها بالقيمة 3.29 فإذا وجدت قيم تتجاوز هذه القيمة سواء في حدها الأعلى أو في حدها الأدنى فيمكننا القول أنه توجد مشكلة تتعلق بتأثير القيم المتطرفة.

ويمكن من خلال برنامج SPSS معرفة عدد القيم المتطرفة لكل مستجيب، وذلك من خلال استخدام تحليل (Mahalanobis Distance)، ومقارنة القيم بقيمة (Chi-square) للدراسة ككل، فإذا كانت القيم  $X^2 < D$  فإن القيم تعتبر قيماً متطرفة ويجب معالجتها بحذف البيانات.<sup>3</sup> حيث أن قيمة  $X^2$  في هذه الدراسة تساوي 3.841 عند (مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1) وهي أكبر من قيم D أنظر الملحق رقم (04) وبالتالي يمكن القول بعدم وجود أي قيم متطرفة.

لكن هناك من يقول أنه في حال المسوح التي تعتمد على مقياس ليكرت (Lekert) فمن الضروري تحقق توزيع البيانات طبيعياً وعدم الاكتراث كثيراً للقيم المتطرفة، خاصة في حال وجود ملاءمة أو جودة قبول للنموذج أما في حالة وجود جودة ضعيفة فإنه من المستحسن النظر في إمكانية تأثير بعض القيم المتطرفة على دقة النموذج المدروس.<sup>4</sup>

### ثالثاً: التوزيع الطبيعي للبيانات

فيما يتعلق بالتوزيع الطبيعي، هناك نوعين من الاختبارات يتعلق الاختبار الأول بالتوزيع الطبيعي الأحادي (Univariate Normality)، أما الثاني متعدد المتغيرات (Multivariate Normality)، حيث يمكن

<sup>1</sup> Cokluk, Omay, and Murat Kayri, **The Effects of Methods of Imputation for Missing Values on the Validity and Reliability of Scales**, Educational Sciences: Theory and Practice Vol1, No1, 2011. P 304.

<sup>2</sup> عباس البرق، مرجع سبق ذكره، ص49.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص52.

<sup>4</sup> رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص152.

التحقق من النوع الأول من خلال مقياس الالتواء (Skweness) والذي يدل على مدى الانحراف للبيانات عن المركز الطبيعي للإجابات وتحقق الشكل الجرسى وتناظر المنحنى حول الوسط، ومقياس التفلطح (Kurtosis) الذي يدل على التوزيع العالي (الموجب) (Higher Peak) والمنخفض (السالب) للبيانات، ويمكن اعتبار المقياسين كأداة للدلالة على درجة توزع البيانات طبيعياً.

أما التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات (Multivariate Normality) فحسب (Nimon) فإنه يتحقق حينما يكون كل متغير متوزع طبيعياً حول قيم ثابتة على كل المتغيرات الأخرى في المجموعة.<sup>1</sup> ويمكن تقييم التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات بيانياً أو من خلال العديد من الاختبارات الاحصائية المقترحة في هذا المجال.<sup>2</sup> فقد يتم التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي المتعدد عن طريق استخراج الأشكال البيانية التي تمثل (Normal Q-Q Plot) الذي يجمع القيم المتوقعة للتوزيع الطبيعي مع القيم الملاحظة في شكل بياني للتحقق من مدى التطابق بينهما.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة في تفسير نتيجة معاملي الالتواء والتفلطح إلى الخطأ المعياري، حيث يلجأ البعض إلى تفسير نتيجة معامل الالتواء والتفلطح إلى الخطأ المعياري إذا كانت نسبته تقع ضمن المدى -2، و 2 حيناً تقبل فرضية العدم القائلة بأن المتغير يتبع التوزيع الطبيعي، كما أن هنالك العديد من الاقتراحات حول الحد أو المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على اتباع المتغير للتوزيع الطبيعي، فالبعض يعتبر أن تجاوز مقياس الالتواء لقيمة 3 يدل على أن البيانات تتجه نحو اليمين أو اليسار، في حين أن الاجماع أقل حول مجال التفلطح الذي يمتد من 8 إلى 20 أو أكثر من ذلك، لكن هناك أيضاً من يرى بأن تجاوز مقياس التفلطح للحد 10 معبر عن وجود مشكلة.<sup>3</sup> ومن خلال الاطلاع على الملحق رقم (05) نلاحظ أنه تم استيفاء شرط التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة حيث أن قيم الالتواء والتفلطح لم تتجاوز درجات القطع المطلوبة.

#### رابعا: خطية العلاقة (Linearity)

يتم التأكد من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كشرط من شروط برنامج (AMOS) الذي يقوم على شروط الانحدار الخطي المعروفة، وللتأكد من خطية نموذج الدراسة وملائمة خط الانحدار للبيانات تم اجراء تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية الخاصة بمعلمية الميل، حيث يظهر الجدول أدناه رقم (30)

<sup>1</sup> Nimon Kim F, **Statistical assumptions of substantive analyses across the general linear model**, Mini Review Article, Front Psychol, Vol03, No322, 2012, P03.

<sup>2</sup> رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص154.

<sup>3</sup> Rex B. Kline, **Principles and Practice of Structural Equation Modeling, Third Edition Methodology in the Social Sciences**, The Guilford Press, New York London 2016, P 63.

أن خط الانحدار يمثل البيانات تمثيلاً جيداً، حيث أن القيمة الخاصة بمعامل فيشر (F) كانت معنوية لجميع المتغيرات مما يؤكد فرضية العلاقة الخطية الملائمة للنموذج.

الجدول رقم(30):اختبار خطية العلاقات بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع: الأداء المؤسسي							المتغيرات المستقلة
النتيجة	درجة المعنوية	Sig	Df2	Df1	F	R square	
معنوي	Sig< 0.05	.000	169	1	119.6	0.414	حوكمة الموارد البشرية
معنوي	Sig< 0.05	.000	169	1	178.9	0.514	بعد التوجه الاستراتيجي
معنوي	Sig< 0.05	.000	169	1	150.3	0.471	بعد المساءلة
معنوي	Sig< 0.05	.000	169	1	165.9	0.495	بعد الكفاءة
معنوي	Sig< 0.05	.000	169	1	173.4	0.507	بعد النزاهة
معنوي	Sig< 0.05	.000	169	1	157.2	0.482	بعد الشفافية
معنوي	Sig< 0.05	.000	169	1	221.7	0.567	بعد المشاركة
معنوي	Sig< 0.05	.000	169	1	454.6	0.729	أداء المورد البشري

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 26)

#### خامساً: افتراض عدم وجود التعددية الخطية

أيضاً هناك شرط أساسي آخر يتمثل في عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة أي عدم وجود ارتباط خطي تام أو شبه تام بين هذه المتغيرات، حيث يرى (Khine, Myint) أنه يمكن التأكد من عدم وجود مشكلة التعددية الخطية من خلال معاينة مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المدروسة (المستقلة)، ويجب أن ألا يتجاوز معامل الارتباط بين كل متغيرين من المتغيرات المستقلة 0.85<sup>1</sup>، والملحق رقم (06) يمثل المخرجات المتعلقة بحساب معاملات الارتباط بالنسبة لأبعاد حوكمة الموارد البشرية.

من خلال الملحق رقم (06) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية لم تتعدى عتبة 0.85، ومنه تنتفي لدينا مشكلة التعددية الخطية، ويمكن أيضاً الكشف عن هذه المشكلة من خلال حساب معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، بحيث أن الحصول على معامل التباين VIF يتجاوز 10 أو كانت قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أقل من 0.1 يشير إلى وجود مشكلة التعددية الخطية، حيث نلاحظ من خلال الجدول أدناه رقم (31) أن كلا التحليلين (VIF) و (Tolerance) يقعان ضمن حدود القطع المشار إليها.

<sup>1</sup> رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص156.

الجدول رقم(31):اختبار VIF و Tolerance

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	بعد التوجه الاستراتيجي	,324	3,085
	بعد المساءلة	,251	3,977
	بعد الكفاءة	,304	3,284
	بعد النزاهة	,234	4,282
	بعد الشفافية	,244	4,100
	بعد المشاركة	,222	4,506

a. Dependent Variable: الأداء المؤسسي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 26)

#### المطلب الثاني: التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لمتغيرات الدراسة

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي بالاعتماد على برنامج (SPSS)، حيث تم الاعتماد على طريقة المكونات الأساسية، لاستخراج العوامل التي يتكون منها مقياس كل من المتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية) والمتغير الوسيط (أداء المورد البشري)، والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، كما تم الاعتماد على محك كايزر في تحديد هوية العامل واستخدام التدوير المتعامد بطريقة (Promax) درجة 1، مع حذف التشبعات التي تقل عن 0.4.

#### أولاً: التحليل الاستكشافي لمحور حوكمة الموارد البشرية

- قبل المرور إلى التحليل العاملي الاستكشافي لابد من الوقوف على مجموعة من الشروط تتمثل في:
- التأكد من أن مصفوفة الارتباطات تحقق الشرط الملزم بضرورة تجاوز جميع الارتباطات بين فقرات المتغير 0.3 وعدم تعديها لعتبة 0.8، أنظر الملحق رقم (07).
  - التأكد من أن محدد المصفوفة (Déterminant) يتعدى القيمة المشروطة وهي 0.00001.
  - لتعزيز الثقة أكثر في كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي تم الاستعانة باختبار كايزر (Kaiser-Meyer-Olkin)، إذ كلما اقتربت قيمة هذا الاختبار من القيمة 1 دل ذلك على ملائمة أكبر لحجم العينة، فالقيمة المقبولة يجب أن تتعدى عتبة 0.5، أما إذا كانت محصورة بين 0.7 و 0.8 فتعتبر جيدة لكنها تعتبر ممتازة في حال تعدت 0.9، فمن خلال الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة هذا الاختبار تقدر بـ 0.946 وهي تعبر عن قيمة ممتازة لحجم العينة، إضافة إلى ذلك فالجدول يقدم اختبار (Bartlett's

(Test of Sphericity) حيث تشير معنوية هذا الاختبار ( $Sig < 0.05$ ) إلى أن مصفوفة الارتباط ليست متماثلة وهذا يدل على أن المتغيرات ترتبط ببعضها البعض بدرجة كافية لإجراء تحليل عاملي ذي معنى.

الجدول (32): اختبار (KMO and Bartlett's Test) لكفاية حجم العينة للتحليل العاملي

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,946
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2405.755
	Df	120
	Sig.	,000
Déterminait=0.001		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 26)

نتج عن التحليل الاستكشافي لمقياس حوكمة الموارد البشرية استخراج ستة عوامل استوعبت 84.93 من نسبة التباين الكلي، تشبعت عليها 16 فقرة بعد استبعاد البواقى (08 فقرات) التي لها تشبعت منخفضة لنحصل في الأخير على أفضل تشكيلة خطية يمكن أن تفسر أقصى قدر من التباين لهذا المقياس، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (33): أبعاد قياس حوكمة الموارد البشرية المستخرجة بطريقة المكونات الأساسية

التشبعات بعد التدوير						المتغير	التشبعات قبل التدوير						المتغير
6	5	4	3	2	1		6	5	4	3	2	1	
					.87	Str1				.78			Str1
					.87	Str2				.80			Str2
							.75						Str3
									.63	.44			Str4
				.75		Acc1			.69				Acc1
				.96		Acc2			.65				Acc2
				.74		Acc3			.64				Acc3
							.60						Acc4
								.99					Eff1
			.71			Eff2		.			.57		Eff2
			.76			Eff3		.42					Eff3
			.64			Eff4		.45					Eff4
										.56			Com1
		.73				Com2				.81			Com2



						Com3					.90	Com3	
						Com4					.90	Com4	
		.68				Tran1					.89	Tran1	
		.90				Tran2					.68	Tran2	
											.51	Tran3	
											.93	Tran4	
											.59	Shar1	
.54						Shar2					.61	Shar2	
.59						Shar3					.50	Shar3	
.84						Shar4					.66	Shar4	
.49	.54	.64	.68	.93	10.29	الجذر الكامن	.66	.69	.85	.94	1.19	14.61	الجذر الكامن
3.06	3.39	4.05	4.3	5.83	64.31	التباين المفسر	2.75	2.89	3.54	3.90	4.95	60.89	التباين المفسر
84.938						التباين الكلّي	78.944						التباين الكلّي

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

### ثانيا: التحليل الاستكشافي لمحور أداء الموارد البشري

- قبل المرور إلى التحليل العاملي الاستكشافي لا بد من الوقوف على مجموعة من الشروط تتمثل في:
- التأكد من أن مصفوفة الارتباطات تحقق الشرط الملزم بضرورة تجاوز جميع الارتباطات بين فقرات المتغير 0.3 وعدم تعديها لعتبة 0.8، أنظر الملحق رقم (08).
  - التأكد من أن محدد المصفوفة (Déterminant) يتعدى القيمة المشروطة وهي 0.00001.
  - لتعزيز الثقة أكثر في كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي تم الاستعانة باختبار كايزن (Kaiser-Meyer-Olkin)، إذ كلما اقتربت قيمة هذا الاختبار من القيمة 1 دل ذلك على ملائمة أكبر لحجم العينة، فالقيمة المقبولة يجب أن تتعدى عتبة 0.5، أما إذا كانت محصورة بين 0.7 و 0.8 فتعتبر جيدة لكنها تعتبر ممتازة في حال تعدت 0.9، فمن خلال الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة هذا الاختبار تقدر ب 0.909 وهي تعبر عن قيمة ممتازة لحجم العينة، إضافة إلى ذلك فالجدول يقدم اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) حيث تشير معنوية هذا الاختبار ( $Sig < 0.05$ ) إلى أن مصفوفة الارتباط ليست متماثلة وهذا يدل على أن المتغيرات ترتبط ببعضها البعض بدرجة كافية لإجراء تحليل عاملي ذي معنى.

الجدول(34): اختبار (KMO and Bartlett's Test) لكفاية حجم العينة للتحليل العاملي

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.909
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1168.010
	Df	45
	Sig.	,000
Déterminait=0.001		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 26)

نتج عن التحليل الاستكشافي لمقياس أداء المورد البشري استخراج أربعة عوامل استوعبت 82.53 من نسبة التباين الكلي، تشبعت عليها 10 فقرة بعد استبعاد البواقي (08 فقرات) التي لها تشبعت منخفضة، لنحصل أخيراً على أفضل تشكيلة خطية يمكن أن تفسر أقصى قدر من التباين لهذا المقياس، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(35): أبعاد قياس أداء الموارد البشري المستخرجة بطريقة المكونات الأساسية

التشبعات بعد التدوير				الفقرات	التشبعات قبل التدوير				الفقرات
4	3	2	1		4	3	2	1	
							.53		Kjob1
			.89	Kjob2		.71			Kjob2
			.86	Kjob3		.68			Kjob3
					.99				Kjob4
						.44		.66	Kjob5
						.62			Work1
		.88		Work1		.80			Work2
		83		Work3			.52		Work3
								.76	Work4
	.85			Conf1			.54		Conf1
	.75			Conf2			.58		Conf2
	.85			Conf3			.59		Conf3
							.94		Conf4
								.91	Conf5
								.59	Amwork1
.55				Amwork2				.62	Amwork2
.84				Amwork3				.58	Amwork3
.97				Amwork4				.65	Amwork4
.58	.62	.85	6.20	الجذر الكامن	.86	.94	1.13	9.40	الجذر الكامن
5.80	6.22	8.46	62.04	التباين المفسر	5.05	5.54	6.64	55.31	التباين المفسر
82.532				التباين الكلي	72.551				التباين الكلي

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

## ثالثاً: التحليل الاستكشافي لمحور الأداء المؤسسي

- قبل المرور إلى التحليل العاملي الاستكشافي لا بد من الوقوف على مجموعة من الشروط تتمثل في:
- التأكد من أن مصفوفة الارتباطات تحقق الشرط الملزم بضرورة تجاوز جميع الارتباطات بين فقرات المتغير 0.3 وعدم تعديها لعتبة 0.8، أنظر الملحق رقم (09).
  - التأكد من أن محدد المصفوفة (Déterminait) يتعدى القيمة المشروطة وهي 0.00001.
  - لتعزيز الثقة أكثر في كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي تم الاستعانة باختبار كايزن (Kaiser-Meyer-Olkin)، إذ كلما اقتربت قيمة هذا الاختبار من القيمة 1 دل ذلك على ملائمة أكبر لحجم العينة، فالقيمة المقبولة يجب أن تتعدى عتبة 0.5، أما إذا كانت محصورة بين 0.7 و 0.8 فتعتبر جيدة لكنها تعتبر ممتازة في حال تعدت 0.9، فمن خلال الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة هذا الاختبار تقدر ب 0.888 وهي تعبر عن قيمة ممتازة لحجم العينة، إضافة إلى ذلك فالجدول يقدم اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) حيث تشير معنوية هذا الاختبار ( $\text{Sig} < 0.05$ ) إلى أن مصفوفة الارتباط ليست متماثلة وهذا يدل على أن المتغيرات ترتبط ببعضها البعض بدرجة كافية لإجراء تحليل عاملي ذي معنى.

## الجدول (36): اختبار KMO and Bartlett's Test لكفاية حجم العينة للتحليل العاملي

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.888
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1179.815
	Df	66
	Sig.	0.000
Déterminait=0.001		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 26)

نتج عن التحليل الاستكشافي لمقياس الأداء المؤسسي استخراج أربعة عوامل استوعبت 76.79 من أربع عوامل التباين الكلي، تشبعت عليها 12 فقرة بعد استبعاد البواقي (08 فقرت) التي لها تشعبات منخفضة لنحصل في الأخير على أفضل تشكيلة خطية يمكن أن تفسر أقصى قدر من التباين لهذا المقياس، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (37): أبعاد قياس الأداء المؤسسي المستخرجة بطريقة المكونات الأساسية

التشيعات بعد التدوير				الفقرات	التشيعات قبل التدوير				الفقرات
4	3	2	1		4	3	2	1	
			.65	Lrgr1	.61				Lrgr1
			1.1	Lrgr2	.91				Lrgr2
			.43	Lrgr3	.54				Lrgr3
							.51		Lrgr4
					.64				Lrgr5
							.57		Cust1
		.52		Cust2		.66			Cust2
							.57		Cust3
		53		Cust4		.86			Cust4
		1.08		Cust5	.52	.47		-.52	Cust5
	1.09			Fina1				.95	Fina1
								.96	Fina2
	.77			Fina3				.97	Fina3
	.94			Fina4		.65			Fina4
								.83	Fina5
							.72		Socia1
.89				Socia2			.81		Socia2
1.08				Socia3			.88		Socia3
.81				Socia4			.69		Socia4
						-.48	.76		Socia5
.81	.99	1.28	6.14	الجذر الكامن	.93	1.35	1.61	10.21	الجذر الكامن
6.73	8.25	10.68	51.13	التباين المفسر	4.65	6.76	8.07	51.07	التباين المفسر
76.791					70.538				التباين الكلي

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

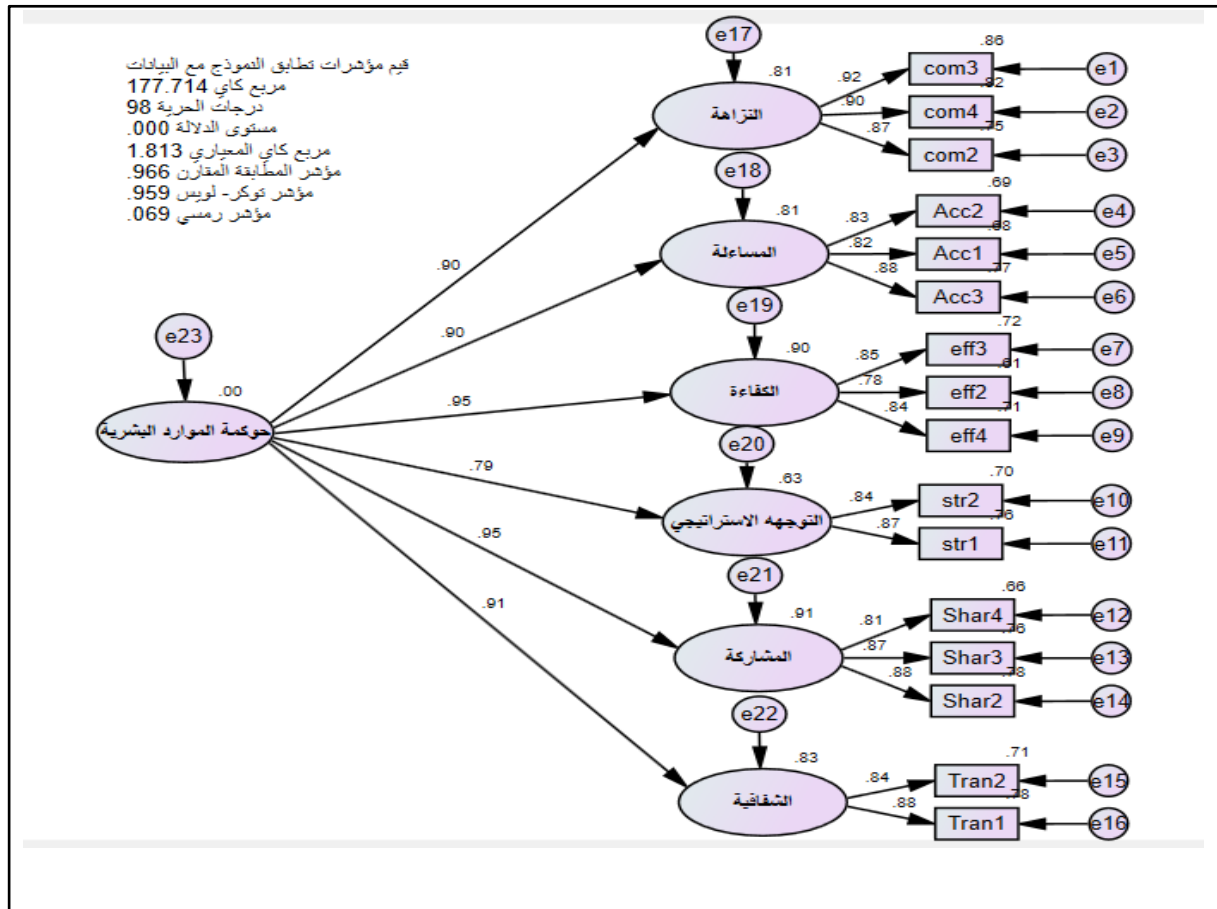
المبحث الثاني: بناء نماذج القياس واختبارات الصدق والثبات (العاملية التوكيدي (CFA))

في هذا المبحث يتم التحقق من الصدق البنائي لمقياس الدراسة وذلك من خلال التحليل العاملية التوكيدي (CFA)، الذي يحدد مختلف متغيرات النموذج الفرضي للدراسة، وهذا بالاعتماد على برنامج (AMOS) الذي يوفر مجموعة من المؤشرات التي تقيس مطابقة البيانات للنموذج وتساعد في الحكم عليها من ناحية القبول أو التعديل أو الرفض للنموذج، وفيما يلي سيتم التطرق إلى:

- المطلب الأول: النموذج التوكيدي لمتغيري (حوكمة الموارد البشرية، أداء المورد ابشري).
  - المطلب الثاني: النموذج التوكيدي لمتغير الأداء المؤسساتي والنموذج الهيكلي المتكامل للدراسة.
- المطلب الأول: النموذج التوكيدي لمتغيري (حوكمة الموارد البشرية، أداء المورد ابشري)
- أولاً: النموذج التوكيدي لمتغير حوكمة الموارد البشرية

يتكون النموذج التوكيدي لقياس حوكمة الموارد البشرية من ستة أبعاد تشبع عليها 16 فقرة كما هو موضح في الشكل أدناه رقم (33).

