

## دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية (دراسة حالة: شركة كولدير الهندسية المحدودة - الخرطوم)

اعداد

د. منى النيل مصطفى مرهال

استاذ مساعد جامعة العلوم والتقانة، كلية العلوم الإدارية - السودان

Doi:10.33850/ajahs.2020.68018

القبول : ٢٥ / ١٢ / ٢٠١٩

الاستلام : ١٨ / ١١ / ٢٠١٩

### المستخلص:

تمثلت مشكلة الدراسة في أنه بالنظر للتجارب والنماذج المختلفة لتطبيق الحوكمة في العالم كان الإستنتاج الأعم هو إن فكر الحوكمة لم يساهم في حل كثير من المشكلات التي تواجه العمل المؤسسي نتيجة لأسباب كثيرة منها على سبيل المثال صعوبة تطبيقه واعتماده فقط على فكرة حل المشكلات التي تتعلق بالجوانب المالية والإدارية دون النظر للمشكلات التي تواجه الموارد البشرية والتي تمثل عصب العمل، كما إن مجال تطبيق الحوكمة في بعض المؤسسات يختلف عن تطبيقها في المؤسسات الأخرى، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات هل هنالك علاقة بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية، هل هنالك علاقة بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية، وهدف البحث إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها، التعرف على مفهوم مخاطر الموارد البشرية، الكشف عن دور الحوكمة في إدارة مخاطر الموارد البشرية، معرفة واقع ممارسة الحوكمة في المنظمات السودانية، دراسة وتحليل أثر حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية من خلال معايير الحوكمة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واختبرت الفروض توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن شركة كولدير الهندسية المحدودة تعمل على تطبيق الحوكمة فيها ويتضح ذلك من خلال الوسط الحسابي الذي يبلغ (٣.٥٠) بانحراف معياري (٠.٧٩٢)، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية المحدودة، كما اوصت بعدد من التوصيات

منها إنشاء إدارة خاصة بالحوكمة، العمل على ترسيخ مفهوم الحد من مخاطر الموارد البشرية بين العاملين، العمل على تقليل مخاطر استغلال المنصب بالشركة.  
الكلمات المفتاحية: الحوكمة/ الموارد البشرية/ إدارة مخاطر الموارد البشرية

**Abstract:**

The problem of the study was that given the different experiences and models of governance application in the world, the most general conclusion was that the thought of governance did not contribute to solving many of the problems facing the institutional work due to many reasons, for example the difficulty of applying it and relying only on the idea of solving problems related to financial aspects And management without considering the problems facing human resources, which represent the core of the work, and the field of application of governance in some institutions is different from the application in other institutions, and thus can formulate the problem of research in the questions Is there a relationship between governance and human resources risks, There is no relationship between human resource governance and human resources risk. The objective of the research is to identify the concept of governance and its importance, to identify the concept of human resources risks, to reveal the role of governance in human resource risk management, to know the reality of governance practice in Sudanese organizations, to study and analyze the impact of resource governance The study used the analytical descriptive method and tested the hypotheses. There is a statistically significant relationship between governance and human resource risk in the Kolder Engineering Company. There is a statistically significant relationship between resource governance The study reached a number of results, the most important of which is that Kolder Engineering Co. Ltd. is working to implement its governance. This is evident through the calculation of (3.50) with standard deviation (0.792), there is no

statistically significant relationship between And recommended a number of recommendations, including the establishment of a special governance department, work to consolidate the concept of reducing the risks of human resources among employees, and work to reduce the risk of exploiting the position of the company.

**Key words:** Governance / Human Resources / Human Resource Risk Management

### المقدمة

تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك الشركات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك الشركات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية، وتعد الحوكمة مفهوم المتعدد التخصصات، فهي ترتبط بالعلوم السياسية والاجتماعية والاقتصادية، كما تتميز كذلك بقوة التركيز على المستوى الإداري، ويأتي إسهامها الأساسي في مجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسات على شقين: فهي تشير إلى وجود قدر كبير من التحفيز للمواهب من خلال تعزيز الاختيار القائم على الكفاءة واعتماد مبدأ الجدارة كمعيار للتقدم، والنتائج كمقياس للمكافأة، وتضيف الحوكمة أيضاً بعداً أخلاقياً للوظائف فخدمة الناس هي جوهر الحوكمة.

### مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في أنه بالنظر للتجارب والنماذج المختلفة لتطبيق الحوكمة في العالم كان الإنتاج الأعم هو إن فكر الحوكمة لم يساهم في حل كثير من المشكلات التي تواجه العمل المؤسسي نتيجة لأسباب كثيرة منها على سبيل المثال صعوبة تطبيقه واعتماده فقط على فكرة حل المشكلات التي تتعلق بالجوانب المالية والإدارية دون النظر للمشكلات التي تواجه الموارد البشرية والتي تمثل عصب العمل، كما إن مجال تطبيق الحوكمة في بعض المؤسسات يختلف عن تطبيقها في المؤسسات الأخرى، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- ١/ هل هنالك علاقة بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية.  
٢/ هل هنالك علاقة بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية.  
أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في دراسة واقع حوكمة الموارد البشرية في الشركات الصناعية السودانية وتقديم حلول ومقترحات بخصوص إدارة مخاطر الموارد البشرية بشركة كولدير الهندسية، كما أنه يسد ثغرة علمية ويعمل على توفير معلومات تفيد متخذى القرار، كما أنه يوفر مرجع بالمكتبة للدارسين المهتمين بتطبيق الحوكمة وقد يفتح آفاقاً لبحوث جديدة في إدارة مخاطر الموارد البشرية، بالإضافة إلى أنه من البحوث القليلة والنادرة في هذا المجال بالسودان على حسب علم الباحث.

#### أهداف البحث:

- يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:  
١/ التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها.  
٢/ التعرف على مفهوم مخاطر الموارد البشرية.  
٣/ الكشف عن دور الحوكمة في إدارة مخاطر الموارد البشرية.  
٤/ معرفة واقع ممارسة الحوكمة في المنظمات السودانية.  
٥/ دراسة وتحليل أثر حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية من خلال معايير الحوكمة.

#### فروض البحث:

- للإجابة على تساؤلات البحث تمت صياغة الفرضيات التالية:-  
١/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية.  
٢/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية.

#### أنموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة، ٢٠١٨م  
منهجية البحث:

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي.

## مصادر جمع البيانات:

الأولية : الإستبيان.

الثانوية : الكتب والمراجع والدوريات والبحوث والرسائل الجامعية والأوراق العلمية.

## مجالات البحث:

المجال المكاني :- شركة كولدير الهندسية، ولاية الخرطوم.