الشكل رقم (33): النموذج التوكيدي من الدرجة الثانية لمقياس حوكمة الموارد البشرية



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS 23)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن جميع قيم معاملات التشبع المعيارية التي تحكم بالقبول لفقرات النموذج كانت مقبولة لأنها استوفت الشرط بأن تكون أكبر من القيمة 0.4. وللحكم على جودة ملائمة النموذج لابد من النظر إلى قيم جدول التقديرات (Estimates) من مخرجات برنامج (AMOS) أنظر الملحق رقم (10) حيث أن جميع تقديرات النموذج دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05 كما كانت قيم (CR) لاختبار التوزيع الطبيعي جميعها تتجاوز 1.96، وهذا يشير إلى أن مؤشرات هذا البعد قادرة على قياسه مبدئياً.

الجدول رقم (38): مؤشرات حسن المطابقة لنموذج مقياس حوكمة الموارد البشرية

المؤشر	درجة القطع	نتائج النموذج	النتيجة
مربع كاي المعياري (النسبي) $X^2/df$	أقل من 3	1.813	محققة
مستوى الدلالة Sig	دال	0.000	محققة
مؤشر حسن مطابقة النموذج GFI	أكبر من أو يساوي 0.90	0.900	محققة
مؤشر رمسي RMSEA	بين 0.05 - 0.08	0.069	محققة
مؤشر المطابقة CFI	أكبر من 0.90	0.966	محققة
مؤشر تاكر لويس TLI	أكبر من 0.9	0.959	محققة

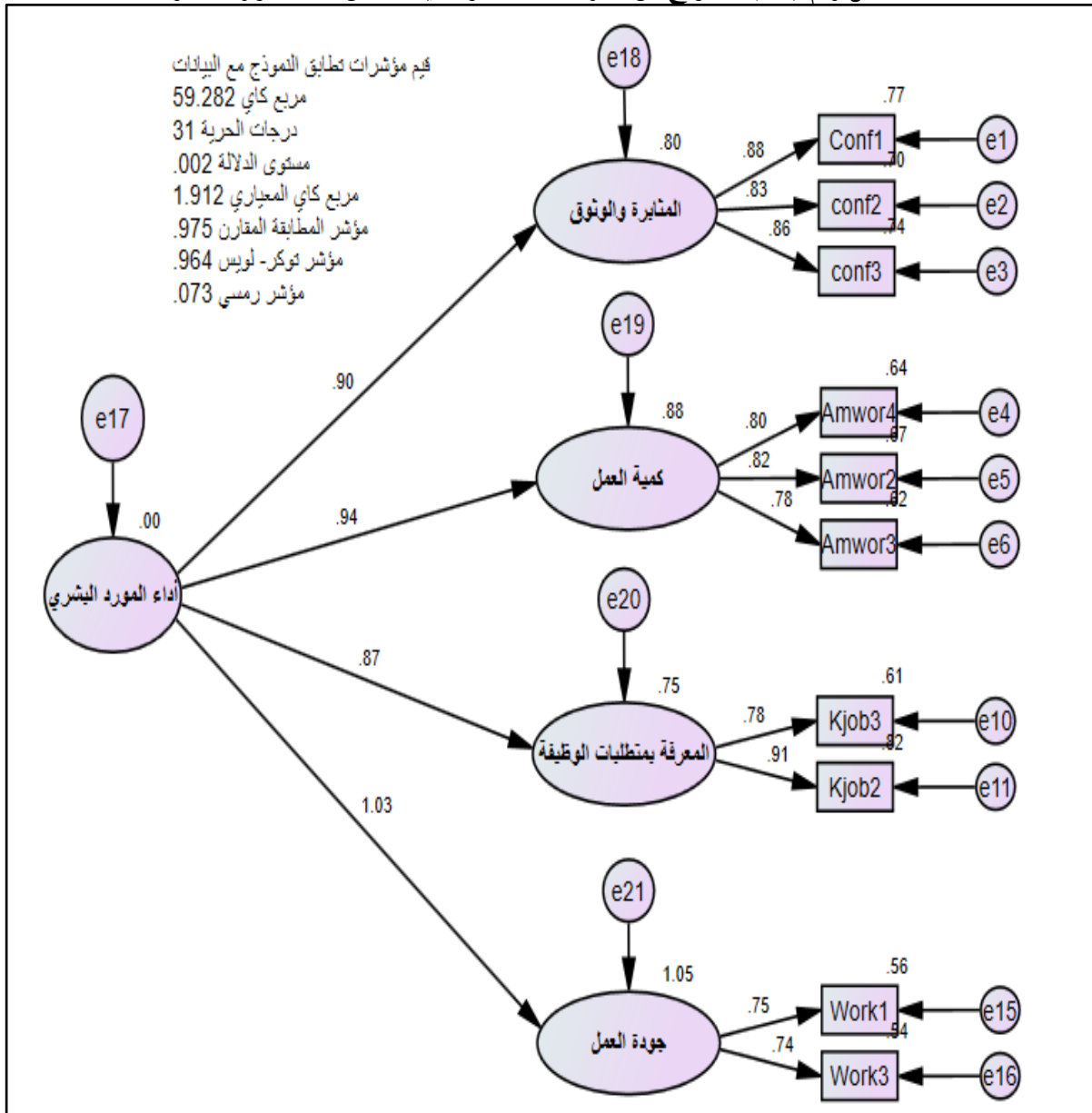
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS 23)

من خلال نتائج الجدول رقم (38) أعلاه الخاص بمؤشرات حسن المطابقة نلاحظ أن النموذج يجوز على أفضل القيم حيث جاءت كلها ضمن مجال القطع المحدد لها، وخاصة مقياس (RMSEA) الذي كانت قيمته تساوي 0.069 وهي ضمن المجال المسموح به، وذلك ما يخول لنا متابعة التحليلات الأخرى، حيث أن هذا المعيار يحدد بجزء مدى قبول ونجاح النموذج المفترض وقربه من النموذج المتكامل.

ثانياً: النموذج التوكيدي لمتغير أداء الموارد البشرية

يتكون نموذج القياس لمتغير أداء الموارد البشرية من أربعة أبعاد تشبع عليها 10 فقرات، كما هو موضح في الشكل أدناه رقم (34).

الشكل رقم (34): النموذج من الدرجة الثانية التوكيدي لمقياس أداء الموارد البشرية



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS 23)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن جميع قيم معاملات التشبع المعيارية التي تحكم بالقبول لفقرات النموذج كانت مقبولة لأنها استوفت الشرط بأن تكون أكبر من القيمة 0.4.

وللحكم على جودة ملائمة النموذج لابد من النظر إلى قيم جدول التقديرات (Estimates) من مخرجات برنامج (AMOS) الملحق رقم (11)، حيث أن جميع تقديرات النموذج دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05 كما كانت قيم (CR) لاختبار التوزيع الطبيعي جميعها تتجاوز 1.96، وهذا يشير إلى أن مؤشرات هذا البعد قادرة على قياسه مبدئيا.

الجدول رقم (39): مؤشرات حسن المطابقة لنموذج مقياس أداء الموارد البشرية

المؤشر	درجة القطع	نتائج النموذج	النتيجة
مربع كاي المعياري (النسبي) $X^2/df$	أقل من 3	1.912	محققة
مستوى الدلالة Sig	دال	0.000	محققة
مؤشر حسن مطابقة النموذج GFI	أكبر من أو يساوي 0.90	0.942	محققة
مؤشر رمسي RMSEA	بين 0.08 - 0.05	0.073	محققة
مؤشر المطابقة CFI	أكبر من 0.90	0.975	محققة
مؤشر تاكر لويس TLI	أكبر من 0.9	0.964	محققة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS 23)

من خلال نتائج الجدول رقم (39) أعلاه الخاص بمؤشرات حسن المطابقة نلاحظ أن النموذج يجوز على أفضل القيم، فبالنظر إلى مقياس (RMSEA) الذي كانت قيمته تساوي 0.073 والتي تقع ضمن المجال المسموح به وذلك ما يسمح لنا بمتابعة التحليلات الأخرى، حيث أن هذا المعيار يحدد بحزم مدى قبول ونجاح النموذج المفترض وقربه من النموذج المتكامل.

المطلب الثاني: النموذج التوكيدي لمتغير الأداء المؤسساتي والنموذج الهيكلي المتكامل للدراسة

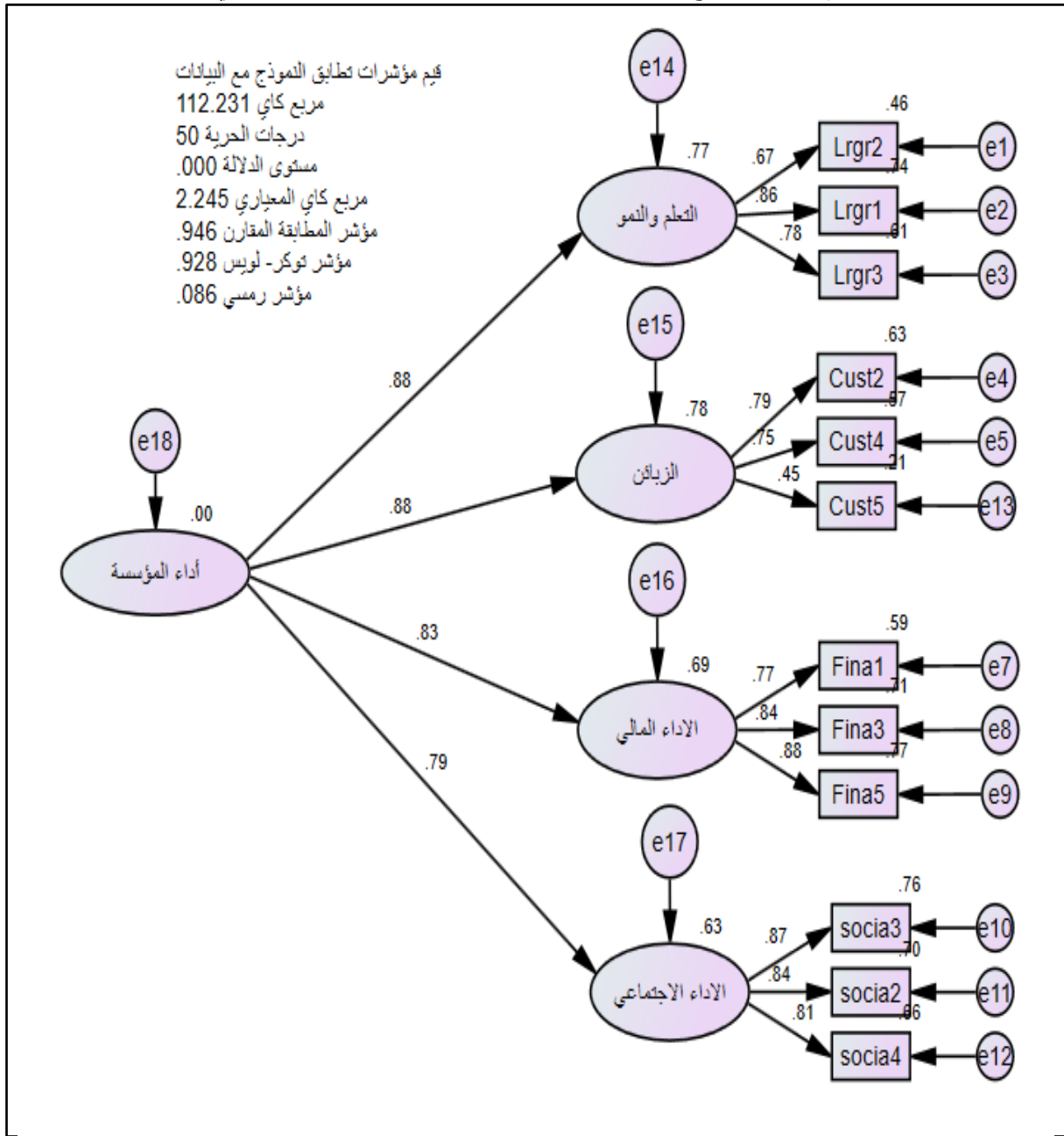
أولاً: النموذج التوكيدي لمتغير الأداء المؤسساتي

يتكون النموذج التوكيدي لمتغير الأداء المؤسساتي من أربعة أبعاد تشبع عليها 12 فقرة، حيث مرت مرحلة بناء النموذج بمرحلتين:

- المرحلة الأولى بناء النموذج: بناء النموذج التوكيدي لمقياس لأداء المؤسساتي الموضح في الشكل أدناه رقم (35).



الشكل رقم (35): النموذج من الدرجة الثانية التوكيدي لمقياس الأداء المؤسسي قبل التعديل



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS 23)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن جميع قيم معاملات التشبع المعيارية التي تحكم بالقبول لفقرات النموذج

كانت مقبولة لأنها استوفت الشرط بأن تكون أكبر من القيمة 0.4

وللحكم على جودة ملائمة النموذج لابد من النظر إلى قيم جدول التقديرات (Estimates) من مخرجات

برنامج (AMOS) الملحق رقم (12)، حيث أن جميع تقديرات النموذج دالة احصائياً عند مستوى دلالة

0.01 و 0.05 كما كانت قيم (CR) لاختبار التوزيع الطبيعي جميعها تتجاوز 1.96، وهذا يشير إلى أن مؤشرات هذا البعد قادرة على قياسه مبدئياً.

الجدول رقم (40): مؤشرات حسن المطابقة لنموذج مقياس الأداء المؤسساتي قبل التعديل

النتيجة	نتائج النموذج	درجة القطع	المؤشر
محققة	2.245	أقل من 3	مربع كاي المعياري (النسبي) $X^2/df$
محققة	0.000	دال	مستوى الدلالة Sig
محققة	0.904	أكبر من أو يساوي 0.90	مؤشر حسن مطابقة النموذج GFI
غير محققة	0.086	بين 0.08-0.05	مؤشر رمسي RMSEA
غير محققة	0.946	أكبر من 0.90	مؤشر المطابقة CFI
محققة	0.928	أكبر من 0.90	مؤشر تاكر لويس TLI

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS 23)

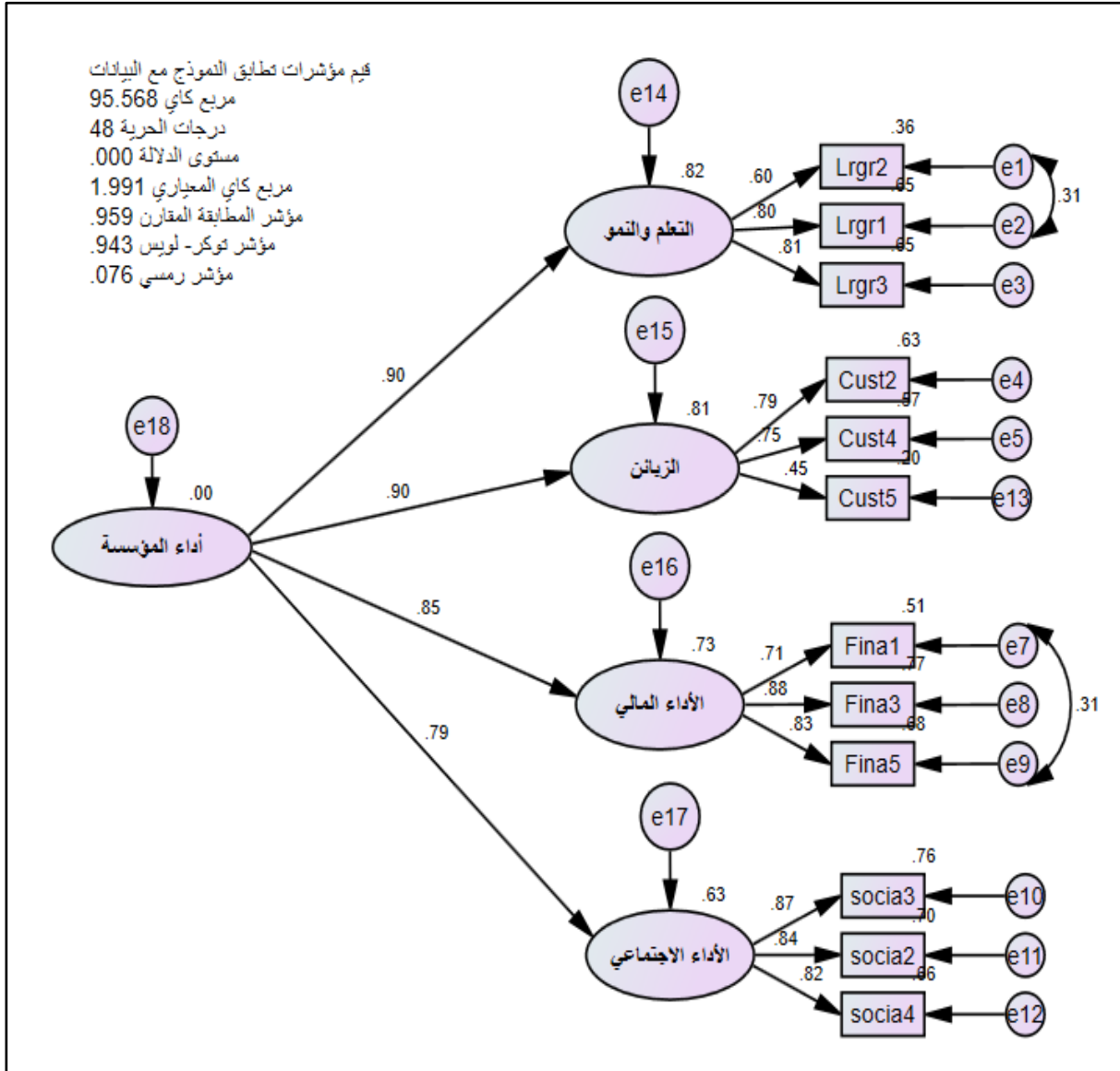
من خلال نتائج الجدول رقم (40) أعلاه الخاص بمؤشرات حسن المطابقة نلاحظ أن النموذج لا يجوز على أفضل القيم، خاصة عند النظر إلى قيمة مقياس (RMSEA) الذي كانت قيمته تساوي 0.086 وهي خارج المجال المسموح به، وذلك ما يجوز دون متابعة التحليلات الأخرى، حيث أن هذا المعيار يحدد بحزم مدى قبول ونجاح النموذج المفترض وقربه من النموذج المتكامل.

- المرحلة الثانية تعديل النموذج: لا بد من تحسين المعايير المختلفة في المرحلة الأولى وذلك من خلال النظر إلى الجدول (Modification indices) من مخرجات برنامج (AMOS)، حيث من خلال قراءة الجدول الذي يبين التناقض بين فقرات النموذج، وفي ظل التوصيات التي يقدمها البرنامج تم القيام بالتعديلات التالية على النموذج:

- ربط التغاير (Draw Covariances) بين الفقرتين (Lrgr1) و (Lrgr2) في بعد التعلم والنمو.
- ربط التغاير (Draw Covariances) بين الفقرتين (Fina5) و (Fina1) في بعد الأداء المالي.

ليتم بعد هذه التعديلات الحصول على النموذج في الشكل أدناه رقم (36):

الشكل رقم (36): النموذج من الدرجة الثانية التوكيدي لمقياس الأداء المؤسسي بعد التعديل



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن جميع قيم معاملات التشبع المعيارية التي تحكم بالقبول لفقرات النموذج كانت مقبولة لأنها استوفت الشرط بأن تكون أكبر من القيمة 0.4 وللحكم على صدق وثبات النموذج لابد من النظر إلى قيم جدول التقديرات (Estimates) من مخرجات برنامج (AMOS) أدناه الملحق رقم (13)، حيث أن جميع التقديرات كانت دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، كما كانت قيم (CR) لاختبار التوزيع الطبيعي جميعها تتجاوز 1.96، وهذا يشير إلى أن مؤشرات هذا البعد قادرة على قياسه.

وللحكم على حسن مطابقة النموذج المعدل لقياس أداء الموارد البشرية يتضح من خلال الجدول الخاص بمؤشرات حسن المطابقة أدناه رقم (41) أن النموذج أصبح يجوز على أفضل القيم وكلها جاءت ضمن مجال القطع المحدد لها، وبالتالي يمكن القول أن فقرات النموذج تقيس وبصدق متغير الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (41): مؤشرات حسن المطابقة لنموذج مقياس الأداء المؤسسي بعد التعديل

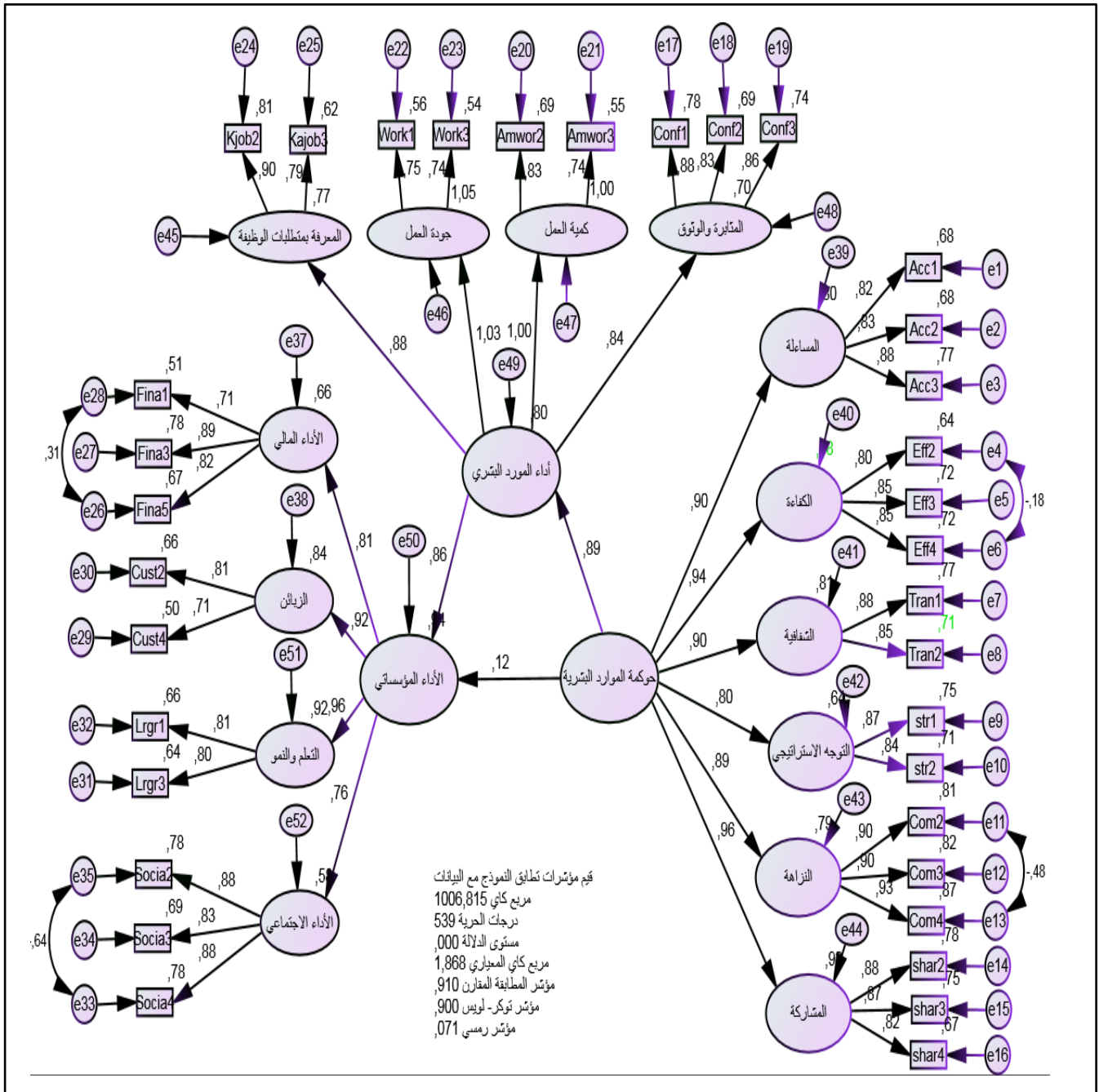
المؤشر	درجة القطع	نتائج النموذج	النتيجة
مربع كاي المعياري (النسبي) $X^2/df$	أقل من 3	1.991	محققة
مستوى الدلالة Sig	دال احصائيا	0.000	محققة
مؤشر حسن مطابقة النموذج GFI	أكبر من أو يساوي 0.90	0.917	محققة
مؤشر رمسي RMSEA	بين 0.08-0.05	0.076	محققة
مؤشر المطابقة CFI	أكبر من 0.90	0.959	محققة
مؤشر تاكر لويس TLI	أكبر من 0.9	0.943	محققة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS 23)

ثانيا: بناء النموذج الهيكلي للدراسة

عقب التحقق من صدق جميع المقاييس المكونة للنموذج والتأكد من قدرة الفقرات المكونة لكل مقياس على قياسه، يأتي الدور الآن على عملية التأكد من تطابق النموذج النظري -المفترض من طرف الباحث- مع المعطيات والبيانات التي تعبر عن الواقع الميداني للظاهرة، حيث سنقوم بالنمذجة الهيكلية لمختلف الروابط الموجودة بين المتغيرات الكامنة المشكلة لنموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل أدناه رقم (37).

الشكل رقم(37): النموذج الهيكلي المتكامل للدراسة



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS 23)

نلاحظ من خلال قيم جدول التقديرات (Estimates) من مخرجات برنامج (AMOS) أن جميع التقديرات كانت دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، كما كانت قيم (CR) لاختبار التوزيع الطبيعي جميعها تتجاوز 1.96، وهذا يشير إلى أن كل الأبعاد في هذا النموذج قادرة على قياسه، أنظر الملحق رقم (14).

وللحكم على جودة المطابقة بين النموذج المفترض والبيانات الميدانية لابد من الاطلاع على نتائج مؤشرات المطابقة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(42): مؤشرات حسن المطابقة للنموذج المتكامل الدراسة

النتيجة	نتائج النموذج	درجة القطع	المؤشر
محققة	1.868	أقل من 3	مربع كاي المعياري (النسبي) $X^2/df$
محققة	0.000	دال احصائيا	مستوى الدلالة Sig
غير محققة	0.765	أكبر من أو يساوي 0.90	مؤشر حسن مطابقة النموذج GFI
محققة	0.071	بين 0.08-0.05	مؤشر رمسي RMSEA
محققة	0.910	أكبر من 0.90	مؤشر المطابقة CFI
محققة	0.900	أكبر من أو تساوي 0.9	مؤشر تاكر لويس TLI

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (AMOS 23)

من خلال قراءة النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع مؤشرات مطابقة النموذج جاءت ضمن المجال المقبول حيث أن قيمة مؤشر (RMSEA) كانت تقدر ب 0.071 وهي ضمن مجال المقبول المحدد لها، أيضا هو الحال بالنسبة لمؤشرات المطابقة الأخرى (CFI) و (TLI) فقد كانت تعبر عن قيم مقبولة تمكنا من قول عدم وجود فروق بين النموذج المفترض والمعطيات الميدانية.

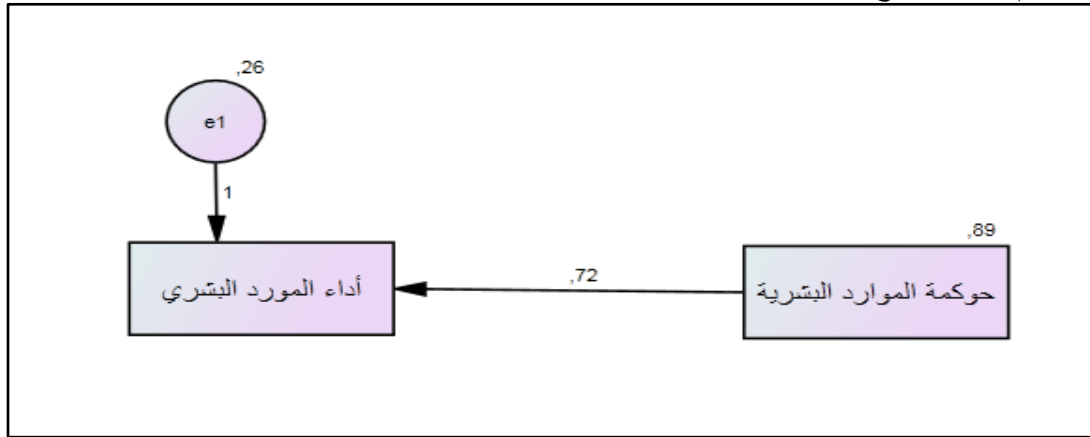
### المبحث الثالث: بناء نموذج تحليل المسار واختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سنحاول اختبار فرضيات الدراسة والنموذج المعبر عنها بالاعتماد على نموذج تحليل المسار (Path Analysis) الذي يساعد على تحليل مختلف العلاقات التي تنشأ بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى مناقشة جملة النتائج المتوصل إليها والإجابة عن التساؤلات المطروحة في مطلع هذه الدراسة، وفيما يلي سيتم التطرق إلى:

- المطلب الأول: اختبار فرضيات الأثر المباشر بين المتغير المستقل، المتغير الوسيط، المتغير التابع.
- المطلب الثاني: اختبار فرضية الأثر غير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع بوجود المتغير الوسيط.
- المطلب الأول: اختبار فرضيات الأثر المباشر بين المتغير المستقل، المتغير الوسيط، المتغير التابع
- أولاً: اختبار الفرضية والعلاقة بين المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية والمتغير الوسيط أداء المورد البشري

بداية نقوم باختبار النموذج الذي يجمع بين حوكمة الموارد البشرية وأداء المورد البشري، حيث يظهر الشكل التالي نتائج العلاقة بين المتغيرين باستخدام برنامج (AMOS).

الشكل رقم (38): نموذج تحليل المسار للعلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والمتغير الوسيط أداء المورد البشري



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS 23)

من خلال الشكل أعلاه تظهر علاقة الأثر بين حوكمة الموارد البشرية وأداء المورد البشري بقيمة 0.72 ممثلة بالسهم المتجه من المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية وصولاً إلى المتغير الوسيط أداء المورد البشري، حيث أن القيمة على السهم تمثل قيم أوزان الانحدار المعيارية (Standardized Regression Weights) التي تفسر الزيادة في الانحراف المعياري للمتغير الوسيط إذا زادت قيم الانحراف المعياري للمتغير المستقل بوحدة واحدة، أي أن حوكمة المورد البشري تؤثر على أداء المورد البشري بسببة جيدة تقدر بـ 72%.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى القائلة:

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

للإجابة على هذه الفرضية لابد من الوقوف على مدى معنوية المسار، وذلك بالرجوع إلى مخرجات برنامج (AMOS) المبينة في الجدول التالي:

الشكل رقم (43): نتائج تقدير المسار بين حوكمة الموارد البشرية وأداء المورد البشري

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
أداء المورد البشري	<---	,724	,041	17,552	***	يوجد أثر

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (AMOS 23)

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن العلاقة بين المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية والمتغير الوسيط أداء المورد البشري كانت معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث أن قيمة p المعبرة عن درجة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين كانت أقل من مستوى المعنوية المدروس  $\alpha=0.05$  ، كما أن قيمة (CR) مؤشرات القيمة المرجحة (Critical Ration) أكبر من القيمة 1.96 التي تمثل درجة المعنوية للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة 0.05، ومنه يمكن القول أن هناك علاقة تأثير إيجابية لحوكمة الموارد البشرية على أداء المورد البشري في المؤسسات عينة الدراسة، ومنه أيضا نستنتج صحة الفرضية ونقول أنه:

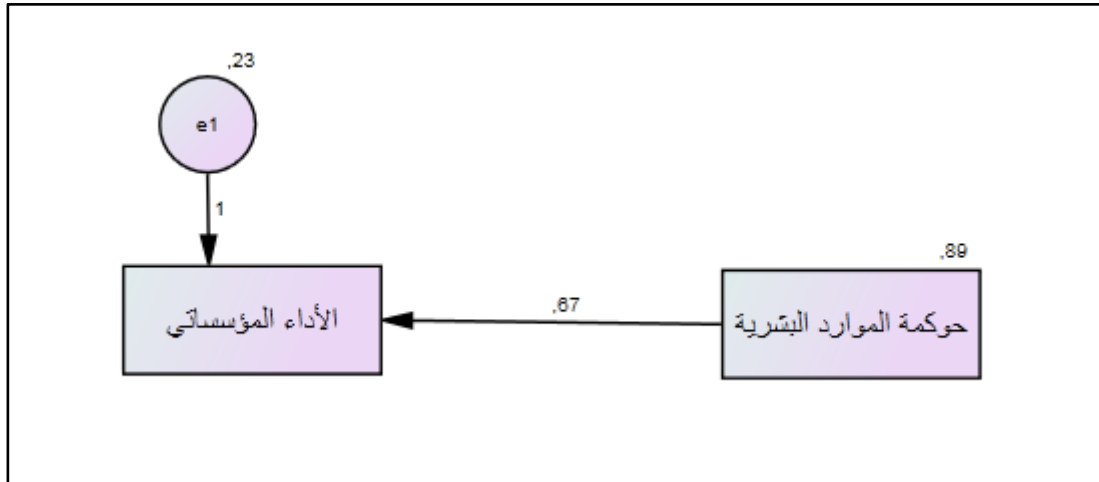
يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على أداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

ثانيا: اختبار الفرضية والعلاقة بين المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء المؤسساتي

في الخطوة الثانية نقوم باختبار النموذج الذي يجمع بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسساتي، حيث يظهر الشكل التالي نتائج العلاقة بين المتغيرين باستخدام برنامج (AMOS).



الشكل رقم (39): نموذج تحليل المسار للعلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء المؤسسي



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS 23)

من خلال الشكل أعلاه تظهر علاقة الأثر بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسي بقيمة 0.67 ممثلة بالسهم المتجه من المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية وصولاً إلى المتغير التابع الأداء المؤسسي، حيث أن القيمة على السهم تمثل قيم أوزان الانحدار المعيارية (Standardized Regression Weights) التي تفسر الزيادة في الانحراف المعياري للمتغير التابع إذا زادت قيم الانحراف المعياري للمتغير المستقل بوحدة واحدة، أي أن حوكمة المورد البشري تؤثر على الأداء المؤسسي بنسبة 67%.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية القائلة:

يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

للإجابة على هذه الفرضية لابد أيضاً من الوقوف على مدى معنوية المسار، وذلك بالرجوع إلى مخرجات برنامج (AMOS) المبينة في الجدول التالي:

الشكل رقم (44): نتائج تقدير المسار بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسي

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate		
يوجد أثر	***	17,100	,039	,671	<---	الأداء المؤسسي
						حوكمة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (AMOS 23)

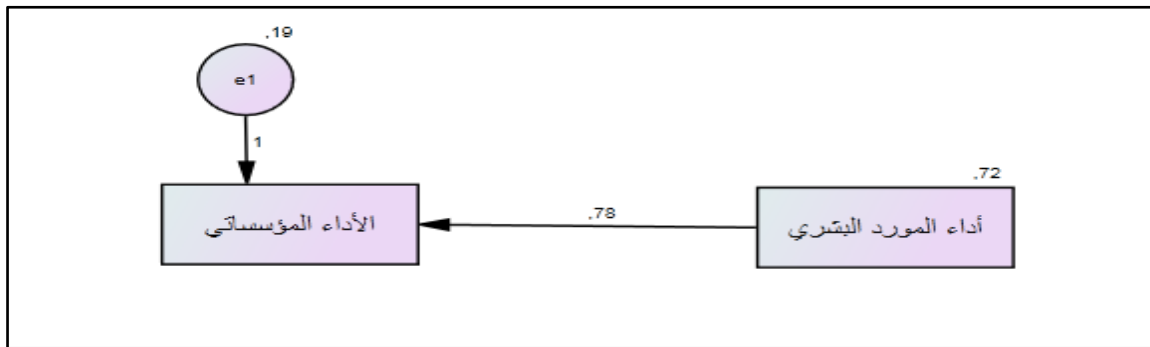
من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن العلاقة بين المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء المؤسسي كانت معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث أن قيمة p المعبرة عن درجة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين كانت أقل من مستوى المعنوية المدروس  $\alpha=0.05$  ، كما أن قيمة (CR) مؤشرات القيمة المرجحة (Critical )

(Ration) أكبر من القيمة 1.96 التي تمثل درجة المعنوية للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة 0.05، ومنه يمكن القول أن هناك علاقة تأثير إيجابية لحوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، ومنه أيضا نستنتج صحة الفرضية ونقول أنه:

يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5.0%.

ثالثا: اختبار الفرضية والعلاقة بين المتغير الوسيط أداء المورد البشري والمتغير التابع الأداء المؤسسي في الخطوة الثالثة نقوم باختبار النموذج الذي يجمع بين أداء الموارد البشرية والأداء المؤسسي، حيث يظهر الشكل التالي نتائج العلاقة بين المتغيرين باستخدام برنامج (AMOS).

الشكل رقم(40): نموذج تحليل المسار للعلاقة بين أداء الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء المؤسسي



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS 23)

من خلال الشكل أعلاه تظهر علاقة الأثر بين أداء الموارد البشرية والأداء المؤسسي بقيمة 0.78 ممثلة بالسهم المتجه من المتغير الوسيط أداء الموارد البشرية وصولا إلى المتغير التابع الأداء المؤسسي، حيث أن القيمة على السهم تمثل قيم أوزان الانحدار المعيارية (Standardized Regression Weights) التي تفسر الزيادة في الانحراف المعياري للمتغير التابع إذا زادت قيم الانحراف المعياري للمتغير الوسيط بوحدة واحدة، أي أن أداء المورد البشري يؤثر على الأداء المؤسسي بنسبة 78%.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة القائلة:

يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لأداء المورد البشري على أداء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5.0%.

للإجابة على هذه الفرضية لا بد أيضا من الوقوف على مدى معنوية المسار، وذلك بالرجوع إلى مخرجات برنامج (AMOS) المبينة في الجدول التالي:

الشكل رقم (45): نتائج تقدير المسار بين أداء الموارد البشري والأداء المؤسستي

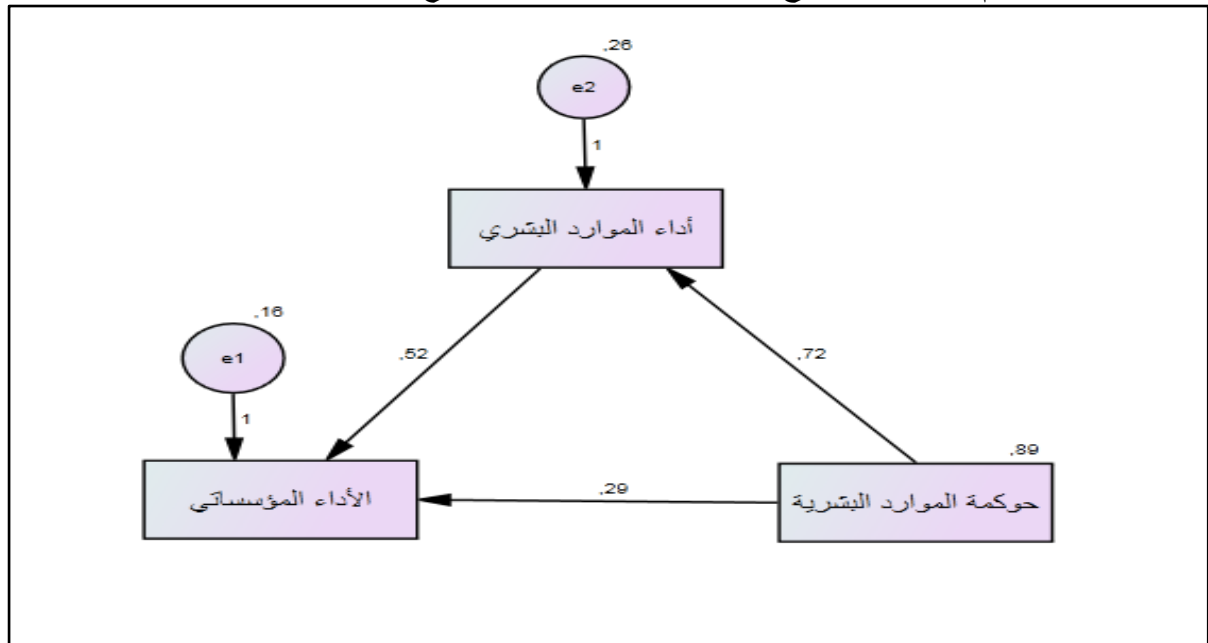
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الأداء المؤسستي	<---	أداء المورد البشري	,782	,039	19,873	***	يوجد أثر

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (AMOS 23)

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن العلاقة بين المتغير الوسيط أداء الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء المؤسستي كانت معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث أن قيمة p المعبرة عن درجة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين كانت أقل من مستوى المعنوية المدروس  $\alpha=0.05$ ، كما أن قيمة (CR) مؤشرات القيمة المرجحة (Critical Ration) أكبر من القيمة 1.96 التي تمثل درجة المعنوية للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة 0.05، ومنه يمكن القول أن هناك علاقة تأثير إيجابية لأداء الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، ومنه أيضا نستنتج صحة الفرضية ونقول أنه:

يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لأداء المورد البشري على أداء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

المطلب الثاني: اختبار فرضية الأثر غير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع بوجود المتغير الوسيط في هذه الخطوة نقوم باختبار النموذج الذي يجمع بين حوكمة الموارد البشرية وأداء المورد البشري والأداء المؤسستي، حيث يظهر الشكل التالي نتائج العلاقة بين المتغيرين باستخدام برنامج (AMOS).  
الشكل رقم (41): يبين نموذج العلاقة بين المتغير المستقل والتابع بتوسط متغير أداء المورد البشري



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS 23)

- تنص فرضية الأثر غير المباشر على أنه:

يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5% بتوسط أداء المورد البشري لهذه المؤسسات.