المجال الزمني :- يغطي البحث الفترة من ٢٠١٣م إلى ٢٠١٨م.

المجال البشري :- جميع الرؤساء والعاملين بشركة كولدير الهندسية ما عدا العمال.

## الدراسات السابقة:

إن موضوع حوكمة الموارد البشرية بالنسبة للكتاب والباحثين نال اهتماماً كبيراً لما له من دور مهم في التأثير على المنظمات في عالم الأعمال، فالمنظمات اليوم مبنية على الشفافية والعدالة والنزاهة... الخ وأن هنالك العديد من الدراسات التي اجريت في هذا السياق وذات علاقة مباشرة بالحوكمة ومنها:

١/ دراسة: إبراهيم محمد جاسم وسرمد غانم، ٢٠١٦م<sup>(١)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات ما هو دور حوكمة الموارد البشرية بصورة عامة ولإدارتها في المنظمات؟، ماذا ستحقق لنا حوكمة الموارد البشرية من ميزات في منظماتنا؟، ما هي الأدوات اللازمة لتحقيق هذه الحوكمة في منظماتنا، هل إن ميزانية الموارد البشرية أداة فاعلة لتحقيق الحوكمة، وهدفت إلى التعرف على أهمية حوكمة الموارد البشرية ميزات في منظماتنا وما هو دورها في انجاح المنظمات، تحديد مبادئ حوكمة الموارد البشرية وأركانها وعناصرها ومعاييرها ومجالاتها، توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها إن حوكمة الموارد البشرية تضمن استخدام المنظمة لمواردها أفضل استخدام وتمنع أي إنحرافات مما يعود على المنظمة بفوائد ومزايا عديدة، إن التدقيق الاجتماعي يعطى صورة واضحة عن موارد المنظمة ويشير إلى نقاط القوة والضعف فيها، كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها ضرورة لجوء المنظمات إلى اعتماد الحوكمة العامة وحوكمة الموارد البشرية بصورة خاصة، الاهتمام بموضوعات التدقيق الاجتماعي لما حققه من مزايا للمنظمات التي اعتمده.

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة:

جاءت الدراسة الحالية لتغطي الفجوة البحثية من دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية ولدراسة واقع حوكمة الموارد البشرية في الشركة، بينما الدراسة السابقة تناولت تدقيق الموارد

(١) إبراهيم محمد جاسم وسرمد غانم، (تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية)، دراسة منشورة بمجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد (٢)، العدد (٢)، بغداد، ٢٠١٦م، صص ٢٧٧-٢٩٣.

البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية، ووجه الاتفاق مع الدراسة السابقة يتمثل في تناول حوكمة الموارد البشرية ، مع اختلاف فترة اجراء الدراسة إذ تعد الدراسة الحالية دراسة حديثة (٢٠١٩م).

٢/ دراسة: محمد الصالح فروم، ٢٠١٦م<sup>(٢)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: مامدى تأثير تطبيق حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة على تنافسيتها؟، هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بولاية سكيكدة وقدرتها التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف أجرى الباحث دراسة ميدانية لعينة شملت الفئات التالية :عضو مجلس إدارة، مدير تنفيذي، رئيس دائرة المحاسبة والمالية، ومدقق داخلي لست مؤسسات عمومية اقتصادية بولاية سكيكدة، تنتشط في قطاعات مختلفة. بناء على استمارة مهيكلة شملت محاور الدراسة، وزعت على فئات العينة، بينت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات معنوية إحصائية بين أبعاد مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، والتدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وتنافسية المؤسسات محل الدراسة، في حين توجد علاقة ارتباط متوسطة ذات معنوية إحصائية بين بعد أصحاب المصالح وتنافسية المؤسسات محل الدراسة، واوصت الدراسة بحرص المؤسسات عينة الدراسة على تطبيق العدل والمساواة بين الموظفين مع القيام بدوارت تكوينية وبرامج توعية لهم حول مبادئ حوكمة المؤسسات، وضع قوانين وتشريعات خاصة تحت المؤسسات العمومية الاقتصادية على إعطاء عناية خاصة وابداء مسؤوليتها تجاه البيئة التي تعمل فيها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة:

جاءت الدراسة الحالية لتغطي الفجوة البحثية من دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية ولدراسة واقع حوكمة الموارد البشرية في الشركة، بينما الدراسة السابقة تناولت أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها، ووجه الاتفاق مع الدراسة السابقة يتمثل في تناول الحوكمة، مع اختلاف فترة اجراء الدراسة إذ تعد الدراسة الحالية دراسة حديثة (٢٠١٩م).

## أولاً:- الاطار النظري المبحث الأول:- الحوكمة

(٢) محمد الصالح فروم، (أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة)، دراسة منشورة بالمجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد ٣، المجلد ١٢، ٢٠١٦م، صص ٦٦٧-٦٩٠.

## المفهوم:

حظي مصطلح حوكمة الشركات باهتمام العديد من الأكاديميين والباحثين والمحللين والممارسين، وذلك في إطار حل مشكلة الوكالة التي تنشأ بين الإدارة والملاك، 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، لذا ارتأينا أن نعرض بعض التعاريف الواردة في هذا الشأن، فقد عرفت مؤسسة التمويل الدولية "IFC" الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"<sup>(٣)</sup>.

كما عرفها طارق عبد العال بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصرامة"<sup>(٤)</sup>.

في السياق ذاته جاء تعريف عبد الوهاب علي وشحاته السيد، ليظهر أهم مبادئ هذا النظام والأهداف التي يصبو إلى تحقيقها، إذ يعرفان الحوكمة بأنها: "مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كلا من الانضباط "Discipline" والشفافية "Transparency" والعدالة "Fairness"، وبالتالي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات الإدارة فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها، بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل"<sup>(٥)</sup>.

بصورة بسيطة، الحوكمة هي تعميق دور الرقابة ومتابعة الأداء<sup>(٦)</sup>.

وبناء على ما تقدم، فإن التعريفات السابقة تتضمن العديد من الجوانب أهمها:

- تعنى الحوكمة بوضع القوانين والمعايير التي تتضمن التحكم والسيطرة على الأمور.

- تعنى الحوكمة بمجموعة العلاقات بين مجلس الإدارة والملاك والمساهمين وأصحاب المصالح.

(٣) يوسف محمد طارق، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق: مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩م)، ص٤.

(٤) طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم- المبادئ- التجارب- المتطلبات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٧م)، ص٢٢.

(٥) عبد الوهاب نصر علي وشحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٧م)، ص١٧.

(٦) يوسف محمد طارق، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧م)، ص٧.

- تسعى الحوكمة إلى الحفاظ على حقوق المساهمين ورعاية مصالحهم بشكل عادل.