واختبار هذه الفرضية والوقوف على دور الوساطة للمتغير الوسيط أداء المورد البشري لابد من تحليل المسار واختبار العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسساتي ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال الطرق التالية:

أولاً: اختبار دور الوساطة للمتغير أداء المورد البشري عن طريق نموذج (Baro and keny) من خلال برنامج (AMOS)

لإبرهنه على أن المتغير أداء المورد البشري يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء المؤسساتي بالاعتماد على نموذج (Baro and keny) لابد من استيفاء ثلاثة شروط أساسية يقوم عليها هذا النموذج وهي:

- أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير الوسيط (المعادلة الأولى).

- أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع (المعادلة الثانية).

- أن المتغير الوسيط يؤثر على المتغير التابع بوجود المتغير المستقل (المعادلة الثالثة).

ويكون ذلك بالرجوع إلى نتائج تحليل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال المتغير الوسيط الموضحة في مخرجات برنامج (AMOS) والملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (46): نتائج تحليل المسار للعلاقة بين (حوكمة الموارد البشرية، الأداء المؤسساتي، أداء المورد البشري)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
أداء المورد البشري	<---	حوكمة الموارد البشرية	,724	,041	17,552	***	محققة
الأداء المؤسساتي	<---	حوكمة الموارد البشرية	,294	,055	5,342	***	محققة
الأداء المؤسساتي	<---	أداء المورد البشري	,520	,061	8,518	***	محققة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (AMOS 23)

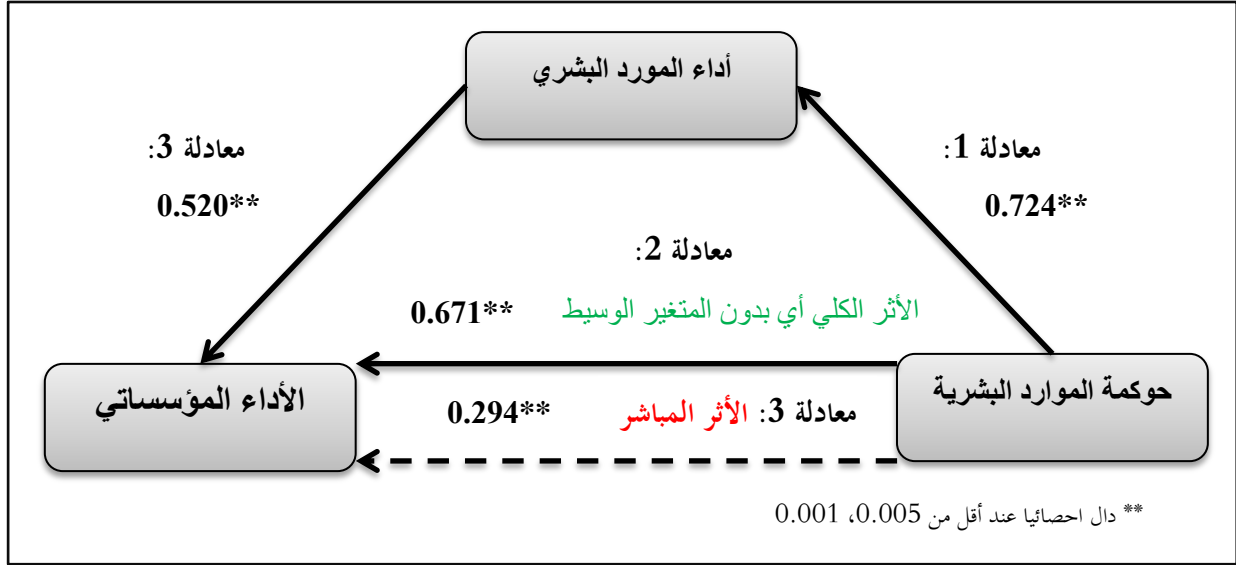
الجدول رقم (47): الأثر الكلي بين (حوكمة الموارد البشرية، الأداء المؤسساتي، أداء المورد البشري)

Total Effects (Group number 1 - D(EFA)ult model)		
	حوكمة الموارد البشرية	أداء المورد البشري
الأداء المؤسساتي	,671	,782

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (AMOS 23)

يمكن تلخيص النتائج في الجدولين أعلاه في الشكل أدناه رقم (42).

الشكل رقم (42): معادلات نموذج (Baro and keny)



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (AMOS 23)

من خلال قراءة نتائج الجدولين (46) و(47) والشكل أعلاه يمكن القول أن:

- المعادلة الأولى محققة حيث أن قيمة معامل انحدار المسار بين المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية والمتغير الوسيط أداء المورد البشري كانت 0.724 وهو دلال احصائيا.
- المعادلة الثانية محققة حيث أن قيمة معامل انحدار المسار بين المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء المؤسسي كانت 0.671 وهو دلال احصائيا.
- المعادلة الثالثة محققة حيث أن قيمة معامل انحدار المسار بين المتغير الوسيط أداء المورد البشري والمتغير التابع الأداء المؤسسي بوجود المتغير المستقل كانت 0.520 وهو دلال احصائيا.

من خلال النتائج المحققة نلاحظ تحقق الشروط الثلاثة لنموذج (Baro and keny) ومنه يمكن القول أن المتغير أداء المورد البشري يتوسط العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، أي أنه يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة احصائية بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من خلال المتغير الوسيط أداء المورد البشري.

أما عن نوع الوساطة جزئية أم كلية فيمكن الحكم على ذلك من خلال ما يلي:

- الوساطة الكلية تحدث إذا كان معامل انحدار الأثر المباشر أقرب منه إلى الصفر في المعادلة الثانية (الأثر الكلي) وكان هذا الانحدار غير دال احصائيا.

- الوساطة الجزئية تحدث إذا معامل انحدار الأثر المباشر أقرب منه إلى الصفر في المعادلة الثانية (الأثر الكلي) وكان هذا الانحدار دال إحصائياً.

فلاحظ من خلال الشكل السابق رقم (42) أن نوع الوساطة هو وساطة جزئية حيث ظهر فيها معامل الانحدار للأثر المباشر (0.294) معنوياً وأقرب منه إلى الصفر من قيمة المعادلة الثانية (الأثر الكلي) 0.671 وليست وساطة كلية.

ثانياً: اختبار دور الوساطة للمتغير أداء المورد البشري عن طريق اختبار سوبل (Sobel test)

تأتي الاستعانة بهذا الاختبار من أجل التأكيد على دلالة الدور الوسيط لمتغير أداء المورد البشري لتعزيز الأداء

المؤسسي، حيث يتم الاستفادة من هذا الاختبار من خلال الموقع: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

الشكل رقم (43): نتائج اختبار سوبل (Sobel test) للدلالة الإحصائية للمتغير الوسيط

إدخال:	اختبار الإحصائية:	الأمراض المتقولة جنسياً خطأ:	القيمة - p:
$\beta$ 0.724	اختبار سوبل: 7.67687117	0.04904081	0
$\beta$ 0.520	اختبار Aroian: 7.66690748	0.04910454	0
$\beta$ 0.041	اختبار جوردمان: 7.68687381	0.048977	0
$\beta$ 0.061	Reset all	احسب	

المصدر: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

ومن أجل معرفة الدلالة الإحصائية للاختبار تم الولوج إلى الموقع الإلكتروني المخصص لذلك والمتاح على

الرابط: <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31> والذي تم من

خلاله الحصول على النتائج التالية:

الشكل رقم (44): نتائج اختبار سوبل (Sobel test) للدلالة الإحصائية للمتغير الوسيط

independent variable

A  
(SE<sub>A</sub>)

→

mediator variable

B  
(SE<sub>B</sub>)

→

dependent variable

$\beta$ : 0.724 ?

$\beta$ : 0.520 ?

SE  $\beta$ : 0.041 ?

SE  $\beta$ : 0.061 ?

احسب!

إحصائية اختبار سوبل: 7.67687117

احتمال وحيد الطرف: 0.0

الاحتمال تثنائي الطرف: 0.0

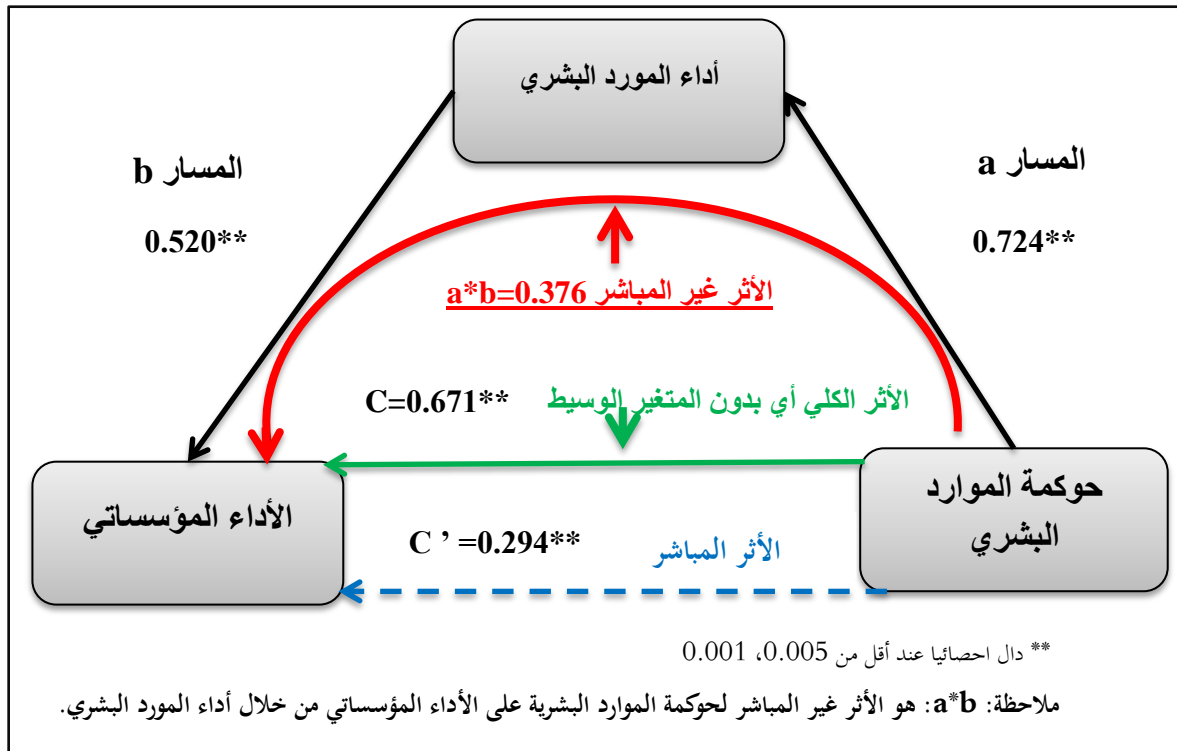
المصدر: <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار (Sobel test) قدرت ب 7.676، كما أنها دالة احصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وهو ما يعطي المفهوم الايجابي للاختبار حول الدور الوسيط لأداء المورد البشري في العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في هذه الدراسة.

ثالثاً: اختبار دور الوساطة للمتغير أداء المورد البشري عن طريق نموذج (Andrew F. Hayes) من خلال برنامج (SPSS26)

يعتبر هذا النموذج الطريقة الأحدث من بين الطرق الثلاث المقدمة لاختبار دور الوساطة للمتغير الوسيط بين المتغيرين المستقل والتابع، وللتأكد من دور الوساطة للمتغير أداء المورد البشري بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسي عن طريق نموذج (Andrew F. Hayes) تم الاعتماد على مصفوفة (PROCESS Procedure) (for SPSS Version 3.00) وبالاعتماد على النموذج الرابع وهو النموذج البسيط، حيث تم الحصول على النتائج في الشكل التالي:

الشكل رقم (45): نتائج اختبار الوساطة بالاعتماد على نموذج (Andrew F. Hayes)



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00)

1. مخرجات المسار a بين حوكمة الموارد البشرية وأداء المورد البشري

الجدول رقم (48): مخرجات المسار (a)

المسار (a)						
	Coeff	Se	T	p	LLCI	ULCI
حوكمة الموارد البشرية	0.7240	0.0414	17.5005	0.000	0.6427	0.8061

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00)

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال قراءة المسار (a) الشكل رقم (45) نلاحظ أثر المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية على المتغير الوسيط، حيث كان معامل التنبؤ للأثر في هذا المسار يقدر بـ 0.724 ودال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01.

2. مخرجات المسار b أداء المورد البشري والأداء المؤسستي

الجدول رقم (49): مخرجات المسار (b)

المسار (b)						
	Coeff	Se	T	p	LLCI	ULCI
أداء المورد البشرية	0.5198	0.0614	8.4682	0.000	0.3987	0.6410

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00)

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال قراءة المسار (b) الشكل رقم (45) نلاحظ أثر المتغير الوسيط أداء الموارد البشرية على المتغير التابع الأداء المؤسستي بوجود حوكمة الموارد البشرية، حيث كان معامل التنبؤ للأثر في هذا المسار يقدر بـ 0.520 ودال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.0.

3. مخرجات الأثر الكلي c، والأثر المباشر c' والأثر غير المباشر a\*b

الجدول رقم (50): مخرجات الأثر الكلي (c)

الأثر الكلي (c)						
	Effect	Se	T	p	LLCI	ULCI
حوكمة الموارد البشرية	0.6708	0.0393	17.0493	0.000	0.5931	0.7484

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00)

من خلال معطيات الجدول أعلاه ومن خلال قراءة المسار (c) الشكل رقم (45) نلاحظ الأثر الكلي للمتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية على المتغير التابع الأداء المؤسستي في غياب المتغير الوسيط، حيث كان معامل التنبؤ للأثر في هذا المسار يقدر بـ 0.671 ودال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، كما يمكن الحصول على هذه القيمة بجمع المسارين (c' و a\*b) حيث أن  $(c=c'+ a*b)$ .



الجدول رقم (51): مخرجات الأثر المباشر c'

c'	الأثر المباشر (c')					
	Effect	Se	T	P	LLCI	ULCI
حوكمة الموارد البشرية	0.2942	0.0554	5.3104	0.000	0.1848	0.4035

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00) بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال قراءة المسار (c') الشكل رقم (45) نلاحظ الأثر المباشر للمتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية على المتغير التابع الأداء المؤسسي بمراقبة المتغير الوسيط، حيث كان معامل التنبؤ للأثر في هذا المسار يقدر بـ 0.294 ودال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.01.

الجدول رقم (52): مخرجات الأثر غير المباشر a\*b

a*b	الأثر غير المباشر (a*b)			
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
حوكمة الموارد البشرية	0.3766	0.0509	0.2753	0.4796

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00) من خلال الجدول أعلاه ومن خلال قراءة المسار (a\*b) الشكل رقم (45) نلاحظ الأثر غير المباشر للمتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية على المتغير التابع الأداء المؤسسي، والذي يعتبر الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر للمتغيرين، أو بتعبير آخر هو الأثر غير المباشر بين المتغيرين المستقل والتابع من خلال المسارين a و b حيث كان معامل التنبؤ للأثر في هذا المسار يقدر بـ 0.376، في هذا الجدول أيضا نلاحظ القيمتين (BootLLCI=0.479) و (BootULCI= 0.275) لا يقطعهما الصفر أي أن " مجال ثقتها CI % 95 لا يتضمن الصفر"<sup>1</sup> وهذا يعتبر الشرط الأساسي لنموذج (Andrew F. Hayes) للحكم على إيجابية الأثر غير المباشر وتحقق الوساطة للمتغير الوسيط بين المتغيرين المستقل والتابع، وبالتالي نقول أن أداء المورد البشري يتوسط العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

من خلال كل النتائج المتحصل عليها لاختبار الوساطة سواء بالاعتماد على نموذج (Baro and keny) أو الرجوع إلى نتائج اختبار (Sobel test)، أو نتائج نموذج (Andrew F. Hayes) فإننا نتوجه إلى قبول فرضية الأثر غير المباشر ونقول أنه:

<sup>1</sup> عبد السلام حمدوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، غير منشورة، جامعة محمد دباغين سطيف2، الجزائر، 2019/2018، ص283.

يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5% بتوسط أداء المورد البشري لهذه المؤسسات.

#### رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة

بالاستناد على المعطيات النظرية التي شكلت لنا قاعدة معرفية لحوكمة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المورد البشري من جهة والأداء المؤسساتي من جهة أخرى، 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:

#### 1. طبيعة حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات عينة الدراسة

حوكمة الموارد البشرية هو موضوع ساخن وعلى الرغم من جاذبية الكلمة فإنه لا يتم فهم الحوكمة في كثير من الأحيان ولا يتم تأسيسها رسمياً وغالبا ما يتم الاستثمار فيها من طرف وظائف الموارد البشرية أي في بعض الوظائف أو 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 إطارا من السياسات والإجراءات التي تضمن التخطيط الاستراتيجي لقضايا المورد البشري كما توفر الحوافز لضمان استدامة الاستراتيجية والخطة التنفيذية الخاصة بها.
- التزام المؤسسات عينة الدراسة برقابة ومساءلة الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية في كل ما يتعلق بالقرارات التي تخص المورد البشري في المؤسسة.
- الطاقم الإداري للمؤسسات عينة الدراسة يؤمن بضرورة الالتزام بالأهداف ووضع المؤشرات الموضوعية لزيادة كفاءة الموظفين بما يحقق هذه الأهداف على الصعيدين الفردي والمؤسسي.
- المؤسسات 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 بالمورد البشري في المؤسسات عينة الدراسة تخضع لعامل المشاركة والمساهمة العمالية في ذلك لضمان عدالتها ونزاهتها.

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

- عدم تأسيس لجان حوكمة الموارد البشرية والتي تضم ممثلين عن إطارات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى وقسم التدقيق، والتي تزاوول مهامها تحت إشراف الإدارة العليا للمؤسسة.
- غياب الإطار القانوني والوثائق القياسية من طرف الحكومة الملزم للمؤسسات بإنشاء لجان حوكمة الموارد البشرية وسن السياسات والإجراءات المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية وتوثيقها والموافقة عليها من طرف الإدارة العليا بما يتماشى مع التشريعات والمعايير الأخرى المطبقة من طرف الحكومة.
- فعلمية التأسيس لحوكمة الموارد البشرية لابد أن تتوفر فيها العنصرين الماضيين إضافة إلى مجموعة من العناصر الأخرى والتي من بينها:

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

## 2. 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 الإمام 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 وبالجهود اللازمة.
- يتمتع الموظفون في المؤسسات عينة الدراسة بدرجة عالية من المثابرة والوثوق تلخصها صور التفاني والإخلاص والرغبة الكبيرة لدى الموظفين في تطوري العمل والوصول إلى أهداف المؤسسة بالرغم من العديد من الضغوط وهذه الصورة أيضا يعكسها جهد المؤسسات في عمليات التحفيز والمكافآت نظير ما يقدمه الموظف.
- من وجهة نظر الإطارات المبحوثين ما يقدمه الموظفين من عمل يعد جيدا ومرضيا وهذا ما يشير إليه توافق العمل المنجز مع قدراتهم وامكانياتهم، إضافة إلى الجهد المبذول في عمليات التوجيه والتحسين المستمر للأهداف التي يبلغها العمل المنجز من طرف الموظفين دائما.

### 3. طبيعة الأداء المؤسسي لدى المؤسسات عينة الدراسة

- توحي نتائج الدراسة الميدانية التي جرى الوصول إليها بعد تحليل مجموعة البيانات التي حملتها أدوات الدراسة (الاستبيان) والتي كانت وفق محاور بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) بأن المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة تتمتع بحالة صحية من حيث الأداء المقدم، فجميع الانطباعات المسجلة عن إطارات هذه المؤسسات فيما يخص الأداء كانت تقود إلى النتائج التالية:
- مستويات المؤسسات عينة الدراسة واضحة وملموسة فيما يخص التعلم والنمو والذي يترجم من خلال انطباعات المسيرين الإيجابية عن تنمية وتأهيل الجانب المعرفي للموظف، والذي أكسبه قدرة على مسايرة التطورات التكنولوجية التي تم استحداثها والتي أثمرت في النهاية عن تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة عززت من معدلات أداء هذه المؤسسات.
  - المؤسسات عينة الدراسة تدرك أهمية عملائها وحجم أسواقها، كما تعرف وبوضوح كيفية تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع رغبات عملائها، هذا ما أدى بها إلى تقديم ما هو مطلوب من منتجات وخدمات بسعر وجودة حققت لها التوسع المستمر في حصتها السوقية من وجهة نظر مسيريه.
  - المؤسسات عينة الدراسة تقع في وضعية جيدة من الناحية المالية نتيجة ما تحققه من عائدات عن مبيعاتها كما ترجع أيضا هذه الوضعية إلى التحكم الجيد من طرف هذه المؤسسات في تكاليف عمليات ورشادة استثماراتها مما أعطى لإدارتها الراحة عن وضعيتها المالية في نظر الإطارات المبحوثين في هذه الدراسة.

- تحقق المؤسسات عينة الدراسة أداء جيدا من الناحية الاجتماعية والبيئية وهذا ما يعكسه الرأي الإيجابي للإطارات المبحوثين عن الجهد المبذول من طرفها في التحكم في فضلات الانتاج والسهر على تقديم منتجات خضراء ورصد ميزانيات للمساهمات الخيرية والثقافية والتطوعية الموجهة للمجتمع.

#### 4. تحليلات على ضوء توجه فرضيات الدراسة

- من خلال قبول فرضية الأثر المباشر الأولى والإقرار بوجود أثر مباشر 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 مباشر على الأداء المقدم من طرف المورد البشري لهذه المؤسسات بجميع أبعاده المقاس بها ويفسر ما نسبته 72% من التغير الحاصل فيه.

- من خلال قبول فرضية الأثر المباشر الثانية والإقرار بوجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%، حيث قدر معامل انحدار الأثر بين المتغيرين بـ 0.67، ومنه يمكن القول بأن ما تم الوقوف عليه من مبادئ حوكمة الموارد البشرية والتي عرفت التوجه الإيجابي لآراء مجموعة الإطارات المبحوثين نحول تبني المؤسسات عينة الدراسة لهذه المبادئ له أثر مباشر على مستويات الأداء العالية التي تقدمها هذه المؤسسات والتي تم الوقوف عليها وقياسها وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) من وجهة نظر مجموعة الإطارات المبحوثين، ومنه يمكن القول أيضا بأن أبعاد حوكمة الموارد البشري تفسر ما نسبته 67% من التغير في الأداء للمؤسسات عينة الدراسة بأبعاده المقاس بها.

- من خلال قبول فرضية الأثر المباشر الثالثة والإقرار بوجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لأداء المورد البشري على أداء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%، حيث قدر معامل انحدار الأثر بين المتغيرين بـ 0.78، ومنه يمكن القول بأن المستويات الجيدة التي يقدمها المورد البشري في المؤسسات عينة الدراسة من وجهة نظر إطاراتها والتي تم إعطاء صورة عنها من خلال الأبعاد الأربعة المقاسة بها لها أثر مباشر على مستويات الأداء العالية التي تحققها هذه المؤسسات، وهذا الربط تعززه أيضا الكثير من النتائج النظرية حول علاقة المورد البشري بالأداء المؤسساتي حيث يظهر المورد البشري الرقم الأكبر والعامل الحاسم في معادلة

الأداء المؤسساتي، ومنه أيضا يمكن القول بأن أداء المورد البشري بأبعاده المقاس بها يفسر ما نسبته 78% من التغيير في الأداء للمؤسسات عينة الدراسة بأبعاده المقاسة بها.

- من خلال قبول فرضية الأثر غير المباشر والإقرار بوجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5% بتوسط أداء المورد البشري لهذه المؤسسات، حيث قدر معامل الانحدار لمسار هذه العلاقة بـ 37%، ومنه يمكن القول بأن أداء المؤسسات عينة الدراسة يتأثر بطريقة غير مباشرة بما تتبناه هذه المؤسسات من إجراءات وممارسات تتعلق بمبادئ حوكمة المورد البشرية لكن هذا الأثر يكون تابعا لمستويات الأداء التي يظهرها المورد البشري نتيجة تفاعله مع هذه المبادئ وبالتالي يمكن القول بأن حوكمة المورد البشري بأبعاده تفسر بطريقة غير مباشرة - عن طريق تأثيرها في أداء المورد البشري - ما نسبته 37% من التغيير في أداء المؤسسات عينة الدراسة في حين تفسر بطريقة مباشرة ما نسبته 29% من التغيير في أداء المؤسسات عينة الدراسة بوجود أداء المورد البشري.

## خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الجانب المتعلق بنقل العلاقة بين متغيرات الدراسة من الصورة النظرية إلى الواقع التطبيقي حيث وبعد التأكد من مدى توفر العديد من المتطلبات الواجب توفيرها قبل الاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)، وإجراء التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) والوقوف على درجة الاتساق الداخلي بين مكونات مقاييس أداة الدراسة، تم القيام بالتحليل العاملي التوكيدي (CFA) لاختبار درجة صدق وثبات أداة الدراسة ومدى قدرتها على تحقيق النتائج المرادة من هذه الدراسة، وذلك من خلال الوقوف على العديد من المؤشرات وخاصة مؤشرات التطابق التي أظهرت ملائمة النموذج المقترح وقابليته لتحليل المسار واختبار الفرضيات المطروحة، ليتم بعدها أيضا بناء نموذج تحليل المسار وتحليل مختلف المسارات بين متغيرات الدراسة، حيث توصلت الدراسة الميدانية في نهايتها إلى أهم النتائج التالية:

- وجود أثر معنوية مباشر لحوكمة الموارد البشرية على أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد أثر معنوية مباشر لحوكمة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%..
- يوجد أثر معنوي مباشر لأداء المورد البشري على الأداء المؤسسي بالمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد أثر معنوي غير مباشر لحوكمة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5% بتوسط أداء المورد البشري لهذه العلاقة.



# خاتمة





## خاتمة

تندرج هذه الدراسة ضمن مجال البحث المتعلق بالموارد البشرية، حيث كانت ولا تزال هذه العجلة تتقدم على مسار اكتشاف تقنيات وطرق أكثر حداثة وفاعلية 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 وإعدادة على مستوى تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة أو غيرها من المؤسسات الاقتصادية، هي إطار ضابط من الأنظمة التي تؤثر وتوجه جهود الأفراد، وتضمن خضوعهم للمساءلة والتزامهم بالسير تحت مظلة الكفاءة والأخلاق، فبعبكس غيره من الموارد، المورد البشري بحاجة ماسة لبناء ذلك الإطار الذي يضمن عدم انحرافه عن السلوك المناسب، فالكثير من المفاسد سواء المالية أو المادية التي قد تؤثر على الأداء المؤسساتي يكون سببها العنصر البشري، فالهياكل والقوانين والأموال لا تفسد بقدر ما يفسد القائمون عليها، وبالتالي فحوكمة الموارد البشرية جاءت للتأكد بالدرجة الأولى من أن هذا المورد يحكم بقوة من حيث الأخلاق والكفاءة.

فحوكمة الموارد البشرية لحداثة مفهومها تغيب كإطار متجانس بأبعاده، يطبق ويحمى من طرف المؤسسات لكن المتمعن والباحث في هذا المجال يلمس العديد من أبعاد هذا المفهوم تمارس بشكل عفوي وغير منظم أو مقصود من القائمين على المؤسسات الاقتصادية، فإذا ما اكتسبت حوكمة الموارد البشرية الطابع الإلزامي وسنت في حقها القوانين التي تحمي هذا الإطار وتوجه المدراء نحو تنفيذه وحمائته ومراقبة نتائجه، قد تصبح من بين أهم الأدوات التي تضمن الإدارة الفعالة للمورد البشري وتقلل مخاطره على المؤسسة من جهة وتحمي حقوقه من جهة أخرى.

بأمل أن تنقل النتائج التي توصلت إليها الدراسة وغيرها من الدراسات في هذا المجال من طابعها البحثي إلى الواقع المعاش، كونها تعالج الكثير من القضايا التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية من جانب التعامل مع المورد البشري، وفي الكثير من الأحيان قد تجرأ نحو الإفلاس، إضافة إلى الحث على بذل المزيد من الجهد والعطاء في مسار تحسين أداء المورد البشري بشكل خاص والأداء المؤسساتي بشكل عام.

## أولاً: نتائج الدراسة

- حاولت هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي الكشف عن مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:
- تظهر نتائج تحليل اتجاهات آراء الإطارات المبحوثين أن المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة تملك إطاراً جيداً من الحوكمة فيما يتعلق بالتعامل مع موردها البشري، وهذا ما تعكسه موافقتهم بالإجماع على جميع الفقرات المكونة لأبعاد قياس حوكمة الموارد البشرية والتي من صورها:
  - بعد النظر والتوجه الاستراتيجي من طرف المؤسسات عينة الدراسة في ما يتعلق بقضايا المورد البشري واستدمته وضمان الاستثمار الفعال فيه.
  - المؤسسات عينة الدراسة قائمة على الممارسات التي تركز مبدأ المساءلة وتضع جملة من الإجراءات الصارمة التي تضمن تطبيقاً دائماً لهذا البعد وبطريقة تشمل الجميع.
  - تعتبر الكفاءة مبدأً راسخاً وعاملاً مهماً في كل تعاملات المورد البشري بالمؤسسات عينة الدراسة، إضافة إلى حرص هذه المؤسسات على ووضوح الأهداف المسطرة للموظف مع القياس المستمر لمدى تحقيقها.
  - تملك المؤسسات عينة الدراسة الإطار القانوني الذي يكرس مبدأ النزاهة ويضمن التعامل العادل في جميع الإجراءات المتعلقة بالمورد البشري.
  - المؤسسات عينة الدراسة على درجة عالية من الوضوح والشفافية في كل ما يتعلق بإجراءات تنظيم العمل ونشر اللوائح والأنظمة والتقارير، مع السهر على بلوغها لجميع الموظفين وبطرق سهلة وسريعة.
  - المؤسسات عينة الدراسة علي وعي تام بضرورة المشاركة العمالية في صناعة القرارات ذات العلاقة بالمورد البشري، إضافة إلى تثمينها لجميع أنواع المبادرات والاقتراحات المتعلقة بتحسين ظروف العمل والتي مصدرها الموظفين.
  - 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.
  - تعبر الموافقة الكاملة على أبعاد قياس الأداء للمؤسسات عينة الدراسة على مستويات الأداء الجيدة التي تعيشها هذه المؤسسات، وعلى الرغم من تعدد الأسباب إلا أن للعنصر البشري الحظ الأكبر في ذلك وهذا ما يعكسه الأداء المرتفع للمورد البشري في هذه المؤسسات انطلاقاً من وجهات نظر الإطارات عينة الدراسة.

- يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية بأبعادها "التوجه الاستراتيجي، المساءلة، الكفاءة النزاهة، الشفافية، المشاركة" على أداء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية بأبعادها "التوجه الاستراتيجي، المساءلة، الكفاءة النزاهة، الشفافية، المشاركة" على أداء المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لأداء الموارد البشري بأبعاده "المعرفة بمتطلبات الوظيفة، جودة العمل المثابرة والثوق، كمية العمل المنجز" على الأداء المؤسساتي عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية بأبعادها "التوجه الاستراتيجي، المساءلة الكفاءة، النزاهة، الشفافية، المشاركة" على أداء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5% بتوسط أداء المورد البشري.
- من خلال الدراسة الميدانية يتضح بأن حوكمة الموارد البشرية بأبعادها كإطار من الضوابط والقواعد التي تنظم العلاقة بين المورد البشري والمؤسسة التي ينتمي إليها، تمثل بالنسبة للمؤسسات عينة الدراسة سبيلا من السبل إلى السيطرة على مخاطر المورد البشري، والرقى 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.
- يرتبط مفهوم الحوكمة بشكل عامل بالعديد من المجالات، ففراء هذا المفهوم وأصالته مبادئه (البعد الاستراتيجي الشفافية، العدالة، النزاهة، المشاركة، الكفاءة والفعالية، الاستدامة...) جعلته يقترن بالعديد من المفاهيم فحوكمة الموارد البشرية جاءت نتيجة حاجة تسيير المورد البشري لآليات ومبادئ الحوكمة.
- أوضحت الدراسة أن حوكمة المورد البشري من خلال ما تفرضه من وضوح للأدوار وتحديد للمسؤوليات وتطبيق للمساءلة سواء على المستوى الإداري الأدنى أو على مستوى المؤسسة ككل، تساهم في إدارة المخاطر وتجسيد السياسات والبرامج والممارسات المتعلقة بالمورد البشري.
- توصلت الدراسة إلى أن تطبيق حوكمة الموارد البشرية في أي تنظيم يحكم عليه من خلال مدى إقامة العديد من الأسس ووضع إطار من القوانين والضوابط التي تحمي هذه الأسس، ومن أبرز هذه الأسس ضرورة الاطلاع الجيد للموظف على معلومات تنظيمه، توفير التدريب والتأهيل المناسب له، إشراكه في جملة القرارات التي تؤثر عليه، التعامل معه بعدالة ونزاهة، توفير البيئة الحسنة والأمنة لأدائه لمهامه.

- خلصت الدراسة إلى أن تطبيق حوكمة الموارد البشرية كنموذج يجد من خطر التعامل مع المورد البشري ويضمن إدارته بشكل مناسب وقابل للتنفيذ في الواقع المؤسساتي، لا بد أن تحدد فيه المجالات التي يجب إخضاعها لإطار الحوكمة، كما تحدد الهيئات المشروعة والمسؤولة عن تنفيذ هذا الإطار بموجب القوانين والتشريعات إضافة إلى توفير حزمة من الأدوات الموثقة والصالحة للدفاع عن ممارسات حوكمة الموارد البشرية.
- يتبين من خلال الجانب النظري للدراسة أيضا بأن تدقيق الموارد البشرية كعملية فحص شاملة ومستمرة للمورد البشري والإدارة القائمة بشؤونه، تعتبر حلقة قوية وأداة هامة وآلية داعمة لإرساء وإنجاح إطار حوكمة الموارد البشرية في أي تنظيم.
- يتبين من خلال هذه الدراسة أن الالتزام بأبعاد حوكمة الموارد البشرية واعتماد مبادئها له أثر كبير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، فالأداء المؤسساتي بطبيعته يتكون من مجموعة أداءات مختلف الموارد التي تعتمد عليها هذه المؤسسات، والتي جوهرها ومحركها الأول هو المورد البشري، فكلما زادت وتيرة الضبط والتحكم في سلوكيات هذا المورد كلما زادت معدلات الأداء المؤسساتي نتيجة لذلك.
- كما تبين من خلال ما تم تناوله عن الأداء المؤسساتي في الجانب النظري، بأن تقييم الأداء كعملية جوهرية في نظام الرقابة بأي مؤسسة، قد يواجه الكثير من الصعوبات في تحديد النموذج المناسب والدقيق والموضوعي لذلك.
- استقر الكثير من الباحثين على أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) النموذج الأمثل لقياس الأداء، وذلك للشمولية والتوازن وتعدد الأبعاد التي يمتاز بها، فعلى غرار الأبعاد الأربعة المعروفة لهذا المقياس (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) زادت مؤخرا شمولية هذا النموذج ليضم إضافة لهذه الأبعاد البعد الاجتماعي والبيئي، ليصبح النموذج بمنظوره البيئي يعرف بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC).
- من خلال الجانب النظري المتعلق بتتبع مسار العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسساتي نستنتج أنه لا بد من الوقوف عند المورد البشري كحلقة وصل بين المفهومين، كونه المصدر الأساسي للإبداع والتميز والنجاح.
- حوكمة الموارد البشرية تؤثر على الأداء المؤسساتي من خلال ضمان صحة المورد البشري وضمان إتمامه لأدواره التنظيمية، والوظيفية، والاجتماعية والشخصية.

- تبين من خلال هذه الدراسة أيضا أن حوكمة الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة نسبيا، فبالرغم من ملاحظة الباحث للكثير من مظاهرها في المحيط المؤسسي، إلا أنها تغيب كمفهوم عام لهذه المظاهر يتداول أو يؤسس له كإطار عام للتعامل مع المورد البشري.

### ثانيا: توصيات الدراسة

على خلفية ما تناولته هذه الدراسة من عرض أدبي لمجموعة من المفاهيم تتعلق بحوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وفي ضوء إطارها التطبيقي الذي هدفت من خلاله إلى الربط بين هذه المتغيرات على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية، وخروجها بجملة الاستنتاجات السابقة، 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 خاصة، والمساهمة في دفع الأداء المؤسسي بشكل عام.

- ترسيخ الركائز الأساسية لنموذج حوكمة الموارد البشرية مثل: "مجالات الحوكمة، هيئات الحوكمة المشروعة أدوات الحوكمة" فضلا عن تفعيل دور أطراف حوكمة المورد البشري والمتمثلة أساسا في المدقق الخارجي مجلس إدارة المؤسسة، لجنة التدقيق الداخلية، ولجنة ضبط الجودة، والتي تفعل من خلال الاقتراحات التالية:

● عقد دورات تدريبية متخصصة وكذا إقامة المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية بصفة دورية فيما يخص موضوع حوكمة المورد البشري وأهميتها ودور الأطراف الفاعلة فيها، وذلك بحضور كل من المهنيين والأكاديميين.

● إيجاد إطار قانوني وأخلاقي يلزم المؤسسات بتطبيق وحماية أبعاد حوكمة الموارد البشرية، ويضمن لها الآليات والقواعد والمتطلبات التي تأسس عليها بشكل صحيح.

● استحداث الهيئات الرقابية اللازمة من طرف الدولة وداخل المؤسسات لضمان متطلبات الحوكمة السليمة للمورد البشري.

- استحداث وظيفة المدقق الداخلي والخارجي للموارد البشرية وكذا إنشاء لجنة للتدقيق في المؤسسات بمختلف نشاطاتها بما يضمن استقلاليتها وموضوعيتها وكفاءة وفاعلية عملياتها.
  - إصدار حزمة من المعايير التي تحكم وظيفة المورد البشري بما يتوافق مع المعايير الدولية، إضافة إلى وضع مدونة لأخلاقيات الوظيفة وفق البيئة التي تنشط بها المؤسسة، مع إلزامية احترامها.
  - إيجاد حزمة معايير موحدة وواضحة يحكم من خلالها على مدى تبني المؤسسات الاقتصادية بشكل خاص وجميع المؤسسات بشكل عام لحوكمة الموارد البشرية.
- ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة خاصة والمؤسسات الاقتصادية بشكل عام لآلية تدقيق الموارد البشرية، ليس كأداة تحدد الخطوط المستقبلية لعمل إدارة الموارد البشرية وإدارة المؤسسة فقط، بل أيضا كأحد الركائز المهمة في بناء نموذج حوكمة الموارد البشرية وتوطينه في المؤسسات الاقتصادية.
- العمل على نشر مبادئ مثل المساءلة والشفافية والنزاهة في كل إجراءات المؤسسة عينة الدراسة المتعلقة باستغلال المورد البشري، لأن مثل هذه المبادئ تحرك غريزة الوفاء والولاء في العنصر البشري ويصبح أكثر أداء في بيئة تنافسية أصبح الرهان على المورد البشري أحد أهم أسلحة المؤسسات الاقتصادية.
- دراسة ممارسات حوكمة الموارد البشرية بأبعادها الحالية أو إضافة أبعاد أخرى ومدى تأثيرها في أداء المورد البشري خاصة والأداء المؤسساتي بشكل عام لقطاعات أخرى لم يتسن للباحث الوصول إليها.

### ثالثا: آفاق الدراسة

- في ظل ما تم التوصل إليه من نتائج من هذه الدراسة يمكن القول إن العلاقة بين متغيرات الدراسة قد تكون أكثر تعقيدا من ذلك، وتحتاج الكثير الكثير من الجهد مستقبلا ناهيك عن أن حداثة مفهوم حوكمة الموارد البشرية وقلة الأعمال البحثية فيه تجعل المفهوم يكتسي حلة من الغموض ويفتح آفاق كبيرة للبحث فيه وزيادة روابطه بالمزيد من المفاهيم على غرار أداء المورد البشري والأداء المؤسساتي، ومن هذه الزاوية يمكن أن نفتح بابا أمام الباحثين في الموضوع من خلال المنطلقات البحثية التالية:
- واقع حوكمة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.
  - تقارير تدقيق الموارد البشرية وأهميتها في حوكمة الموارد البشرية.
  - حوكمة الموارد البشرية كآلية لحوكمة الشركات.
  - دور الجهات القانونية بالجزائر في توطين حوكمة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية.



# قائمة المصادر والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع

### المصادر والمراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. القرآن الكريم.
2. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إجارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2008.
3. إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة IMRAD، جامعة ورقلة، الجزائر، ط4، 2015.
4. ابن منظور، لسان العرب، طبعة دار المعارف، 2007.
5. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السيكولوجية وأدوات البحث العلمي، دار النهضة، لبنان 1983.
6. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999.
7. أحمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي والاستكشافي مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS وليزر LISREL، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.
8. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005.
9. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
10. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعي قلعة، الجزائر، 2004.
11. خالد محمد بن حمدان، وائل صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع الأردن، 2007.
12. ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه. مناهجه أساليبه. وإجراءاته، بيت الأفكار الدولية للنشر، الأردن 2001.
13. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014.
14. زاهد محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
15. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.



16. سليمي ماس فرحات، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دار الخلدونية، الجزائر، ط1  
2018.
17. سمطان محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر بالإسكندرية، مصر، ط1، 2001.
18. شريف محمد يوسف، أهمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي والإداري، مكتبة جزيرة الورد للنشر، مصر، ط1  
2017.
19. شريف محمد يوسف، دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والاستمرار عن طريق التميز الإداري  
مكتبة جزيرة الورد للنشر، مصر، ط1، 2017.
20. صالح محمد يزيد، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء المورد البشري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع  
الأردن، ط1، 2016.
21. طاهر منصور الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع  
الأردن، ط3، 2015.
22. عادل محمد زيدان، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار كتب عربية، مصر، 2003.
23. العامري والغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004.
24. عباس البرق، وآخرون، دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس (Amos)، إثراء  
للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة نشر.
25. عبد الباري درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن  
ط2، 2010.
26. عبد الرحمن بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته و وسائله، أصول  
كتابته، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، المملكة العربية  
السعودية، 1999.
27. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
28. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، مصر، 1985.
29. فايزة بوارس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1  
2018.
30. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

31. كمال الدين يوسف ياسين، أساسيات البحث العلمي لطلاب الحاسوب وتقنية المعلومات، الدار السودانية للكتب، السودان، 2013.
32. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
33. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر، 2014.
34. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2006.
35. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: منهج تحليلي مبسط، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
36. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015.
37. مديحة بخوش، أدوات البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2020.
38. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر 2004.
39. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
40. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2010.