### أهمية الحوكمة:

تكمن أهمية الحوكمة في كونها عملية ضرورية لضمان تحقيق أهداف المؤسسات، لاسيما ما يتعلق بتفعيل دور الجمعيات العامة للمساهمين للاضطلاع بمسؤولياتهم، وحماية دورهم الرقابي على أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، بما يكفل حماية حقوق أصحاب المصالح.

وتستمد الحوكمة أهميتها من اختصاصاتها بالجوانب التالية<sup>(٧)</sup>:

- تحقيق الحياد والاستقلال لكافة العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.
- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، والاعتماد على الضوابط الوقائية التي تمنع حدوث الأخطاء، ومن ثم تفادي تكاليف حدوثها.
- ضمان الاستفادة من نظم الرقابة الداخلية.
- التأكد من استقلالية وموضوعية وحيادية المراجعين الخارجيين، وضمان عدم تأثرهم بأي ضغوط من جانب مجلس الإدارة، أو أي أطراف داخلية أخرى.

### معايير تقييم مبادئ الحوكمة الرشيدة وفق نموذج GIAT:

تتكون أداة تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة GIAT في القطاع العام (٩٦) معيار فرعي تتضمن عدد من المؤشرات يتم من خلالها قياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسة الحكومية وضمان استدامتها، نتناول منها المعايير الخاصة بالموارد البشرية في الجوانب التالية<sup>(٨)</sup>:-

### سيادة القانون:-

لتحقيق مبدأ سيادة القانون، ينبغي على المؤسسة الحكومية الالتزام في الموارد البشرية بما يلي:-

١/ أن تكون كافة أسس واجراءات العمل الداخلية التي تحكم الموارد البشرية (موظفي المؤسسة) متوائمة ومنسجمة مع التشريعات النازمة لعمل المؤسسة (إن وجدت)، ونظام الخدمة المدنية والتعليمات الصادرة بموجبه، والتشريعات المركزية ذات العلاقة مثل: (قانون التقاعد المدني، قانون الضمان الاجتماعي، نظام الانتقال والسفر، وغيرها).

(٧) مجدي محمد سامي، دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد (٢)، المجلد ٤٦، جوان ٢٠٠٩، ص ١٨.

(٨) دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام، (عمان: وزارة تطوير القطاع العام، ٢٠١٧م)، ص ٢٠.

٢/ أن تكون كافة الاجراءات المتعلقة بالموارد البشرية مثل (التعيين، وتقييم الأداء، والتدريب، والمكافآت، العمل الاضافي، إحلال وتعاقب، الدوران الوظيفي، العقوبات، النظم، إنهاء الخدمة، وغيرها) مترابطة وواضحة ولها سند تشريعي سليم وذات استقرار، وبحيث يتم تطبيقها بشكل ثابت وموحد وعادل على كافة الموظفين، ويمكن للموظفين التنبؤ بها.

٣/ تدريب وتأهيل مديري الموارد البشرية والموظفين المختصين بالموارد البشرية بالإضافة إلى مديري الإدارات على التشريعات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، وكيفية تطبيقها بالواقع العملي.

٤/ تحديد مهام ومسؤوليات الموظفين من خلال بطاقات الوصف الوظيفي ووفقاً لمهام المؤسسة الواردة في تشريعاتها الناظمة، بالإضافة إلى إبلاغ الموظفين الجدد بحقوقهم وواجباتهم.

٥/ وضع أسس وآليات للتظلم الداخلي من قبل الموظفين وبشكل ينسجم مع أحكام نظام الخدمة المدنية.

٦/ مراجعة خطط الموارد البشرية والأسس والإجراءات ذات العلاقة وتقييمها واقتراح أية تحسينات عليها.

#### الشفافية:

لتحقيق مبدأ الشفافية، ينبغي على المؤسسة الحكومية الالتزام في الموارد البشرية بما يلي<sup>(٩)</sup>:

١/ 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.

٢/ نشر المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بالموارد البشرية على الموقع الإلكتروني، ونشرها على الشبكة الداخلية للمؤسسة بحيث تكون متاحة لجميع الموظفين، وتحديثها بشكل دوري.

٣/ الإجابة على الطلبات المقدمة من أصحاب المصلحة بخصوص تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية بشكل كامل وواضح وضمن المهلة القانونية التي ينص عليها قانون ضمان حق الحصول على المعلومات الساري.

٤/ تسمية مسؤول للموارد البشرية لتلقي طلبات الحصول على المعلومات والرد عليها.

(٩) دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام، مرجع سابق، ص ٣٠.

٥/ تدريب المديرين وموظفي الموارد البشرية على المبادئ والتشريعات والإجراءات المتعلقة بحرية المعلومات والشفافية للموارد البشرية، وعلى أن تتضمن كيفية تجهيز وترميز ونشر والافصاح عن مثل تلك المعلومات.

٦/ مراجعة سياسات الشفافية في خطط واجراءات الموارد البشرية واجراء التحسينات اللازمة عليها.

#### المساءلة:

لتحقيق مبدأ المساءلة، ينبغي على المؤسسة الحكومية الالتزام في الموارد البشرية بما يلي<sup>(١٠)</sup>.

١/ تحديد كيفية رقابة ومساءلة المديرين الذين يقومون باتخاذ قرارات الموارد البشرية من قبل جهة عليا داخلية (مثل الأمين العام) أو خارجية (مثل الوزير الذي تتبع له المؤسسة).

٢/ تحديد مهام ومسؤوليات كافة الموظفين بطريقة واضحة ومفصلة من خلال الأدوات مثل (الوصف الوظيفي)، وبحيث تمكن المؤسسة والمديرين المسؤولين من إجراء التقييم والمساءلة لأداء وسلوكيات الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية بشكل متكامل ودوري من خلال أداة تقييم الأداء السنوية.

٣/ تحديد كيفية إجراء عملية الرقابة والمساءلة ونطاقها وآلياتها ودوريتها، وبحيث تبين وبشكل واضح ومفصل صلاحيات الجهات الداخلية والخارجية في طلب المعلومات وطرح الأسئلة والتوثيق واتخاذ الإجراءات اللازمة، وكيفية قيام الموظفين المسؤولين في الاستجابة وتقديم الدفوع والبيانات أو الاعتراض أو غيرها من الإجراءات المحددة بالتشريعات.

٤/ وضع أسس وآليات للتظلم الداخلي من قبل الموظفين بشأن الإجراءات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية وبشكل ينسجم مع أحكام نظام الخدمة المدنية النافذ.