#### ثانياً: المقالات العلمية المنشورة

1. أحمد يوسف، دلهوم محمد الأمين، الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر، المجلد01، العدد01، 2019.
2. أديب محمد حسن هزايمة، أثر أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء في القطاع البنكي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة عمان، الأردن، المجلد 36، العدد95، 2013.
3. اسحق محمود الشعار، وآخرون، بعنوان: أثر علاقات الموردين والزبائن في أداء الشركات الصناعية الأردنية: من خلال استخدام أداء سلسلة التوريد كمتغير وسيط مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن المجلد43، العدد01، 2015.

4. افتخار عبد الحميد النقاش، هبة إبراهيم، تحليل المسار في نموذج الانحدار اللوجستي مع تطبيق عملي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 70، 2008.
5. أحمد بن الدين، تقييم جودة الحياة الجامعية وفق المرجع الجديد لضمان جودة التعليم العالي بالجزائر -دراسة ميدانية بجامعة ادرار، مجلة معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3، المجلد 21، العدد 01، 2018.
6. أنكين انترانيك، خولة حسين، دراسة تحليل المسار عن طريق تحليل الانحدار مع تطبيق على عرض النقد، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية العراق، المجلد 36، العدد 95، 2013.
7. بالمهدي عبد الوهاب، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، المجلد 08 العدد 08، 2008.
8. براي الهادي، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق البنكي، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2014.
9. بروين محمد حمه خان، تقدير العلاقة الفنية بين إنتاج الجوز والعوامل المؤثرة عليه في إقليم كوردستان العراق باستخدام تحليل الانجبار المتعدد وتحليل المسار، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 50، 2005.
10. بلاغلاس بركة، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة علي لونيسي البلدية 02، الجزائر، المجلد 09، العدد 03، 2017.
11. بلال كامل عودة رشيد، مرتضى طلحة حمدنا الله، أثر استراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية بالعراق، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، العراق، المجلد 11، العدد 43، جوان، 2018.
12. بن ساعد يمينة، إدارة الموارد البشرية في ظل المدى العمولة، المجلة الجزائرية للعمولة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2016.
13. بن علي عائشة، نوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق جامعة ابن باديس مستغانم، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2015.
14. بوقرة عواطف، بوقرة حليلة، استراتيجيات التحليل الإحصائي المعاصرة في العلوم الاجتماعية: النمذجة بالمعادلات البنائية أنموذجا، Route Educational & Social Science Journal، تركيا، المجلد 06، العدد 04، 2019.

15. جهاد محمد العناتي، مقارنة بين ثلاث طرائق للتعويض عن القيم المفقودة في الاختبارات العامة، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد 45، العدد 01، 2018.
16. حديد نوفل، مسوس كمال، العلاقة بين حوكمة نظم المعلومات وحوكمة المؤسسات وسيورة تطبيقهما بمؤسسات التعليم العالي، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، المجلد 05 العدد 01، 2014.
17. حسين رضوان كتلو، بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في المنظمات الخدمية "دراسة تطبيقية"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 36، العدد 116، 2014.
18. حمزة ضويفي، أحمد محمودي، دور حوكمة الشركات تعزيز جودة المعلومة المحاسبية و الحد من الممارسات المحاسبية الإبداعية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة محمد بوضياف لمسيلة، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2018.
19. حميدي زقاي، استعمال النمذجة بالمعادلات الهيكلية لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتحسين مستوى الأداء على زيادة الميزة التنافسية. دراسة تطبيقية على مؤسسات الاتصالات - ولاية سعيدة الجزائر مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، 2016.
20. حوحو مصطفى، العشعاشي عبد الحق، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحسين الأداء التنظيمي دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف لمسيلة، الجزائر، المجلد 09، العدد 15، 2016.
21. الداوي الشيخ، تحميل أثر التدريب والتحفيز عمى تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 06، العدد 06، 2008.
22. دشاش آمنة، بوزيان عثمان، الحوكمة و دورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2017.
23. راتب صايل الرحيل، رياض أحمد صالح الدراسية، طريقتي التعامل مع القيم المفقودة وطريقة تقدير القدرة على دقة تقديرات معالم الفقرات والأفراد، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الأردن، المجلد 3، العدد 06، 2014.
24. ربيع سعود، زيد سعود، بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجي، مجلة دنانير، الجامعة العراقية العراق، المجلد 01، العدد 5، 2014.

25. زهير الصباغ، عبد العزيز أبونبعة، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى العاملة: منحى نظمي، مجلة جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، المجلد 02، العدد 02، 1990.
26. سحر طلال إبراهيم، تقويم الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 33، 2013.
27. سعد علي العنزي، عامر علي العطوي، فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل، المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 07، العدد 28، 2012.
28. سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف لمسيلة، الجزائر المجلد 05، العدد 07، 2012.
29. سمسوم فتيحة، قياس كفاية الأداء عن طريق الموازنات التقديرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة علي لونيسي البليدة 02، الجزائر، المجلد 04، العدد 03، 2013.
30. سندية مروان الحياي، وآخرون، انعكاسات القيم المنظمة في تنمية المورد البشري دراسة تحليلية لآراء القيادة الإدارية في جامعة الموصل، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق، العراق، المجلد 35، العدد 93، 2012.
31. سيرين طه احمد، منظمات المجتمع المدني ودورها في تعزيز الحكم الرشيد (أجور المنظمات النسوية نموذجاً)، مجلة جامعة التنمية البشرية، جامعة التنمية البشرية، العراق المجلد 03، العدد 01، 2017.
32. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر المجلد 07، العدد 07، 2009.
33. صالح مهدي الحسناوي، بصير خلف خزعول، 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 والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 06، العدد 22، 2017.
34. الصباغ شوقي محمد، وآخرون، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، الجزائر المجلد 13، العدد 17، 2017.

35. صفاء ادريس عبودي، رياض احمد محمد، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للإسمنت الشمالية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق المجلد 01، العدد 41، 2018.
36. طاهر حسن، حسين عيسى، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي "دراسة على عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 63، العدد 06، 2014.
37. طلال سليمان جريرة، مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن- دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الأردن، الأردن، المجلد 41، العدد 02، 2014.
38. عادل أحمد هدو، صالح رزاق، دراسة تأثير بعض العوامل على عدد ساعات تجهيز الكهرباء اليومي في مدينة بغداد باستعمال تحليل المسار، مجلة الاقتصاد والادارة، جامعة بغداد، العراق، المجلد 26، العدد 117، 2020.
39. عادل خليل الشرييني، اتجاهات الإدارة العليا بالمستشفيات الخاصة بمحافظة الاسكندرية وأثرها على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مصر، المجلد 08 العدد 03، 2017.
40. عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الاستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة: مدخل القيمة المضافة دراسة نظرية، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 100، 2010.
41. عبد الكريم هادي شعبان، هاشم فوزي دباس العبادي، التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية: العلاقة والأثر دراسة تطبيقية في معمل سموت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 09، العدد 04، 2007.
42. عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بصلب، النمذجة البنائية ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية نموذج البناء العاملي لعلاقات SEM، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر المجلد 03، العدد 02، 2016.
43. عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2001.

44. عبد الناصر الهاشمي عزوز، استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 15، العدد 01، 2018.
45. العرابي، فاطمة، وآخرون، النمذجة بالمعادلات الهيكلية لقياس واقع تطبيق المزيج التسويقي الاسلامي: دراسة تطبيقية على المستهلك الجزائري، مجلة ريادة الأعمال الإسلامية، المملكة المتحدة، المجلد 05، العدد 01، 2020.
46. عزه محمد حجازي، أثر الحوكمة الجيدة على التنمية البشرية في الدول النامية(حالة الدول العربية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسينية بن بوعلي شلف، الجزائر، المجلد 08، العدد 05، 2017.
47. علاء ميمي، شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة جامعة الجزائر 3، المجلد 22، العدد 01، 2019.
48. علاوي خضير مجيد، قياس الأداء الشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن -دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات الصناعية في محافظة الديوانية- مجلة المثني للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة المثني، العراق، المجلد 05، العدد 02، 2015.
49. علي الخضر، رولا الحسين، أثر النشاط التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي لشركات التأمين السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 73، العدد 02، 2015.
50. عمر محمد آدم الإمام، الطاهر احمد محمد علي، نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد 14، العدد 01، 2013.
51. غانم صالح سرمد، جاسم ابراهيم محمد، تدقيق الموارد البشرية اداة فعالة في حوكمة الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، العراق، المجلد 02، العدد 02، 2016.
52. فالخ عبید الله الحموان الخوالده، مدى تطبيق مهام إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الأردني الخاص مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم، الجزائر، المجلد 07، العدد 13، 2017.
53. فريد نصيرات وصالح الخطيب، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 32، العدد 02، 2005.
54. قسمة صابر عوض، آليات الحوكمة وأثرها على الأداء المتميز دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية العراقية مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 06، العدد 23، 2017.

55. قمبر عبد الرؤوف، رقي نذيرة، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2016.
56. مراد رايح كوشي ومريم السعيد بودودة، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 13، العدد 02، 2017.
57. لعلى نورية، تدقيق إدارة الموارد البشرية: رسم للإطار والمنهج الممارس، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة مصطفى إسماعيل - معسكر، الجزائر، المجلد 02 العدد 01، 2017.
58. مجدى محمد سامى، دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد 46، العدد 02، 2009.
59. محمد يحيى، مدى تأثير معايير الجودة ل (Crosby) على تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة بجامعة شقراء مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة علي لونيبي البلدية 02، الجزائر، المجلد 09 العدد 01، 2018.
60. محمد بداوي، النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 03 العدد 05، 2016.
61. محمد عصام أحمد، وآخرون، جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية دراسة حالة في ديوان محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، المجلد 35، العدد 93، 2012.
62. محمود عبد الفتاح ، محي الدين الهادي، تفعيل بطاقة الأداء التوازن بهدف دعم المركز التنافسي للمنشأة " دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مصر، المجلد 08، العدد 03، 2017.
63. المضايقة علي محمد وآخرون، تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، الأردن، العدد 09، 1998.
64. منال سرور، لينا كريكور، تكامل التقنيات الكلفية مع بطاقة الأداء المتوازن لأغراض قياس وتقويم الأداء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 19، العدد 80، 2013.
65. منى النيل مصطفى مرسال، دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية (دراسة حالة: شركة كولدري الهندسية المحدودة - الخرطوم) المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر المجلد 04، العدد 11، 2020.



66. مهداوي هند، آليات تعزيز دور الجامعة في الرفع من أداء المورد البشري، المجلة الدولية للبحوث المبتكرة في العلوم الإنسانية، جامعة 08 ماي 1945 قالم، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2018.
67. مؤيد الساعدي، رشا عباس الربيعية، اختبار نموذج حوكمة الموارد البشرية. المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء، العراق، نوفمبر، 2016.
68. ناصر طالب شريف، استخدام محاسبة المسؤولية في تقييم أداء الشركات (قطاع الفنادق والسياحة) المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 10، العدد 21، 2018.
69. نبيل شنن، أحمد علماوي، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتطوير الميزة التنافسية في المنظمات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2016.
70. نجاد عبد اللطيف عبد الكريم، أمن وسرية المعلومات وأثرها على الأداء التنافسي دراسة تطبيقية في شركتي التأمين العراقية العامة والحمراء للتأمين الأهلية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 08، العدد 02، 2013.
71. نور طاهر الأقرع، أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، جامعة فلسطين التقنية، فلسطين، المجلد 05، العدد 01، 2017.
72. هاشمي أحمد عباسية، سعاد الحاج عبود، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مركب تكرير الملح بمنطقة "الوطاية" - بسكرة - الجزائر، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الأردن، الأردن، المجلد 43، العدد 1، 2016.
73. وزاني محمد، دياب زقاي، دراسة تطبيقية لقياس أثر جودة خدمات الوكالات السياحية على الميزة التنافسية مع وجود الابتكار متغيرا وسيطا باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية حالة مجموعة من الوكالات - سعيدة- الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، 2016.
74. ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، جامعة عين شمس، مصر، المجلد 15، العدد 40، 2007.
75. يحضيه سمالي، تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة علي لونيسى البليدة 02، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2018.

ثالثا: الرسائل الجامعية

1. أحمد محمد عبد الرحمان بن عيسى، دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة، غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2011.
2. أحمد محمد عبد الرحمان بن عيسى، دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة، غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2011.
3. بالبركاني أم حليفة، التفاعل بين الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقاسم تلمسان الجزائر، 2015/2014.
4. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية وعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2015/2014.
5. بطاهر بختة، أهمية التحليل الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع ارزيو-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2018/2017.
6. حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2018/2017.
7. خليل إسماعيل عبد الحسين الخفاجي، تأثير نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مستشفى ابن النفيس ومستشفى الراهبات (حالة دراسية) أطروحة دكتوراه في تخصص الإدارة الصناعية، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2010.
8. راجع محمد دهان، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري : مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2010/2009.
9. رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بو عريج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

10. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة02، الجزائر، 2014/2013.
11. زايدي أسامة شهاب، صورة العلامة والعوامل المؤثرة على نية شراء العطور الفاخرة دراسة حالة (مدينتي تلمسان وسيدي بلعباس)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017/2016.
12. سحنون فاروق، استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2018/2017.
13. سكاك مراد، دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس بسطيف01، الجزائر 2011/2010.
14. سناء جبيرات، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المتعلمين: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
15. سهام شيكاوي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة حالة: الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2007/2006.
16. الطاهر حسام الدين شلاي، دور الترويج عبر الانترنت في زيادة ولاء الزبون للعلامة التجارية دراسة حالة العلامة التجارية حمود بوعلام، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2018/2017.
17. عبد الرحمان القري، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2016/2015.

18. عبد السلام حمدوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، غير منشورة، جامعة محمد دباغين سطيف2، الجزائر 2019/2018.
19. عدنان بو مجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
20. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسة المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011/2010.
21. قرارية ريمة، أثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات دراسة تحليلية مقارنة: موبيليس جازي أوريدو(2010-2015)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2017/2016.
22. لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2018/2017.
23. الأعرم محمود موسى محمد، الجرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش وعلاقتها بالأداء الوظيفي لديهم ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، جامعة جرش، الأردن، 2013.
24. الأعرم محمود موسى محمد، الجرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش وعلاقتها بالأداء الوظيفي لديهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، جامعة جرش، الأردن، 2013.
25. آلاء نعيم احمد البحصي، استخدام تحليل المسار لدراسة العوامل المؤثرة على المعدل التراكمي لطلبة الدراسات العليا دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في الإحصاء، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2015.
26. أسامة زياد بوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشور، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين 2012.

27. باباه ولد سيدن، دور المورد البشري في التأثير على الأداء-دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BNCI، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بالفايد تلمسان، الجزائر، 2010/2009.
28. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة1، الجزائر، 2012 /2011.
29. تهابي حسن عثمان أبو زيد، الأبعاد التنظيمية وتأثيرها على أداء الفرد والمنظمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2012.
30. حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية (دراسة اختبارية على شركات المساهمة العاملة في المملكة العربية السعودية)، رسالة ماجستير في المحاسبة والتحليل المالي الأكاديمية العربية في الدنمارك كلية الإدارة والاقتصاد، الدنمارك، 2010.
31. خديجة ناصري، مظاهر الهندسة المؤسساتية للحوكمة البيئية العالمية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية غير منشورة كلية الحقوق قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2012/2011.
32. دشاش محمد صالح، دور الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة اللواحق الصناعية و الصحية SANIAK عين الكبيرة -سطيف، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، 2012/2011.
33. زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2012.
34. سردان ياسين صابر، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المؤسسة: الدور المعدل لاستراتيجية المنظمة دراسة حالة على عينة من المصارف التجارية في محافظة أربيل نموذجاً، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.

35. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية-عوامل الكفاءات في المؤسسة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر، 2010/2011.
36. سمير محمد سعيد، استخدام مقياس الأداء المتوازن في تطوير الأداء التسويقي-دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر، 2013.
37. شيرين زهير البيطار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين 2014.
38. صلاح حسن محمد البداح، أثر أنماط التفكير على الاداء التنافسي دراسة تطبيقية على شركات الوساطة المالية في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
39. طويهري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة وهران 02، الجزائر، 2014/2015.
40. عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حالة: مؤسسة "موبيليس" للهاتف النقال خلال الفترة، 2009/2001، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2017.
41. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم حالة، مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة 2003/2000، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001/2002.
42. عامر خضير السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
43. العبيدي عماره، محاولة قياس أداء المورد البشري في ظل مقارنة إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة مؤسسة روائح الورود)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014/2015.

44. قديد فوزية، الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية لبنك اللاحه والتنمية الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2006/2005.
45. محمد أحمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
46. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012/2011 .
47. منور أحمد رمضان، البناء العملي لرائز القدرات المعرفية " CogAt " باستخدام التحليل العملي التوكيدي والاستكشافي. رسالة ماجستير منشورة في القياس والتقويم النفسي والتربوي، جامعة دمشق، سوريا، 2014.
48. مهند الجوارنة، إدارة الموارد البشرية وإثرها على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2013.
49. وائل السنوسي إدريس، أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016/2015.

#### رابعا: الملتقيات العلمية

1. بن حواء زهور و لزرق نوال، أثر تصميم العمل على الصحة والسلامة المهنية دراسة تطبيقية بمؤسسة سونلغاز لولاية معسكر، كتاب اللقاء الوطني الثاني حول وظيفة الموارد البشرية، جامعة بسكرة، يوم 04 ماي 2015.
2. جوهرة أقطي، وآخرون، تدقيق الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية (التبني والتحديات)، الملتقى الوطني السابع حول تسيير الموارد البشرية تطبيقات التدقيق الاجتماعي بمنظمات الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 12-13 نوفمبر 2019، ص 141.
3. حاتم الصالحي، نمذجة العوامل المؤثرة على تبني ممارسي العلاقات العامة لشبكات التواصل الاجتماعي في ممارسة المهنة: دراسة في إطار النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا، كتاب مؤتمر شبكات التواصل الاجتماعي في الوطن العربي، جامعة سوهاج، مصر، يومي 22-24 أكتوبر، 2019.
4. حديد نعيمة، حجازي اسماعيل، دور التدقيق الاجتماعي في تعزيز حوكمة الشركات، مجموع مداخلات الملتقى الوطني السابع حول تسيير الموارد البشرية تطبيقات التدقيق الاجتماعي بمنظمات الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 12-13 نوفمبر، 2019.

5. رابيس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر، 2011.
6. سكاك مراد، هباش فارس، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي ملتقى دولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر يومي 20-21 أكتوبر، 2009.
7. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة حول: الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط، المملكة العربية السعودية، أكتوبر، 2008.
8. عبد القادر لحسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية: نحو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر يومي 22 و 23 نوفمبر، 2011.
9. فرحاني لويذة، التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، تجميع مداخلات الملتقى الوطني السابع حول تسيير الموارد البشرية تطبيقات التدقيق الاجتماعي بمنظمات الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 12-13 نوفمبر 2019.
10. فضيلة بارش، دور الحوكمة ومراقبة التسيير في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، الملتقى الوطني: التحديات مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة علي لونيبي البلدية 02، الجزائر، يوم 25 أبريل 2017.
11. كمال مولوج، إسماعيل مولوج، أثر تدقيق الموارد البشرية في تحسين إدارة الموارد البشرية - دراسة ميدانية الأعمال الكاملة المؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان التدريب من أجل التشغيل والتنمية، كلية الآداب جامعة بني سويف، مصر، يومي 9-10 ديسمبر 2018.
12. مفيدة يجياوي، موفق عبد القادر، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005.



13. موسى عبد الناصر، تدقيق الموارد البشرية-نظرة عامة، التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، تجميع مداخلات الملتقى الوطني السابع حول تسيير الموارد البشرية تطبيقات التدقيق الاجتماعي بمنظمات الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 12-13 نوفمبر 2019.
14. مؤيد الساعدي، حاكمية المورد البشري الركيزة الأساسية للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، مؤتمر ترصين التعليم العالي في العراق، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العراق، يومي 20-21 جانفي، 2016.

#### خامسا: الكتب والمنشورات السنوية

1. دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام، وزارة تطوير القطاع العام، الأردن، الإصدار الثاني 2017.

#### المصادر والمراجع الأجنبية

##### أولا: الكتب

1. Byrne, B.M., Structural Equation Modeling with Lisrel, Prelis and Simplis Basic Concepts, Applications and Programming, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1st Edition, 1998.
2. Garson, G.David, Structural Equation modeling, Statistical Associates Publishing, North Carolina State University, 2015.
3. Hillburn Brent & Hislop David, Why HR Governance Matters Managing the HR Function for Superior Performance, local Mercer Human Resource Consulting office, New York City, NY, 2013.
4. Martin & Mc Goldhrick, Global HR: Challenges Facing the Function, Published by Routledge, London and New York, 2016.
5. Raykov Tenko, Marcoulides George A, A First Course in Structural Equation Modeling, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah New Jersey, London, 2000.
6. Rex B. Kline: Principles and Practice of Structural Equation Modeling, Third Edition Methodology in the Social Sciences, The Guilford Press, New York London 2016.

##### ثانيا: المقالات العلمية المنشورة

1. Abdelli Mébarka, L'intégration de la Responsabilité Sociale Afin d'Améliorer la performance de l'entreprise (Approche théorique) Theoretical approach on the integration of social responsibility with a view to improving companies performance, The Bashaer Journal of Economic, Université de Béchar, Algérie Vol4, No 2, 2018.