٥/ أن تقوم الجهات الداخلية في المؤسسة والجهات الخارجية المسؤولة بإجراء التقييم والتدقيق حول إجراءات وقرارات الموارد البشرية بشكل دوري ومنظم، وعلى أن يتم توثيق واصدار التقارير حول نتائج التدقيق وقرارات المساءلة التي تمت على أرض الواقع.

٦/ مراجعة الأسس واجراءات عملية المساءلة الخاصة بالموارد البشرية لغايات التحسين والتطوير عليها.

#### المشاركة:

لتحقيق مبدأ المشاركة، ينبغي على المؤسسة الحكومية الالتزام في الموارد البشرية بما يلي<sup>(١١)</sup>.

(١٠) المرجع السابق نفسه، ص ٣٩.

١/ أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية، على آليات لإجراء التشاور الدوري مع الموظفين العموميين من أجل ضمان مشاركتهم في تصميم وتحديد وتنفيذ وتقييم سياسات واجراءات الموارد البشرية مثل ( التوظيف، والترفيه، والمكافآت، وتقييم الأداء، والتعويض، والتدريب)، وفي حال القيام بوضع أو تعديل تشريعات واجراءات الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة، وتزويدهم بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب.

٢/ وجود آليات عمل داخلية لتعزيز ثقافة التواصل المفتوح والحوار بين المديرين والموظفين، وخلق بيئة عمل داعمة وتوافقية، والسعي للحصول على الأفكار والاقتراحات من الموظفين من خلال وسائل متعددة مثل وضع برنامج للحوافز المالية وغير المالية، وصناديق الاقتراحات الخاصة بالموظفين، ومجموعات العمل، وجلسات العصف الذهني، وغيرها والتي تتضمن انخراط الموظفين ضمن مختلف المستويات في حوار تشاركي وحقيقي، وتوفير بيئة عمل آمنة للموظفين للمشاركة بأرائهم واقتراحاتهم حول عمل المؤسسة.

٣/ مراجعة وتحليل مدى قيام الدائرة بالالتزام بمبدأ المشاركة مع أصحاب العلاقة عند وضعها أو تعديلها لتشريعات واجراءات وسياسات الموارد البشرية وعملية مشاركة الموظفين، واجراء التحسينات اللازمة عليها.

#### النزاهة:

لتحقيق مبدأ النزاهة، ينبغي على المؤسسة الحكومية الالتزام في الموارد البشرية بما يلي<sup>(١٢)</sup>:-

١/ أن تتضمن التشريعات ومدونة قواعد السلوك الوظيفي الصادرة عن المؤسسة (إن وجدت) مجموعة من المبادئ والأحكام الواضحة المتعلقة بالموارد البشرية، والتي يتوجب تطبيقها من قبل كافة الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية.

٢/ وضع أسس واجراءات داخلية لمنع تضارب المصالح لمديري الإدارات والمديريات ورؤساء وأعضاء لجان الموارد البشرية، وكيفية الإعلان والإفصاح عن أي تضارب فعلي أو محتمل أو ظاهري أو مصالح شخصية محتملة في الوقت المناسب، والإجراءات المناسبة المتخذة لإدارتها وتوثيقها، وبشكل ينسجم مع أي مدونات للإفصاح عن تضارب المصالح تصدر لاحقاً.

٣/ وضع آليات واجراءات عمل من أجل ضمان القيام بتعريف الموظفين (الحاليين والجدد) بحقوقهم العامة والوظيفية أثناء تأديتهم لعملهم مثل (الموقع الإلكتروني الداخلي، حزمة الترحيب للموظفين الجدد، المنشورات).

(١١) المرجع السابق نفسه، ص ٤٨.

(١٢) المرجع السابق نفسه، ص ٥٣.

٤/ تدريب الموظفين والمديرين ورؤساء وأعضاء اللجان على الحقوق والسلوكيات والمبادئ والآليات الموضوعية لضمان التزامهم بمبادئ مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأي مدونات للإفصاح عن تضارب المصالح تصدر لاحقاً.

٥/ وضع وتطبيق آلية آمنة للموظفين (وللمرشحين لوظيفة في المؤسسة) للتقديم والتحقق ومراجعة تقاريرهم عن وجود خرق للقواعد والإجراءات الخاصة بالسلوكيات والأخلاقيات الوظيفية إلى الجهات الداخلية والخارجية (وحدة الرقابة الداخلية، المرجع المختص، ديوان الخدمة المدنية، هيئة النزاهة ومكافحة الفساد) ليتمكنوا من متابعة التقارير والشكاوى وإصدار التوصيات والقرارات المحددة اللازمة بشكل مستقل.

٦/ ضمان قيام الموظفين والمديرين واللجان ذات العلاقة بالموارد البشرية بتطبيق المبادئ الواردة في التشريعات ومدونة قواعد السلوك الوظيفي وأي مدونات للإفصاح عن تضارب المصالح تصدر لاحقاً ضمن بيئة العمل وضمن إجراءاتها وقراراتها الصادرة بشكل دوري وثابت وموحد، وعلى أن يتم توثيقها وإصدار التقارير، وتوقيع العقوبات التأديبية أو الجزائية المحددة في التشريعات النافذة من الجهة صاحبة الاختصاص.

٧/ مراجعة أسس وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بالموارد البشرية وتحليلها لتحديد مدى التزامها بمبدأ النزاهة، واقتراح التعديلات وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

#### الإنصاف:

لتحقيق مبدأ الإنصاف، ينبغي على المؤسسة الحكومية الالتزام في الموارد البشرية بما يلي<sup>(١٣)</sup>:

١/ وضع الأهداف والأسس والمعايير والإجراءات الداخلية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (التعيين، الدوران الوظيفي، تقييم الأداء، الترقية، التدريب، المكافآت، العمل الإضافي، إنهاء الخدمة) التي تشمل كافة الموظفين.

٢/ ضمان قيام المؤسسة والقادة والموظفين واللجان المسؤولة بالالتزام بمبادئ الإنصاف المحددة في التشريعات المركزية والأسس والمعايير والإجراءات الداخلية عند القيام بأي من الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، وعلى أن يتم توثيق ذلك وإصدار التقارير بشكل دوري.

٣/ تدريب وتأهيل موظفي الموارد البشرية والمديرين على معايير الإنصاف المتعلقة بالموارد البشرية وكيفية تطبيقها بالواقع العملي.

(١٣) المرجع السابق نفسه، ص ٦٧.

٤/ مراجعة الأسس والمعايير واجراءات العمل الداخلية المتعلقة بالموارد البشرية ضمن مختلف المستويات والفئات وتحليل مدى التزامها بمبدأ الإنصاف (العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص)، واقتراح التعديلات واجراء التحسينات اللازمة عليها.  
**الفاعلية:**

لتحقيق مبدأ الفاعلية، ينبغي على المؤسسة الحكومية الالتزام في الموارد البشرية بما يلي<sup>(١٤)</sup>:-

١/ أن تقوم المؤسسة، من خلال آلية عمل خاصة بالموارد البشرية، باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تمكين الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة وانجاز مهامها وتطبيق البرامج والمشاريع وتقديم الخدمات المحددة باستراتيجيتها بشكل فاعل.

٢/ أن تقوم المؤسسة، من خلال منهجية وآلية عمل واضحة، بنشر وتطبيق ثقافة الابتكار، والتميز، والمبادرة، والعمل الجماعي، وقيام المديرين بتقويض الصلاحيات لمروؤسيهم بهدف إشراكهم في اتخاذ القرارات، والتي تؤدي الى تحفيز وتمكين العاملين وتساعد على زيادة فعاليتهم.

٣/ مراجعة كافة الخطط المحددة والمرتبطة بزيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة، واجراء التعديلات الضرورية والتحسين والتطوير عليها.  
**الكفاءة:**

لتحقيق مبدأ الكفاءة، ينبغي على المؤسسة الحكومية الالتزام في الموارد البشرية بما يلي<sup>(١٥)</sup>:-

١/ أن يتم من خلال سياسة إدارة الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة ضمان تحقيق التوازن بين الموظفين العاملين في مختلف الإدارات (الإدارة التنفيذية، إدارة الدعم المالي والإداري واللوجستي، والإدارة الخدمية)، وبحيث يتم توزيع عبء العمل بطريقة متكافئة على كافة الموظفين.

٢/ أن تقوم المؤسسة، من خلال أداة تحليلية واضحة وآلية عمل خاصة بالموارد البشرية، باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان قدرة القوى العاملة على العمل بكفاءة من أجل إنجاز مهامهم وتطبيق البرامج والمشاريع وتقديم الخدمات المحددة بالاستراتيجية

٣/ مراجعة كافة الخطط المحددة والمرتبطة بزيادة كفاءة عمل الموظفين من خلال إعادة التنظيم والهيكلية على أساس عبء العمل والاختصاصات ومنحنيات التعلم، واجراء التعديلات الضرورية والتحسين والتطوير عليها.

**الاستدامة:**

(١٤) المرجع السابق نفسه، ص ٨٣.

(١٥) المرجع السابق نفسه، ص ٣٩.

لتحقيق مبدأ الاستدامة، ينبغي على المؤسسة الحكومية الالتزام في الموارد البشرية بما يلي<sup>(١٦)</sup>:-

١/ أن تقوم المؤسسة عند وضع سياسات وخطط الموارد البشرية بتضمين كافة الدراسات التي تمت سابقاً تحليلاً لقياس الأثار المتوسطة والبعيدة المدى.

٢/ أن تقوم المؤسسة وعند 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.

٣/ أن تقوم المؤسسة، من خلال السياسات واجراءات عمل محددة، بالتخطيط المستقبلي للموارد البشرية، وعلى أن تتضمن تلك الإجراءات على عمليات تحليل الاختصاصات والكفاءات وأعباء العمل للموظفين الحاليين أو الجدد ضمن مختلف الفئات والمناطق الجغرافية.

٤/ مراجعة كافة الخطط الموضوعية لضمان استدامة الموارد البشرية في المؤسسة، وإجراء التعديلات الضرورية والتحسين والتطوير عليها.

**الحوكمة وفق معيار الموارد البشرية<sup>(١٧)</sup>:**

**المعيار الرئيسي:**

يتناول هذا المعيار تخطيط وإدارة الموارد البشرية وتطوير وتوظيف قدراتهم وضمان تحقيق العدل والمساواة بين الموارد البشرية وتمكينهم والاهتمام بهم والتواصل معهم وتحفيزهم وتقديرهم بما يضمن الاستخدام الأفضل لما لدي الأفراد وفرق العمل من معرفة ومهارات.

**المعيار الفرعي:**

يتناول هذا المعيار ما يلي:-

**١/ تخطيط وإدارة الموارد البشرية:**

ويتطلب ذلك ما يلي:-

أ/ مدي وجود سياسات واستراتيجيات وأنظمة عمل متكاملة تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية العاملة ومدى معرفة الموارد البشرية بها.

ب/ وجود هيكل تنظيمي معتمد وبطاقات وصف وظيفي واضحة تضمن التنفيذ الكفاء والفعال للعمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ج/ المناهج والأساليب المطبقة في تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.

(١٦) المرجع السابق نفسه، ص ٨٩.

(١٧) طالب علوم طالب، الحوكمة فى برامج التميز بين النظرية والتطبيق، (القاهرة: أطلس للنشر والانتاج الاعلامي، ٢٠١٧م)، ص ٣٠-٣٢.

- د/ ضمان التوافق والمواءمة بين خطط الموارد وبين متطلبات التطبيق الفعال للاستراتيجية والهيكل التنظيمي.
- هـ/ ضمان اختيار وتوظيف أكثر المتقدمين كفاءة وملائمة للعمل.
- و/ مدي الاستفادة من قياسات الرأى الموجهة للموارد البشرية ومن المعلومات والآراء الواردة منهم في تطوير سياسات وإجراءات وممارسات وخطط الموارد البشرية.
- ز/ تطوير وتحديث الوصف الوظيفي لجميع الوظائف ورسم المسار الوظيفي للموارد البشرية.
- ر/ الالتزام بتطبيق التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية علي اختلاف مجالاتها.
- س/ تطبيق منهجيات تتسم بالابداع لتحسين طرق وأساليب عمل الموارد البشرية.
- ش/ استخدام أنظمة وتطبيقات ذكية في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المتعلقة بالموارد البشرية.

## ٢ / الاتصال والحوار مع الموارد البشرية والتعامل معهم بشفافية

وذلك من خلال ما يلي:-

- أ/ تحديد احتياجات ومتطلبات التواصل الفعال مع الموارد البشرية وتفعيل قنوات الاتصال بناء علي هذه الاحتياجات خاصة الاتصالات علي مستوى الوحدات التنظيمية.
- ب/ استخدام آليات ووسائل الاتصال الحديثة والذكية وتفعيل تواصل الموارد البشرية من خلال شبكات الاتصال الداخلية (الانترنت) وشبكات العمل الافتراضية وغيرها من الوسائل.
- ج/ تطبيق استراتيجيات وسياسات تسمح بالاتصال والحوار الايجابي وابداء الرأى البناء.
- د/ تطبيق استراتيجيات وسياسات تسمح بالتعلم والتعرف علي أفضل الممارسات والانجازات المتفوقة للأفراد وفرق العمل.
- هـ/ مراعاة التنوع الثقافي والاجتماعي للموارد البشرية.
- و/ التطبيق الفعال لنظم التظلم الوظيفي.
- ز/ الشفافية في إعداد أنظمة الموارد البشرية والتعريف بها.
- ر/ الشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية من ترقيات ونقل وتدريب... الخ.