2. Anastasia A. Katou, Pawan S. Budhwar, The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms, Thunderbird International Business Review, Vol49, No1, 2006.
3. Anita Singh, Timira Shukla, Antecedents of HR Governance – An Insight International Journal of Academic Research & Development, New Delhi, India, Vol3, No1, 2017.
4. Atalla Fahed Al-Serhan, Investigating The Impact Of HR Strategies On Employees' Performance: Study Of Selected Insurance Companies Of Jordan Journal of Human and Social Sciences, University of Jordan, Vol 46, No3 2019.
5. Aurel, M & Irinel, M, The Audit of Recruitment, Selection and Integration of The Human Resources, 2003.
6. Barry J. Babin, et la, Publishing Research in Marketing Journals Using Structural Equation Modeling, Journal of Marketing Theory and Practice Vol16, No4, 2008.
7. Boris Kaehler & Jens Grundei, HR-Governance im fuhrungs-kontext Der normative Rahmen des Personalmanagements, Zeitschrift für Corporate Governance, Berlin, 2018.
8. Brigitte Charles-Pauvers, et La, Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, Note 436 (06-9), 2006.
9. Butler, M & Fuller, M, Staff Standard for NHSScotland employees, 2002, on the website <http://www.gov.scot/Publications/2002/04/14483/2527> 10/08/2019 14:44.
10. Carolee Colter & Helena O'Connor, Why a Human Resources Audit?, 2012 on the website: <http://library.cdsconsulting.coop/why-a-human-resources-audit/>, 11/04/2020 15:40.
11. Chadlia Amel, Impact de la Politique D'encouragement Des Salaries sur la Performance de L'entreprise, le manager Journal, Higher School of Management and International Trade, Kelaia, Alegria, Vol 01, No 01, 2014.
12. Clayton Newman, HR Governance - Critical to Success, on the website <https://www.linkedin.com/pulse/hr-governance-critical-success-clayton-newman>, 10-05-2020 14: 44.
13. Cokluk, Omay, and Murat Kayri. "The Effects of Methods of Imputation for Missing Values on the Validity and Reliability of Scales." Educational Sciences: Theory and Practice Vol1, No1, 2011.
14. Delery J. E, strategic human resource management: Implications for research, Human Resource Management Review, Vol8, No 3, 1998.

15. Deloitte, HR Governance: A Deloitte Point of View, 2011, on the website <https://irc.queensu.ca/articles/hr-governance-deloitte-point-view> :10/08/2019. 14:00.
16. Dennis M. Hussey , Patrick D. Eagan , Using structural equation modeling to test environmental performance in small and medium-sized manufacturers: can SEM help SMEs?, Journal of Cleaner Production 15, 2007.
17. Douglas Gunzler, et la, Introduction to mediation analysis with structural equation modeling, Shanghai Archives of Psychiatry, Vol 25, No 6, 2013.
18. Durga Prasad & N Kishore Babu, human resources audit – an overview, journal of advance management research, Vol.05, Issue-05, 2017.
19. Ehnert, Ina Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. European Journal of International Management, Vol3, No4, 2009.
20. Epstein Marc & Priscilla S Wisner, Using a balanced scorecard to implement sustainability, Environmental quality management, Vol11, N°2, 2001.
21. Fey, C. F, Björkman, I, Pavlovskaya, A, The effect of human resource management practices on firm performance in Russia, The International Journal of Human Resource Management, Vol11, No1, 2000.
22. For Richard W Beatty, et la. And others, Hr's Role In Corporate Governance: Present and Prospective, Journal of Human Resource Management, Vol42 No3, 2003.
23. George, Jennifer M, 9 Creativity in organizations, The academy of management annals, Vol11, No1 2007.
24. Gollan, Paul J, "High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities", Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol43, No1, 2005.
25. Grobler Hyra & Bezuidenhout M L, Governance and HR :The development of a Framework in a South African institution of higher learning. Journal of Contemporary Management, Vol11, 2014.
26. Hooper, Daire and others, Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit. The Electronic Journal of Business Research Methods. Vol 6,2008.
27. Ifedapo Adeleye, Risk Management and Reward Systems: Taking HR Governance Seriously, Human Resource Management Journal, Journal of Chartered Institute of Personnel Management of Nigeria, Vol1 No2, 2009,
28. Javier Delgado Ceballos, et la, Sustaining sustainability in organizations Journal of Business Ethics, Vol110, No2, 2012.

29. Jeonghoon Ann, Beyond Single Equation Regression Ananalysis: Path Analysisand Multi-Stage Regression Analysis, American Journal of PharmaceuticalEducation, Vol66, 2002.
30. Joseph F. Hair Jr, et la, Amos Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM): Guidelines on its Application as A marketing Research Tool, Brazilian Journal of Marketing - BJM Revista Brasileira de Marketing – ReMark Edição Especial, Vol13, No2, 2014.
31. Kaplan Avril D, et la. Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low-and middle-income countries?. Human resources for health, Vol11, No1, 2013.
32. Kaplan. R.S, & D.P.Norton, " The balanced scorecard Measures that Drives Performance", Harvard Business Review, Vol 70, 1992.
33. Ken Kwong Kay Wong, Partial Least squares structural equation modling (PLS-SEM) technique using smart pls, Marketing Bulletin, 24, Technical Note1, 2013.
34. Kopanaki, Evangelina, et al, The Impact of Interorganizational Information Systems on the Flexibility of Organizations, AMCIS 2000 Proceedings, 2000.
35. Kumari Sadhana, HR Audit: An Emerging Tool of Human Resource Management, International Journal of Business Administration and Management, Vol7, No 1, 2017.
36. Linda K. Muthén, Bengt O Muthén, How to Use a Monte Carlo Study to Decide on Sample Size and Determine Power, Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, Vol09, No4, 2002.
37. Marta Fossas Olalla & Miguel Angel Sastre Castillo, Human resources audit. International Advances in Economic Research, Vol8, No1, 2002.
38. Martin-Alcazar, et la, Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives, The International Journal of Human Resource Management, Vol16, No5, 2005.
39. Maysoon Abdullah & Ahmed ALshalma, Requirements for building human resources governance: Survey of a sample of managers of tourism corporations, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, South African, Vol9, No1, 2020.
40. Minhajul Islam Ukil, Essence of Human Resource Audit: an Analaytical Study, Journal of Management and Science, Vol.5, No1, 2015.
41. Moore C, The four pillare of HR governance , Geurge Brown, 2011, on the website:<https://www.georgebrown.ca/facultybios/carla-moore.aspx>, 06/08/2019. 15: 25.

42. Nimon Kim F, Statistical assumptions of substantive analyses across the general linear model, Mini Review Article, Front Psychol, Vol03, No322 2012.
43. Norhazma binti Naf, Amrizah Kamaluddin, Good Governance and Integrity: Academic Institution Perspective, International Journal of Higher Education, SCIEDU, Vol8, No3, 2019.
44. Osama Shaban, Auditing Human Resources as a Method to Evaluate the Efficiency of Human Resources Functions and to Control Quality Check on HR Activities, International Business Research, Vol05, No03, 2012.
45. Paul Boselie, Jaap Paauwe and Paul Jansen, Human resource management and performance: lessons from the Netherlands, The International Journal of Human Resource Management, Vol12, No7, 2001.
46. Prof A Nicolaidis, Tourism Stakeholder Theory in practice: instrumental business grounds, fundamental normative demands or a descriptive application?, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, South African, Vol04, No02, 2015.
47. Razouk, Abdelwahab. Bayad, Mohamed. "La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises : Quelle place et quelle évolution?." Revue internationale P.M.E, Vol23, No2, 2010.
48. Regenia Bailey, The board's role in HR governance, Corridor Business Journal CBJ,2015.
49. Sabreya Khanom Z uma, HR Governance for Sustainable Human Resource Development, European Journal of Business and Management, Vol10, No12 2018.
50. Sadhana Kumari, HR audit: an emerging tool of human resource management international journal of business administration and management, Vol7, No1 2017.
51. Sajjad Mohemmed Atiyah, And others, E-Administrative practices for financial technology: A guide to improving strategic performance for tourism companies African, Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Vol 8, No4, 2019.
52. Sharma, Manoj Kumar, Pramod K. Jain, Revisiting flexibility in organizations: exploring its impact on performance, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol11, No3, 2010.
53. Shaun McQuitty, Marco Wolf, Structural Equation Modeling: A Practical Introduction , Journal of African Business, Vol14, No1, 2013.
54. Siu Loon HOE, Issues and Procedures in Adopting Structural Equation Modeling Technique, Journal of Applied Quantitative Methods, Vol03, No01 2008.

55. Terry Wales, Organizational Sustainability: what is it, and why does it matter?, Review of Enterprise and Management Studies, Vol11, N1, 2013.
56. The Impact Of Hr Governance Business Essay, 15/12/16, on the website : <https://www.ukessays.com/essays/business/the-impact-of-hr-governance-business-essay.php>, 23/02/2019 11:19.
57. Wang Jin-di, Peng-xin Wang, Using Path Analysis to Study Correlation and Causation in Remote Sensing Inversion ", China : 118 Beijing Normal University, Research Center for Remote Sensing and Department of Geography, 2003.
58. Welko Tomic and Marja Klijn, A review of Creativity within Organizations from a Psychological Perspective Journal of Management Development Vol29, No4, 2010.
59. Yeung, Arthur K., and Bob Berman, Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, Vol36, No3, 1997.
60. Youndt, Mark A, et al, Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. Academy of management Journal Vol39, No4, 1996.
61. Zaini Abdullah, Ahsan Nilufar, and Syed Shah Alam, The effect of human resource management practices on business performance among private companies in Malaysia, International Journal of Business and Management Vol4, No6, 2009.
62. Zohreh Aghababaei Dehaghani & Mahdi Samea, Investigating the effect human resources management audit on improving key outputs of organization in Mobarakeh Steel Company, WALIA, 30(S2), 2014.

ثالثا: الرسائل الجامعية

1. Stefan Tangen, Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems, Doctoral Thesis, Department of Production Engineering, Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden, 2004.

رابعا: الملتقيات العلمية

1. Suzanne Amaro, et la, Comparing CB-SEM and PLS-SEM Results: An empirical example, 2nd International Symposium on Partial Least Squares Path Modeling, Seville (Spain), 2015.

خامسا: الكتب والمنشورات السنوية

1. Charles Saliba, HR Governance -The Real GateKeeper,, USEK, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship, April 14 & 15, 2014, P3, 2014.
2. Edward E. Lawler, and Mohrman, S, A, HR as a Strategic Partner : What does it take to make it happen ? Marshall School of Business, University of Southern California, CEO publication G, 03-2, 2003.
3. Le centre des jeunes dirigeants d'entreprise, Le guide de la performance Globale, ( Paris: Edition D'organisation ), 2004.
4. WB , Strengthening World Bank Group Engagement on Governance and Anticorruption, Public Disclosure Authorized, 39055, Washington DC: International Bank for Reconstruction and Development, World Bank, 2007.
5. Micael J.Baker, The Marketing Book, Composition by Genesis Typesetting, Rochester, Kent Printed and bound in Great Britain, 2003

سادسا: المواقع الالكترونية

1. <https://sites.google.com/site/laghoutmg03/> 23 :30 15/09/2020
2. <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31> 20 :15  
19/12/2020
3. <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> 20 :30 19/12/2020



# المسألة رقم ١





الملحق رقم 01

استبيان الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



استبيان

تحية طيبة وبعد:

إن هذا الاستبيان هو لإكمال أطروحة دكتوراه في علوم التسيير والمتعلقة بموضوع أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

أرجو التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبيان المرفقة حسب الواقع الموجود، وذلك بوضع إشارة (X) داخل المربع الذي يتوافق مع إجاباتكم الموضوعية والواقعية في زيادة فاعلية النتائج المتوقعة من هذه البحث وتدعيم مصداقيته وواقعيته.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ومقرين دعمكم للبحث العلمي، مؤكداين الحرص الشديد على سرية المعلومات التي سوف تقدمونها لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف

د. بخوش مديحة

من إعداد:

- ط. د. بن سعدة عبد القادر.

أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

المحور الأول: الخصائص الديموغرافية

- (01) العمر:  أقل من 30 سنة  [30-35]  50 سنة فأكثر  [35-40]  [40-45]  [45-50]
- (02) الجنس:  ذكر  أنثى
- (03) المؤهل العلمي:  بكالوريا  ليسانس  ماجستير  مهندس  دكتوراه
- (04) الخبرة:  أقل من 5 سنوات  [5-10]  15 سنة فأكثر  [10-15]
- (05) الوظيفة:  إطار  إطار مسير  موظف إداري

المحور الثاني: الرجاء بيان الرأي في العبارات التالية حول حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة.

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>بعد التوجه الاستراتيجي</b>						
01	تقوم المؤسسة بتخطيط احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.					
02	ترسم المؤسسة توجهاته مستقبلية نحو تنمية مواردها البشرية.					
03	موظفي المؤسسة واعون للمعايير والاتجاهات والأخلاقيات التي تحكم نشاط المؤسسة.					
04	تدرج المؤسسة أهداف إدارة مواردها البشرية ضمن استراتيجيتها العامة.					
<b>بعد المساواة</b>						
05	يخضع جميع المدراء للمساواة عن القرارات المتعلقة بالحصول على موظفي المؤسسة والحفاظ عليهم.					
06	يخضع رؤساء المصالح للمساواة الدورية عن مهامهم ومسؤولياتهم في المؤسسة.					
07	إجراءات وآليات المساواة يخضع لها الجميع في المؤسسة.					
08	تسهم المساواة في توجيه أداء الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.					
<b>بعد الكفاءة</b>						
09	يسعى الموظفون لأداء مهامهم بطريقة صحيحة واستغلال أمثل للإمكانيات المتاحة.					
10	يملك موظفو المؤسسة القدرات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكل كفاءة.					

أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

					11	تحرص المؤسسة على وضع أهداف واضحة لموظفيها في جميع المستويات.
					12	تقوم المؤسسة بقياس قدرة الموظفين على أداء مهامهم وفق مؤشرات أداء محددة لكل وظيفة.
						<b>بعد النزاهة</b>
					13	هناك مجموعة من القوانين تضبط نزاهة وظائف إدارة الموارد البشرية.
					14	هناك إجراءات إدارية وقانونية تمنع المحسوبية والوساطة في وظائف إدارة الموارد البشرية.
					15	تسعى المؤسسة لنشر قيم النزاهة بين الموظفين فيها.
					16	يشعر موظفو المؤسسة بنزاهة الإدارة في التعامل معهم.
						<b>بعد الشفافية</b>
					17	تنشر المؤسسة معلومات عن خطط وبرامج وإجراءات تنظيم العمل بوضوح.
					18	تتيح المؤسسة المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بموردها البشري لجميع موظفيها.
					19	تراعي المؤسسة الوضوح في تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الموظفين فيها.
					20	يقوم مجلس إدارة المؤسسة بالإفصاح الدوري عن جميع تقارير أداء المؤسسة.
						<b>بعد المشاركة</b>
					21	يتم أخذ اقتراحات ومبادرات الموظفين المتعلقة بتحسين ظروف العمل بعين الاعتبار.
					22	تحرص المؤسسة على التشاور الدائم مع الموظفين في كل الإجراءات المتعلقة بهم.
					23	تحرص المؤسسة على العمل بروح الفريق من خلال تسهيل طرق الاتصال وتشجيع مبدأ التعاون بين الموظفين.
					24	تشجع المؤسسة ثقافة الحوار بين المديرين والموظفين داخل المؤسسة.

أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

المحور الثالث: الرجاء بيان الرأي في العبارات التالية لمعرفة مستوى أداء المورد البشري.

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة</b>						
01	هناك المام من قبل الموظفين بالمهام والواجبات الخاصة بوظائفهم.					
02	يملك عمال المؤسسة الكفاءة اللازمة التي تتناسب مع وظائفهم.					
03	يملك موظفو المؤسسة القدرة على حل مشكلات العمل المتعلقة بأنشطتهم.					
04	يقوم الموظفون بأداء مهامهم دون الحاجة للإشراف الدائم عليهم.					
05	توفر المؤسسة برامج تطوير وتأهيل للموظفين حول وظائفهم.					
<b>بعد جودة العمل</b>						
06	يتم إنجاز الأعمال وفق المعايير والمقاييس المخططة.					
07	يحرص الموظفون على استغلال جميع الإمكانيات المتاحة في العمل.					
08	ي بذل الموظفون الجهد الكافي لإتمام مهامهم في الوقت المحدد.					
09	تسهر الإدارة على تشجيع الموظفين في كل ما يتعلق بتطوير العمل.					
<b>بعد المثابرة والثوق</b>						
10	يملك الموظفون روح التفاني والإخلاص في العمل.					
11	لدى الموظفين رغبة كبيرة في تطوير مهاراتهم وخبراتهم.					
12	يجتهد الموظفون في تحقيق أهداف المؤسسة.					
13	يملك الموظفون قدرة عالية على تحمل ضغوط العمل.					
14	تقابل المؤسسة جهد وأداء الموظفين بالحوافز والمكافآت المناسبة.					
<b>بعد كمية العمل المنجز</b>						
15	ما ينجزه الموظفون من عمل يتوافق مع ما يملكونه من قدرات.					
16	يحصل الموظفون على التوجيه والتحسين المستمر عن أهداف ووظائفهم.					
17	ما يقدمه الموظفون في وظائفهم يرضي إدارة المؤسسة.					
18	ما يبذله الموظفون في وظائفهم يساهم كثيرا في تحقيق أهداف المؤسسة.					

أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

المحور الثالث: الرجاء بيان الرأي في العبارات التالية لمعرفة مستوى أداء المؤسسة.

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>بعد التعلم والنمو</b>						
01	أثمرت برامج وخطط المؤسسة في التدريب عن تنمية وتأهيل الموظفين معرفيا وتكنولوجيا.					
02	تزيد المعارف المكتسبة من طرف الموظفين من ابتكار الحلول لحل المشكلات.					
03	حققت المؤسسة تحسينات واضحة على التكنولوجيا المستخدمة.					
04	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات مبتكرة وجديدة بشكل دوري للأسواق والمتعاملين.					
05	ساهمت المعارف المكتسبة لدى الموظفين في زيادة مستوى الأداء المؤسسي.					
<b>بعد العملاء</b>						
06	تملك المؤسسة دراسات دورية وشاملة عن أسواقها.					
07	منتجات وخدمات المؤسسة تتوافق مع رغبات واحتياجات عملائها.					
08	تحقق المؤسسة توسعا ملحوظا في حصتها السوقية.					
09	منتجات المؤسسة ذات جودة مقبولة مقارنة بالمنافسين.					
10	تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار تنافسية.					
<b>البعد المالي</b>						
11	تحقق المؤسسة معدلات مبيعات وأرباح عالية.					
12	يتناسب حجم الأرباح المحققة مع استثمارات المؤسسة.					
13	تتحكم المؤسسة بشكل جيد في تكاليف عملياتها.					
14	تملك المؤسسة صورة واضحة عن وضعيتها المالية.					
15	إدارة المؤسسة راضية عن النتائج المالية المحققة.					
<b>البعد الاجتماعي والبيئي</b>						
16	تقدم المؤسسة منتجات خضراء (له اقل ضرر بالبيئة)					
17	تتحكم المؤسسة في عملية التخلص من فضلات الانتاج بطرق صديقة للبيئة.					
18	تعني المؤسسة ضرورة الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية (الماء، الكهرباء، الغاز...)					
19	تساهم المؤسسة في دعم العمل الخيري والتطوعي لخدمة المجتمع.					
20	تخصص المؤسسة ميزانية للمساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.					

أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

- ما هو رأيك حول موضوع حوكمة الموارد البشرية وأثرها على أداء مؤسستك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ملاحظات أخرى

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم 02

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الإسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتساب
صفراني عائشة	أستاذة محاضرة أ	جامعة الأغواط
غضبان حسام الدين	أستاذة محاضرة أ	جامعة بسكرة
شلالي الطاهر حسام الدين	أستاذة محاضرة ب	ملحقة آفلو -جامعة الأغواط-
قطاف عبد القادر	أستاذة محاضرة أ	ملحقة آفلو -جامعة الأغواط-
محمد فلاق	أستاذة محاضرة أ	جامعة الشلف
حرنان نجوى	أستاذة محاضرة أ	جامعة خنشلة
غريب طاوس	أستاذة محاضرة أ	جامعة تبسة
مانع سبرينة	أستاذة محاضرة أ	جامعة خنشلة

أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
 -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

الملحق رقم 03

جداول مخرجات برنامج (SPSS26) لاختبار القيم المفقودة

Statistics																
		str1	str2	str3	str4	Acc1	Acc2	Acc3	Acc4	eff1	eff2	eff3	eff4	com1	com2	com3
N	Valid	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

com4	Tran1	Tran2	Tran3	Tran4	Shar1	Shar2	Shar3	Shar4	Kjob1	Kjob2	Kjob3	Kjob4	Kjob5	Work1	Work1	Work3
171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Conf1	conf2	conf3	conf4	conf5	Amwor1	Amwor2	Amwor3	Amwor4	Lrgr1	Lrgr2	Lrgr3	Lrgr4	Lrgr5	Cust1	Cust2	Cust3
171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Cust4	Cust5	Fina1	Fina2	Fina3	Fina4	Fina5	social	social	social	social	social
171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

الملحق رقم 04

قيم (Mahalanobis) لاختبار القيم المفتوحة

حديقة الموارد	اداء المورد	اداء المؤسسة	MAH_1
22	5.00	5.00	4.83
23	5.00	5.00	4.83
24	5.00	5.00	4.83
25	5.00	5.00	4.83
26	5.00	5.00	4.83
27	5.00	5.00	4.83
28	5.00	5.00	4.83
29	5.00	5.00	4.83
30	5.00	5.00	4.83
31	3.11	3.71	3.67
32	3.67	3.21	4.08
33	4.00	4.00	3.75
34	2.31	2.33	2.92
35	2.19	2.13	3.42
36	3.47	3.83	3.58
37	2.11	3.63	3.33
38	2.11	3.63	3.33
39	4.00	3.83	3.50
40	4.22	2.96	3.25
41	2.64	2.25	3.25
42	3.50	3.83	3.92

أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

الملحق رقم 05

معاملتي الالتواء والتفلطح لفقرات أداة الدراسة

Descriptive Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
str1	170	3,75	1,098	-,745	,186	-,215	,370
str2	171	3,77	1,129	-,868	,186	,031	,369
str3	171	3,75	,999	-,743	,186	,370	,369
str4	171	3,75	1,058	-,658	,186	-,091	,369
Acc1	171	3,69	1,180	-,660	,186	-,569	,369
Acc2	171	3,90	1,072	-,989	,186	,474	,369
Acc3	171	3,61	1,253	-,639	,186	-,558	,369
Acc4	171	3,88	1,001	-,853	,186	,311	,369
Eff1	171	3,88	,928	-1,227	,186	1,635	,369
Eff2	171	3,67	1,132	-,544	,186	-,620	,369
Eff3	170	3,63	1,186	-,604	,186	-,621	,370
Eff4	171	3,44	1,260	-,413	,186	-,880	,369
Com1	171	3,75	1,143	-,855	,186	-,085	,369
Com2	171	3,51	1,330	-,497	,186	-,923	,369
Com3	171	3,61	1,303	-,676	,186	-,724	,369
Com4	171	3,39	1,290	-,498	,186	-,802	,369
Tran1	171	3,70	1,132	-,696	,186	-,391	,369
Tran2	171	3,60	1,195	-,632	,186	-,552	,369
Tran3	171	3,65	1,135	-,791	,186	-,074	,369
Tran4	171	3,39	1,303	-,393	,186	-,943	,369
shar1	171	3,59	1,162	-,542	,186	-,506	,369
shar2	171	3,43	1,183	-,385	,186	-,645	,369
shar3	171	3,73	1,117	-,848	,186	,210	,369
shar4	171	3,65	1,176	-,803	,186	-,144	,369
Kjob1	171	3,74	1,021	-,727	,186	,053	,369
Kjob2	171	3,53	1,155	-,436	,186	-,744	,369
Kajob3	171	3,58	1,067	-,577	,186	-,278	,369
Kjob4	171	3,08	1,119	-,087	,186	-1,063	,369
Kjob5	171	3,51	1,294	-,621	,186	-,761	,369
Work1	171	3,80	1,034	-,806	,186	-,006	,369
Work2	171	3,89	,983	-,916	,186	,540	,369
Work3	171	3,65	1,129	-,653	,186	-,464	,369



أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
 -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

Work4	171	3,55	1,199	-,481	,186	-,753	,369
Conf1	171	3,60	1,124	-,573	,186	-,370	,369
Conf2	171	3,74	1,076	-,762	,186	,011	,369
Conf3	171	3,79	1,013	-,734	,186	,161	,369
Conf4	171	3,68	1,104	-,607	,186	-,342	,369
Conf5	171	3,25	1,302	-,267	,186	-1,042	,369
Amwor1	171	3,54	1,007	-,978	,186	,519	,369
Amwor2	171	3,60	1,114	-,635	,186	-,383	,369
Amwor3	171	3,49	1,160	-,379	,186	-,738	,369
Amwor4	171	3,75	1,052	-,584	,186	-,130	,369
Lrgr1	171	3,60	1,120	-,626	,186	-,334	,369
Lrgr2	171	3,89	,942	-,758	,186	,183	,369
Lrgr3	171	3,73	1,045	-,724	,186	,029	,369
Lrgr4	171	3,56	1,128	-,376	,186	-,862	,369
Lrgr5	171	3,74	1,070	-,781	,186	,173	,369
Cust1	171	3,58	1,115	-,589	,186	-,436	,369
Cust2	171	3,71	1,078	-,593	,186	-,397	,369
Cust3	171	3,65	1,103	-,597	,186	-,276	,369
Cust4	171	3,91	1,001	-,877	,186	,506	,369
Cust5	171	3,58	1,022	-,600	,186	,006	,369
Fina1	171	3,52	1,280	-,437	,186	-,848	,369
Fina2	171	3,45	1,280	-,331	,186	-,986	,369
Fina3	171	3,53	1,150	-,335	,186	-,730	,369
Fina4	171	3,73	1,096	-,711	,186	-,065	,369
Fina5	171	3,29	1,276	-,278	,186	-,848	,369
Socia1	171	3,69	1,154	-,577	,186	-,509	,369
Socia2	171	3,77	1,112	-,733	,186	-,091	,369
Socia3	171	3,82	1,097	-,862	,186	,080	,369
Socia4	171	3,65	1,160	-,722	,186	-,177	,369
Socia5	171	3,05	1,149	-,221	,186	-,520	,369

أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

الملحق رقم (06): مصفوفة الارتباطات بين أبعاد المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية

Correlations							
		التوجه الاستراتيجي	المساءلة	الكفاءة	النزاهة	الشفافية	المشاركة
التوجه الاستراتيجي	<b>Pearson Correlation</b>	1	,786**	,719**	,745	,692**	,713**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		,000	,000	,000	,000	,000
	<b>N</b>	171	171	171	171	171	171
المساءلة	<b>Pearson Correlation</b>	,786**	1	,766**	,776	,767**	,769**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000		,000	,000	,000	,000
	<b>N</b>	171	171	171	171	171	171
الكفاءة	<b>Pearson Correlation</b>	,719**	,766**	1	,765*	,761**	,749**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	,000		,000	,000	,000
	<b>N</b>	171	171	171	171	171	171
النزاهة	<b>Pearson Correlation</b>	,745**	,776**	,765**	1	,793**	,826**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	,000	,000		,000	,000
	<b>N</b>	171	171	171	171	171	171
الشفافية	<b>Pearson Correlation</b>	,692**	,767**	,761**	,793	1	,831**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	,000	,000	,000		,000
	<b>N</b>	171	171	171	171	171	171
المشاركة	<b>Pearson Correlation</b>	,713**	,769**	,749**	,826	,831**	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	,000	,000	,000	,000	
	<b>N</b>	171	171	171	171	171	171

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 26)

أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط -

الملحق رقم 07

مصفوفة الارتباطات لمقياس حوكمة الموارد البشرية

	str1	str2	Acc1	Acc2	Acc3	Eff2	Eff3	Eff4	Com2	Com3	Com4	Tran2	Tran3	shar2	shar3	shar4	
Correlation	str1	1,000	,732	,635	,459	,613	,534	,557	,591	,556	,581	,520	,516	,510	,578	,505	,506
	str2	,732	1,000	,603	,501	,575	,523	,573	,560	,542	,561	,508	,406	,532	,529	,513	,527
	Acc1	,635	,603	1,000	,673	,725	,499	,561	,638	,633	,598	,598	,542	,634	,631	,556	,587
	Acc2	,459	,501	,673	1,000	,729	,564	,578	,659	,630	,578	,628	,538	,614	,641	,660	,556
	Acc3	,613	,575	,725	,729	1,000	,550	,607	,653	,643	,655	,645	,618	,639	,665	,587	,609
	Eff2	,534	,523	,499	,564	,550	1,000	,661	,626	,555	,577	,585	,579	,577	,643	,671	,605
	Eff3	,557	,573	,561	,578	,607	,661	1,000	,734	,705	,675	,617	,597	,686	,636	,669	,615
	Eff4	,591	,560	,638	,659	,653	,626	,734	1,000	,673	,657	,646	,597	,659	,647	,621	,581
	Com2	,556	,542	,633	,630	,643	,555	,705	,673	1,000	,798	,758	,620	,735	,699	,704	,600
	Com3	,581	,561	,598	,578	,655	,577	,675	,657	,798	1,000	,851	,643	,694	,651	,697	,628
	Com4	,520	,508	,598	,628	,645	,585	,617	,646	,758	,851	1,000	,674	,697	,669	,725	,669
	Tran2	,516	,406	,542	,538	,618	,579	,597	,597	,620	,643	,674	1,000	,668	,662	,675	,578
	Tran3	,510	,532	,634	,614	,639	,577	,686	,659	,735	,694	,697	,668	1,000	,669	,661	,666
	shar2	,578	,529	,631	,641	,665	,643	,636	,647	,699	,651	,669	,662	,669	1,000	,771	,718
	shar3	,505	,513	,556	,660	,587	,671	,669	,621	,704	,697	,725	,675	,661	,771	1,000	,706
	shar4	,506	,527	,587	,556	,609	,605	,615	,581	,600	,628	,669	,578	,666	,718	,706	1,000

الملحق رقم 08:

مصفوفة الارتباطات لمقياس أداء الموارد البشرية

	Kjob2	Kajob3	Work1	Work3	Conf1	Conf2	Conf3	Amwor2	Amwor3	Amwor4	
Correlation	Kjob2	1,000	,708	,677	,591	,552	,560	,523	,616	,579	,623
	Kajob3	,708	1,000	,546	,471	,597	,532	,534	,514	,470	,478
	Work1	,677	,546	1,000	,554	,577	,555	,627	,562	,535	,547
	Work3	,591	,471	,554	1,000	,642	,527	,600	,634	,561	,506
	Conf1	,552	,597	,577	,642	1,000	,737	,752	,610	,593	,606
	Conf2	,560	,532	,555	,527	,737	1,000	,717	,582	,597	,587
	Conf3	,523	,534	,627	,600	,752	,717	1,000	,624	,584	,585
	Amwor2	,616	,514	,562	,634	,610	,582	,624	1,000	,616	,652
	Amwor3	,579	,470	,535	,561	,593	,597	,584	,616	1,000	,656
	Amwor4	,623	,478	,547	,506	,606	,587	,585	,652	,656	1,000

الملحق رقم 09

مصفوفة الارتباطات لمقياس الأداء المؤسستي

	Lrgr1	Lrgr2	Lrgr5	Cust2	Cust4	Cust5	Fina1	Fina2	Fina3	Fina5	Socia2	Socia3	Socia4	
Correlation	Lrgr1	1,000	,632	,615	,521	,470	,269	,521	,579	,554	,567	,483	,454	,497
	Lrgr2	,632	1,000	,590	,397	,238	,178	,326	,422	,478	,394	,403	,288	,330
	Lrgr5	,615	,590	1,000	,562	,565	,429	,446	,498	,527	,489	,470	,437	,509
	Cust2	,521	,397	,562	1,000	,574	,391	,354	,416	,581	,459	,494	,474	,515
	Cust4	,470	,238	,565	,574	1,000	,387	,323	,313	,493	,490	,514	,552	,508
	Cust5	,269	,178	,429	,391	,387	1,000	,094	,094	,202	,146	,304	,228	,288
	Fina1	,521	,326	,446	,354	,323	,094	1,000	,782	,640	,711	,353	,325	,436
	Fina2	,579	,422	,498	,416	,313	,094	,782	1,000	,710	,771	,374	,312	,436
	Fina3	,554	,478	,527	,581	,493	,202	,640	,710	1,000	,722	,504	,475	,505
	Fina5	,567	,394	,489	,459	,490	,146	,711	,771	,722	1,000	,498	,464	,485
	Socia2	,483	,403	,470	,494	,514	,304	,353	,374	,504	,498	1,000	,748	,640
	Socia3	,454	,288	,437	,474	,552	,228	,325	,312	,475	,464	,748	1,000	,723
	Socia4	,497	,330	,509	,515	,508	,288	,436	,436	,505	,485	,640	,723	1,000

الملحق رقم 10

جدول التقديرات (Estimates) من مخرجات برنامج AMOS المتعلق بتقديرات نموذج قياس حوكمة الموارد البشرية

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
النزاهة	<--- حوكمة الموارد البشرية	1.000				
المساءلة	<--- حوكمة الموارد البشرية	.740	.064	11.538	***	par_11
الكفاءة	<--- حوكمة الموارد البشرية	.876	.069	12.634	***	par_12
التوجه الاستراتيجي	<--- حوكمة الموارد البشرية	.693	.072	9.660	***	par_13
المشاركة	<--- حوكمة الموارد البشرية	.841	.070	12.060	***	par_14
الشفافية	<--- حوكمة الموارد البشرية	.848	.072	11.788	***	par_15
Com3	<--- النزاهة	1.000				
Com4	<--- النزاهة	.967	.050	19.278	***	par_1
Com2	<--- النزاهة	.955	.055	17.287	***	par_2
Acc2	<--- المساءلة	1.000				
Acc1	<--- المساءلة	1.095	.087	12.597	***	par_3
Acc4	<--- المساءلة	1.235	.090	13.721	***	par_4
Eff2	<--- الكفاءة	1.000				
Eff3	<--- الكفاءة	.880	.073	12.012	***	par_5
Eff4	<--- الكفاءة	1.060	.078	13.586	***	par_6
Str2	<--- التوجه الاستراتيجي	1.000				
Str1	<--- التوجه الاستراتيجي	1.013	.087	11.703	***	par_7
Shar4	<--- المشاركة	1.000				
Shar3	<--- المشاركة	1.017	.075	13.552	***	par_8
Shar2	<--- المشاركة	1.093	.079	13.853	***	par_9
Tran3	<--- الشفافية	1.000				

أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
 -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

Tran2	الشفافية <---	.991	.072	13.766	***	par_10
-------	---------------	------	------	--------	-----	--------

### الملحق رقم 11

جدول التقديرات (Estimates) من مخرجات برنامج AMOS المتعلق بتقديرات نموذج قياس أداء الموارد البشري

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
أداء المورد البشري <---	1.000				
المثابرة والوثوق					
كمية العمل <---	.895	.085	10.479	***	par_7
أداء المورد البشري <---	.817	.089	9.180	***	par_8
المعرفة بمتطلبات الوظيفة					
جودة العمل <---	.900	.084	10.666	***	par_9
أداء المورد البشري <---					
المثابرة والوثوق	1.000				
Conf1					
المثابرة والوثوق <---	.907	.065	13.975	***	par_1
Conf2					
المثابرة والوثوق <---	.881	.060	14.729	***	par_2
Conf3					
كمية العمل <---	1.000				
Amwor4					
كمية العمل <---	1.082	.093	11.580	***	par_3
Amwor2					
كمية العمل <---	1.081	.098	11.004	***	par_4
Amwor3					
المعرفة بمتطلبات الوظيفة <---	1.000				
Kjob3					
المعرفة بمتطلبات الوظيفة <---	1.254	.108	11.568	***	par_5
Kajob2					
جودة العمل <---	1.000				
Work1					
جودة العمل <---	1.074	.109	9.888	***	par_6
Work3					

الملحق رقم 12

جدول التقديرات (Estimates) من مخرجات برنامج AMOS المتعلق بتقديرات نموذج قياس الأداء المؤسساتي قبل التعديل

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التعلم والنمو	أداء المؤسسة <---	,963	,086	11,218	***	par_17
العملاء	أداء المؤسسة <---	,892	,086	10,340	***	par_18
البعد المالي	أداء المؤسسة <---	1,000				
البعد الاجتماعي	أداء المؤسسة <---	,678	,084	8,037	***	par_19
Cust2	العملاء <---	,888	,092	9,603	***	par_1
Cust1	العملاء <---	1,081	,092	11,694	***	par_2
Cust3	العملاء <---	1,000				
Socia1	البعد الاجتماعي <---	1,000				
Fina1	البعد المالي <---	,929	,070	13,209	***	par_3
Socia2	البعد الاجتماعي <---	1,120	,102	11,018	***	par_4
Fina2	البعد المالي <---	1,000				
Fina3	البعد المالي <---	,871	,061	14,235	***	par_5
Socia4	البعد الاجتماعي <---	1,114	,100	11,094	***	par_6
Cust4	العملاء <---	,783	,087	9,039	***	par_7
Fina4	البعد المالي <---	,594	,069	8,626	***	par_8
Cust5	العملاء <---	,421	,093	4,505	***	par_9
Fina5	البعد المالي <---	1,010	,066	15,374	***	par_10
Socia4	البعد الاجتماعي <---	1,079	,106	10,148	***	par_11
Socia5	البعد الاجتماعي <---	,741	,107	6,921	***	par_12
Lrgr4	التعلم والنمو <---	1,000				
Lrgr3	التعلم والنمو <---	,833	,066	12,635	***	par_13

أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Lrgr2	<--- التعلم والنمو	,619	,065	9,479	***	par_14
Lrgr1	<--- التعلم والنمو	,944	,068	13,878	***	par_15
Lrgr5	<--- التعلم والنمو	,851	,068	12,578	***	par_16

الملحق رقم 13

جدول التقديرات (Estimates) من مخرجات برنامج AMOS المتعلق بتقديرات نموذج قياس الأداء المؤسساتاتي بعد التعديل

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التعلم والنمو	<--- أداء المؤسسة	1.000				
الزبائن	<--- أداء المؤسسة	1.495	.226	6.615	***	par_9
الأداء المالي	<--- أداء المؤسسة	1.515	.248	6.120	***	par_10
الأداء الاجتماعي	<--- أداء المؤسسة	1.476	.224	6.588	***	par_11
Lrgr2	<--- التعلم والنمو	1.000				
Lrgr1	<--- التعلم والنمو	1.585	.177	8.954	***	par_1
Lrgr3	<--- التعلم والنمو	1.485	.201	7.394	***	par_2
Cust2	<--- العملاء	1.000				
Cust4	<--- العملاء	.880	.094	9.332	***	par_3
Fina1	<--- البعد المالي	1.000				
Fina3	<--- البعد المالي	1.109	.115	9.621	***	par_4
Fina5	<--- البعد المالي	1.158	.098	11.775	***	par_5
Socia3	<--- البعد الاجتماعي	1.000				
Socia2	<--- البعد الاجتماعي	.975	.074	13.169	***	par_6
Socia4	<--- البعد الاجتماعي	.990	.078	12.684	***	par_7
Cust4	<--- الزبائن	.539	.098	5.505	***	par_8

أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

الملحق رقم 14

جدول التقديرات (Estimates) من مخرجات برنامج AMOS المتعلق بتقديرات النموذج الهيكلي المتكامل لنموذج الدراسة

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
أداء المورد البشري	حوكمة الموارد البشرية <---	.638	.068	9.417	***	par_37
أداء المؤسسة	أداء المورد البشري <---	.919	.161	5.693	***	par_28
أداء المؤسسة	حوكمة الموارد البشرية <---	.095	.094	1.014	.311	par_29
النزاهة	حوكمة الموارد البشرية <---	1.000				
المساءلة	حوكمة الموارد البشرية <---	.759	.069	11.002	***	par_8
الكفاءة	حوكمة الموارد البشرية <---	.816	.073	11.154	***	par_9
التوجه الاستراتيجي	حوكمة الموارد البشرية <---	.725	.076	9.560	***	par_10
المشاركة	حوكمة الموارد البشرية <---	.958	.073	13.044	***	par_11
الشفافية	حوكمة الموارد البشرية <---	.868	.078	11.193	***	par_12
المثابرة والثوق	أداء المورد البشري <---	1.000				
كمية العمل	أداء المورد البشري <---	1.236	.117	10.542	***	par_17
جودة العمل	أداء المورد البشري <---	1.142	.119	9.602	***	par_18
المعرفة بمتطلبات الوظيفة	أداء المورد البشري <---	.986	.112	8.778	***	par_19
الأداء المالي	أداء المؤسسة <---	1.063	.121	8.786	***	par_25
الأداء الاجتماعي	أداء المؤسسة <---	.976	.107	9.091	***	par_26
التعلم والنمو	أداء المؤسسة <---	.999	.099	10.119	***	par_27
الزبائن	أداء المؤسسة <---	1.000				
HRG15	النزاهة <---	1.000				
HRG16	النزاهة <---	1.019	.054	18.718	***	par_1
HRG14	النزاهة <---	1.014	.059	17.052	***	par_2
HRG6	لمساءلة <---	1.000				
HRG7	لمساءلة <---	1.241	.090	13.769	***	par_3



أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
HRG10	<--- الكفاءة	1.000				
HRG12	<--- الكفاءة	1.181	.101	11.688	***	par_4
HRG2	<--- التوجه الاستراتيجي	1.000				
HRG1	<--- التوجه الاستراتيجي	.998	.084	11.837	***	par_5
HRG23	<--- المشاركة	.927	.059	15.802	***	par_6
HRG22	<--- المشاركة	1.000				
HRG18	<--- الشفافية	1.000				
HRG17	<--- الشفافية	.984	.072	13.687	***	par_7
PHR16	<--- كمية العمل	1.000				
PHR11	<--- المثابرة والثوق	1.000				
PHR12	<--- المثابرة والثوق	.975	.073	13.319	***	par_13
PHR10	<--- المثابرة والثوق	1.115	.081	13.840	***	par_14
PHR8	<--- جودة العمل	1.000				
PHR6	<--- جودة العمل	.934	.092	10.176	***	par_15
PHR3	<--- المعرفة بمتطلبات الوظيفة	1.000				
PHR2	<--- المعرفة بمتطلبات الوظيفة	1.230	.102	12.012	***	par_16
EP15	<--- الأداء المالي	1.000				
EP13	<--- الأداء المالي	.971	.082	11.855	***	par_20
EP19	<--- الأداء الاجتماعي	1.000				
EP18	<--- الأداء الاجتماعي	.889	.075	11.847	***	par_21
EP17	<--- الأداء الاجتماعي	.956	.080	11.941	***	par_22
EP3	<--- التعلم والنمو	1.000				
EP1	<--- التعلم والنمو	1.089	.095	11.473	***	par_23
EP7	<--- الزبائن	1.000				

أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية  
 -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط-

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EP9	<--- الزبائن	.815	.087	9.369	***	par_24
EP11	<--- الأداء المالي	.871	.074	11.809	***	par_30
HRG5	<--- لمساءلة	1.093	.087	12.531	***	par_31
HRG11	<--- الكفاءة	1.103	.089	12.359	***	par_34
HRG24	<--- المشاركة	.917	.065	14.041	***	par_35
PHR17	<--- كمية العمل	.933	.083	11.185	***	par_36