## المبحث الثانی:- مخاطر الموارد البشرية

إن دراسة المخاطر هي موضوع عدد من العلوم الاجتماعية منها علم النفس وعلم الاحصاء وعلم الاقتصاد وعلم الإدارة المالية والتأمين، ولا ريب أن نظر كل علم من هذه العلوم إلي الخطر له خصوصياته التي ينفرد بها عن الآخر ومع كل

التعقيدات النظرية التي تكتنفها دراسة المخاطر فإن معناها لا يخرج من جميع هذه العلوم.

### مخاطر الموارد البشرية المحتملة:

- أهم المخاطر الناجمة عن حركة الافراد بالمؤسسة هي<sup>(١٨)</sup>:-
- ١/ مخاطر ثقافة المؤسسة وعدم فهمها من العاملين من خلال المواقف التي تبرز عنهم والتي تظهر احياناً بتصرفات فعل عكسية وسيئة.
  - ٢/ المخاطر السلوكية للعاملين من خلال الامور التي تتنافى مع اخلاقيات العمل مثل (الغش، السرقة، استغلال المنصب... الخ).
  - ٣/ عدم وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب.
  - ٤/ التسرب السلبي من خلال الاستغناء عن الموظفين ذوى الكفاءة .
  - ٥/ عدم إمتثال العاملين إلى قوانين المؤسسة.
  - ٦/ دوران الموظفين.
  - ٧/ التغيير في تقنيات المعلومات.
  - ٨/ استقالة الموظفين.
  - ٩/ عدم توفير العدد الكافي من الموظفين اللازمين لأداء العمل.
  - ١٠/ خفض العمالة.
  - ١١/ التقاعد المبكر.
  - ١٢/ الآثار البيئية السلبية.
  - ١٣/ غياب تخطيط القوى العاملة.
  - ١٤/ المخاطرة في زيادة الاجور أو تخفيضها مما ينعكس سلباً على الاداء.
  - ١٥/ غياب معايير الأداء المحددة بوضوح لقياس وإدارة الأداء.
  - ١٦/ عدم وجود التدريب والتطوير لتحسين الاداء.
  - ١٧/ إصابات العمل.
- من خلال ما سبق يمكن إدارة مخاطر الموارد البشرية علي النحو التالي:-
- ١/ نشر ثقافة إدارة الخطر بين الموظفين.
  - ٢/ تحديد المخاطر التي تواجه الموارد البشرية.
  - ٣/ وضع المخاطر العامة التي لها أثر مباشر على الموظفين في الاعتبار.
  - ٤/ تقييم كل نوع من المخاطر وترتيبها حسب أولويتها.
  - ٥/ تطوير استراتيجية لتجنب حدوث المخاطر.
  - ٦/ تطوير استراتيجية لتخفيف آثار المخاطر عند حدوثها.

(١٨) ماهر خليل جبر نعيم، إدارة المخاطر من منظور إدارة الموارد البشرية، غزة، مركز غزة للدراسات والاستراتيجيات، ٢٠١٧م، مقال منشور متاح على موقع: <http://gss.mpa.edu.ps/article/>

- ٧/ تحديد الخطوات المقترضة اتخاذها لمنع حدوث المخاطر.
- ٨/ تحديد الإجراءات السريعة اللازمة في حالة حدوث المخاطر.
- ٩/ إعطاء دافعية للأفراد على العمل واثقانه من خلال التحفيز وبالتالي يمكن الحد من المخاطر.
- ١٠/ دعم للموظف في المهام المتفق عليها والمخطط لها.
- ١١/ إنشاء قوة عمل قابلة للتكيف، غير خاضعة للممارسات التقليدية.
- ١٢/ تصويب عملية الاستقطاب والتعيين بالطريقة الايجابية من خلال استبدال الموظفين في عملية الدوران أو الاستقطاب ممن تم تدريبهم أو تم زيادة الكفاءة العلمية لهم.
- ١٣/ كيفية تخطيط الموارد البشرية وسرعة الاستجابة للتغيرات في السياسة العامة التي تطرأ من قبل الادارة العليا.
- ثانياً:- الدراسة الميدانية

#### المبحث الأول:- الاجراءات المنهجية

يتم تناول وصف لمجتمع وعينة الدراسة وكذلك تصميم أدوات القياس المستخدمة وطرق اعدادها، وتقييم أدوات القياس للتأكد من صلاحيتها ومدى تطبيقها بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات وإختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:-

١. مجتمع وعينة الدراسة : انطلاقاً من المجال الموضوعي للدراسة، وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات المطلوبة، والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها؛ حددت الباحثة مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع العاملين في شركة كولددير الهندسية المحدودة.
٢. عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع المدروس مكونة من (٥٠) عاملاً، حيث تم توزيع عدد (٥٠) استبانة على عينة الدراسة وتم استرجاع (٤٥) استبانة كلها سليمة، تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (٩٠%)، بياناتها كالآتي:

جدول (1) الاستبيانات الموزعة والمعادة:

النسبة %	العدد	البيان
١٠٠%	٥٠	الاستبيانات الموزعة
٩٠%	٤٥	الاستبيانات التي تم إرجاعها
١٠%	٥	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
0.0%	0	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
٩٠%	٤٥	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠١٩م  
٣. أداة الدراسة: بالاعتماد على ماورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء استبيان خصيصاً لقياس اتجاهات مفردات العينة، وفقاً لمحاور الرئيسة للدراسة، وقد قسم هذا الاستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية وعدد (٢٧) عبارة، وتمثل محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

المحور الأول: يقيس (الحوكمة) ويشتمل على عدد (٩) عبارات.  
المحور الثاني: يقيس (حوكمة الموارد البشرية) ويشتمل على عدد (٩) عبارات.

المحور الثالث: يقيس (مخاطر الموارد البشرية) ويشتمل على عدد (٩) عبارات.

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (LikartScale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (٢).

جدول (٢) الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الوسط الفرضي	الدلالة الإحصائية
لا أوافق بشدة	١	١ - ١.٧٩	عدم الموافقة بشدة
لا أوافق	٢	١.٨٠ - ٢.٥٩	عدم الموافقة
لا رأي	٣	٢.٦٠ - ٣.٣٩	لا رأي محدد
أوافق	٤	٣.٤٠ - ٤.١٩	الموافقة
أوافق بشدة	٥	٤.٢٠ - ٥	الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠١٩م.  
٤. صدق وثبات أداة الدراسة: سيتم التركيز هنا على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان من حيث صدقها، وكذلك من خلال حساب معامل كرونباخ الذي يقيس مدى ثبات هذه الأداة وصلاحيها للتطبيق الميداني:

٤.١ صدق أداة الدراسة: للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تطلب التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة الاستعانة بمجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال بقصد الاستفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم لمعرفة مدى مناسبتها لموضوع الدراسة وهدفها، وبناء على ملاحظات الأساتذة تم تعديل الاستبيان وتصميمه في صورته النهائية، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس، وحرصت الباحثة على أن يتم ملء الاستبانة بحضورهما لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

- الاتساق الداخلي : بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة قمنا باختبار الاتساق الداخلي لها، حيث قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات كل محور والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور والنتائج المحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول (٣) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.611	0.000	1	0.447	0.002	1	0.487	0.001
2	0.650	0.000	2	0.448	0.002	2	0.517	0.000
3	0.662	0.000	3	0.539	0.000	3	0.573	0.000
4	0.669	0.000	4	0.475	0.001	4	0.688	0.000
5	0.517	0.000	5	0.617	0.000	5	0.687	0.000
6	0.659	0.000	6	0.537	0.000	6	0.592	0.000
7	0.689	0.000	7	0.647	0.000	7	0.511	0.000
8	0.579	0.000	8	0.582	0.000	8	0.639	0.000
9	0.556	0.000	9	0.564	0.000	9	0.495	0.001

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠١٩م.

يتضح من الجدول رقم (٣) وجود علاقة ارتباط موجبة بين كل فقرة من فقرات المحاور والدرجة الكلية للمحور نفسه، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة لجميع العبارات أقل من (٠.٠٥)، وذلك لكل المحاور، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠.٦٨٩) في أقصى قيمة لها و (0.447) في أدنى قيمة لها، وبذلك تعتبر فقرات المحاور صادقة وصالحة لقياس ما وضعت لقياسه.

٢.٤ ثبات أداة الدراسة: من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، والذي يعني أن النتائج ستكون نفسها تقريباً إذا تكرر تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وتعد القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس (٦٠%) فأكثر، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤) معاملات الثبات لمحاور الدراسة (الفا كرونباخ)

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
١	الحوكمة	٩	0.801
٢	حوكمة الموارد البشرية	٩	0.697

0.742	٩	مخاطر الموارد البشرية	٣
0.822	٢٧	جميع العبارات	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠١٩م.

يظهر من الجدول رقم (٤) أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ كلها عالية جداً، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ الخاصة بالمحاور (0.697) في أدنى قيمة له و(0.801) في أقصى قيمة له، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاصة بالاستبيان بشكل عام (٠.٨٢٢)، وبشكل عام ما دامت كل قيم ألفا كرونباخ أكبر من (٠.٦٠) فهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة تجعل منه أداة مقبولة جداً وصالحة للدراسة.

#### ٥. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قامت الباحثة بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد تم الاعتماد على عدد معين من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي احتواها الاستبيان وذلك لاختبار فروض البحث وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- ١- التكرارات، النسب المئوية لتوصيف عينة الدراسة.
- ٢- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لوصف استجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبانة.
- ٣- معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات عبارات الاستبانة.
- ٤- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والتحقق من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.

#### المبحث الثاني:- عرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

تسعي الباحثة من خلال تحليل البيانات ومناقشة النتائج الي اظهار مستويات اجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمتغيرات البحث التي جري تناولها، وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة مثل (الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية).

#### ١- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد ومحاور الدراسة:

من خلال الجداول التي تم الحصول عليها من مخرجات SPSS قمنا بتصنيف جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ومحاور متغيرات الدراسة:

#### أولاً: تحليل ومناقشة عبارات المحور الأول (الحوكمة):

تهدف الباحثة من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى توفر مفهوم الحوكمة في الشركة محل الدراسة، حيث كانت النتائج موضحة كما في الجدول رقم (٦) التالي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لفقرات محور الحوكمة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		لا رأي		أوافق		أوافق بشدة		م
			%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
أوافق	1.217	3.47	%13.3	6	%2.2	1	%26.7	12	%40.0	18	%17.8	8	1
أوافق	1.230	3.62	%8.9	4	%8.9	4	%20.0	9	%35.6	16	%26.7	12	2
أوافق	1.408	3.51	%13.3	6	%11.1	5	%20.0	9	%22.2	10	%33.3	15	3
أوافق	1.290	3.49	%8.9	4	%17.8	8	%13.3	6	%35.6	16	%24.4	11	4
أوافق	1.198	3.56	%8.9	4	%11.1	5	%15.6	7	%44.4	20	%20.0	9	5
أوافق	1.252	3.58	%6.7	3	%15.6	7	%20.0	9	%28.9	13	%28.9	13	6
محايد	1.261	3.33	%11.1	5	%13.3	6	%26.7	12	%28.9	13	%20.0	9	7
أوافق	1.390	3.42	%15.6	7	%8.9	4	%20.0	9	%28.9	13	%26.7	12	8
أوافق	1.198	3.53	%4.4	2	%17.8	8	%24.4	11	%26.7	12	%26.7	12	9
أوافق	0.792	3.50	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠١٩م.

يتضح من الجدول رقم (٦) أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على أن مفهوم الحوكمة متوفر في شركة كولدير الهندسية المحدودة حيث يتبين ذلك خلال الوسط الحسابي العام الذي يبلغ (٣.٥٠) بانحراف معياري (٠.٧٩٢).

ثانياً: تحليل ومناقشة عبارات المحور الثاني (حوكمة الموارد البشرية)

تهدف الباحثة من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى توفر مفهوم حوكمة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة، حيث كانت النتائج موضحة كما في الجدول رقم (٧) التالي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لفقرات محور حوكمة الموارد البشرية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		لا رأي		أوافق		أوافق بشدة		م
			%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
أوافق	1.104	4.09	%2.2	1	%6.7	3	%22.2	10	%17.8	8	%51.1	23	1
أوافق	1.160	3.47	%8.9	4	%8.9	4	%26.7	12	%37.8	17	%17.8	8	2
أوافق	1.154	3.62	%4.4	2	%15.6	7	%17.8	8	%37.8	17	%24.4	11	3
أوافق	1.217	3.53	%8.9	4	%8.9	4	%26.7	12	%31.1	14	%24.4	11	4
أوافق	1.252	3.58	%6.7	3	%13.3	6	%26.7	12	%22.2	10	%31.1	14	5
أوافق	0.999	3.96	%0.0	0	%8.9	4	%24.4	11	%28.9	13	%37.8	17	6
أوافق	1.221	3.69	%6.7	3	%13.3	6	%13.3	6	%37.8	17	%28.9	13	7
محايد	1.290	3.29	%13.3	6	%11.1	5	%28.9	13	%26.7	12	%20.0	9	8
أوافق	1.341	3.44	%15.6	7	%6.7	3	%17.8	8	%37.8	17	%22.2	10	9
أوافق	0.647	3.63	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠١٩م.

يتضح من الجدول رقم (٧) أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على أن مفهوم حوكمة الموارد البشرية متوفر في شركة كولدير الهندسية المحدودة ويتبين ذلك

خلال الوسط الحسابي العام الذي يبلغ (٣.٦٣) بانحراف معياري (٠.٦٤٧).  
**ثالثاً: تحليل ومناقشة عبارات المحور الثالث (مخاطر الموارد البشرية)**  
 تهدف الباحثة من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء  
 عينة الدراسة حول مدى توفر مخاطر الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة،  
 حيث كانت النتائج موضحة كما في الجدول رقم (٨) التالي:

**جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين  
 لفقرات محور مخاطر الموارد البشرية**

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		لا رأي		أوافق		أوافق بشدة		م
			عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
أوافق	1.308	3.71	4	8.9%	4	8.9%	10	22.2%	10	22.2%	17	37.8%	1
أوافق	1.330	3.78	5	11.1%	3	6.7%	6	13.3%	14	31.1%	17	37.8%	2
محايد	1.148	3.33	2	4.4%	9	20.0%	15	33.3%	10	22.2%	9	20.0%	3
أوافق	1.171	3.76	1	2.2%	8	17.8%	7	15.6%	14	31.1%	15	33.3%	4
أوافق	1.180	3.51	4	8.9%	3	6.7%	14	31.1%	14	31.1%	10	22.2%	5
محايد	1.171	3.36	2	4.4%	11	24.4%	9	20.0%	15	33.3%	8	17.8%	6
محايد	1.154	3.38	3	6.7%	6	13.3%	16	35.6%	11	24.4%	9	20.0%	7
أوافق	1.087	3.67	0	0.0%	9	20.0%	9	20.0%	15	33.3%	12	26.7%	8
محايد	1.362	2.91	9	20.0%	8	17.8%	14	31.1%	6	13.3%	8	17.8%	9
أوافق	0.694	3.49	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										

**المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠١٩م.**  
 يتضح من الجدول رقم (٨) أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على أن مخاطر الموارد البشرية متوفرة في شركة كولدير الهندسية المحدودة ويتبين ذلك خلال الوسط الحسابي العام الذي يبلغ (٣.٤٩) بانحراف معياري (٠.٦٩٤).

**٢- اختبار فرضيات الدراسة**

قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الحوكمة، حوكمة الموارد البشرية) والمتغير التابع (مخاطر الموارد البشرية)، حيث يتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.05)، ويتم رفض الفرضية إذا كانت قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة معنوية أكبر من (0.05)، وفيما يلي اختبار كل فرضية على حدا:

**أولاً: اختبار الفرضية الأولى**

**جدول (٩) نتائج اختبار الفرضية الأولى**

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	الفرضية
0.473	0.110	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية

**المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2019م**

يتضح من نتائج الجدول رقم (٩) أن معامل الارتباط بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية طردي ضعيف يبلغ (٠.١١٠) بمستوى معنوية يساوي (٠.٤٧٣) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية، الأمر الذي يعكس رفض الفرضية الأولى التي تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية).  
ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

#### جدول رقم (١٠) نتائج اختبار الفرضية الثانية

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	الفرضية
0.208	0.191	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2019م

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٠) أن معامل الارتباط بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية طردي ضعيف يبلغ (٠.١٩١) بمستوى معنوية يساوي (٠.٢٠٨) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية، الأمر الذي يعكس رفض الفرضية الثانية التي تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية).  
الاستنتاجات والتوصيات:-

#### ١/ النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:-

- تبين أن شركة كولدير الهندسية المحدودة تعمل على تطبيق الحوكمة فيها ويتضح ذلك من خلال الوسط الحسابي الذي يبلغ (٣.٥٠) بانحراف معياري (٠.٧٩٢).
- أتضح أن شركة كولدير الهندسية المحدودة تعمل على حوكمة الموارد البشرية الموجودة فيها ويتبين ذلك خلال الوسط الحسابي الذي يبلغ (٣.٦٣) بانحراف معياري (٠.٦٤٧).
- تبين أن هنالك مخاطر للموارد البشرية تواجه شركة كولدير الهندسية المحدودة ويتبين ذلك خلال الوسط الحسابي الذي يبلغ (٣.٤٩) بانحراف معياري (٠.٦٩٤).
- تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية المحدودة.
- أتضح أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية المحدودة.

٢ / التوصيات

- أوصت الدراسة بعدد من التوصيات على النحو التالي:-
- إنشاء إدارة خاصة بالحوكمة.
  - العمل على ترسيخ مفهوم الحد من مخاطر الموارد البشرية بين العاملين.
  - زيادة العدد اللازم لأداء العمل بالشركة.
  - عمل دورات تدريبية للعاملين عن ثقافة الشركة.
  - العمل على تقليل مخاطر استغلال المنصب بالشركة

## قائمة المراجع:

## الكتب العربية:

- ١/ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم- المبادئ- التجارب- المتطلبات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٧م).
- ٢/ عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٧م).
- ٣/ يوسف محمد طارق، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧م)، ص٧.
- ٤/ —، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق: مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩م).

## المجلات العلمية:

- ١/ إبراهيم محمد جاسم وسرمذ غانم، (تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية)، دراسة منشورة بمجلة ٢/ جامعة التنمية البشرية، المجلد (٢)، العدد (٢)، بغداد، ٢٠١٦م.
- ٣/ طالب غلوم طالب، الحوكمة في برامج التميز بين النظرية والتطبيق، (القاهرة: أطلس للنشر والانتاج الاعلامي، ٢٠١٧م).
- ٤/ مجدي محمد سامي، دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد (٢)، المجلد ٤٦، جوان ٢٠٠٩م.
- ٥/ محمد الصالح فروم، (أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة)، دراسة منشورة بالمجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد ٣، المجلد ١٢، ٢٠١٦م.

## منشورات:

- ١/ دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام،(عمان: وزارة تطوير القطاع العام، ٢٠١٧م).
- الانترنت:

- ١/ ماهر خليل جبر نعيم، إدارة المخاطر من منظور إدارة الموارد البشرية، غزة، مركز غزة للدراسات والاستراتيجيات، ٢٠١٧م، مقال منشور متاح على موقع:

<http://gss.mpa.edu.ps/article/>

