

أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات:  
دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة  
كربلاء

م.د بصير خلف خزعل

م.د صالح مهدي الحسنوي

### المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة الدور الذي يؤثره التدقيق الاجتماعي بأبعاده (المقارن، التكاملية، المصادقية، الشفافية) في حوكمة الموارد البشرية وتم ذلك في جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد، وقد أُجري البحث على عينة قوامها (40) تدريسيًا بواسطة إستمارة إستبانة أُعدت لهذا الغرض وكان مجتمع البحث (110) تدريسي، وبعد إستحصال البيانات جرى تحليلها إحصائياً باستخدام مجموعة من الأساليب لعل أهمها معامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد، وتم الحصول على جملة نتائج بلورت مجموعة استنتاجات من أهمها: للتدقيق الاجتماعي وابعاده دور تأثيري في حوكمة الموارد البشرية على نحوٍ عام، وينطبق ذلك على العينة المبحوثة أيضاً وبخاصة الشفافية هي صاحبة الأثر الأكبر من بين تلك الأبعاد. هذا وتضمن البحث مجموعة من التوصيات التي أشارت إلى كيفية تعزيز الدور الذي يؤديه التدقيق الاجتماعي في تنفيذ حوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة. الكلمات المفتاحية: التدقيق الاجتماعي، حوكمة الموارد البشرية.

### Abstract

The research aims at identifying the role of social auditing in its dimensions (comparative, integrative, credibility, transparency) in human resources governance. This was done at Karbala University, Faculty of Management and Economics. The research was conducted on a sample of (40) Teaching by a questionnaire prepared for this purpose and the research community (110) teaching, After the data were obtained, they were statistically analyzed using a combination of methods, most notably correlation coefficient and linear, and obtained a set of results crystallized a set of conclusions, the most important : Social auditing and its role as an influential role in human resources governance in general, and this applies to the sample also investigated, especially transparency, which has the greatest impact among those dimensions The research included a set of recommendations that indicated how to strengthen the role of social auditing in the implementation of human resources governance in the college.

### مقدمة

يُعدّ التدقيق الاجتماعي من الموضوعات الحديثة وذات الأهمية الكبيرة لما له من فاعلية كبيرة في تحسين أداء المنظمات في ظل المنافسة الحادة ودخول مفهوم الموارد البشرية كمصدر أساس للميزة التنافسية لتلك المنظمات،

فكان التدقيق الاجتماعي ضرورة ملحة لفهم وقياس مستوى الأداء باعتباره آلية ناجحة للمساءلة والشفافية في تقييم الخدمات والتنمية فهو يوفر أدوات ورؤى وتوجهات لتحقيق الأداء الاجتماعي لها بهدف بلوغ حوكمة الموارد البشرية بفاعلية.

إن التدقيق الاجتماعي هو أداة تقييم المنظمات من حيث تحقيق الأهداف الاجتماعية فضلاً عن كونها أدواتها للمساءلة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ومدى الالتزام بالقيم والأهداف المشتركة واعتماد وجهات النظر لأصحاب المصالح.

### المبحث الأول: منهجية البحث

سَيُقدم هذا المبحث مشكلة البحث وأهدافه وأهميته، فضلاً عن منهج البحث وأدوات جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجة الإحصائية، وحدود البحث وعلى وفق الآتي:

#### أولاً: مشكلة البحث

تتسجم مشكلة البحث الحالي مع أهمية موضوع التدقيق الاجتماعي وإتساع نطاقه وتعدد جوانبه وامتداداته، فضلاً عن تأثيراته الكبيرة في الكثير من الجوانب الإدارية لحوكمة الموارد البشرية التي تُسهم في تقديم حلول ومقترحة لمشكلات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية. وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال التساؤلات الآتية:

1. هل تطبق الكلية المبحوثة التدقيق الاجتماعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. هل تطبق الكلية المبحوثة حوكمة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
3. ما طبيعة علاقة الارتباط بين التدقيق الاجتماعي وحوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة؟
4. ما طبيعة علاقة تأثير التدقيق الاجتماعي في حوكمة الموارد البشرية للكلية المبحوثة؟
5. هل تتباين أبعاد التدقيق الاجتماعي بمستوى تأثيرها في حوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة؟

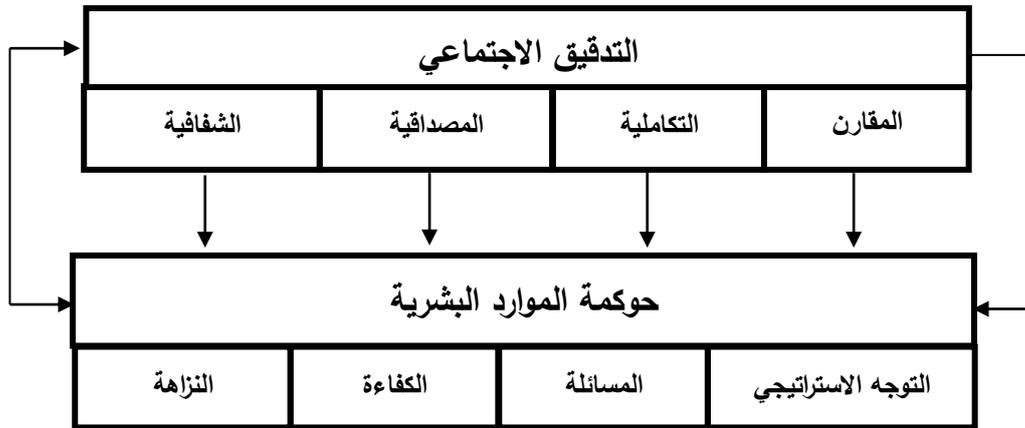
#### ثانياً: أهداف البحث

1. تقديم دراسة نظرية وميدانية للمدراء في الكلية المبحوثة عن التدقيق الاجتماعي، وحوكمة الموارد البشرية.
2. تحديد وتحليل علاقات الارتباط والتأثير والتباين بين التدقيق الاجتماعي وحوكمة الموارد البشرية وإظهار هذه العلاقات على مستوى الكلية قيد البحث.

#### ثالثاً: مُخطط البحث الافتراضي

إن مخطط البحث هو بناء فكري (Intellectual Construct) لمجموعة من الحقائق التي تقدم تمثيلاً مبسطاً ومختصراً وافتراضياً للظاهرة قيد الدراسة، كما إنه من وجهة نظر (Revitt, 1992) مجموعة من العلاقات المنطقية التي تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به، وفي ضوء ذلك فإن البحث حدد التدقيق الاجتماعي بوصفه متغيراً مستقلاً فيما كانت حوكمة الموارد البشرية متغيراً

تابعاً والمخطط التالي في الشكل (1) يوضح العلاقة بين المتغيرين.



(1) مخطط البحث الافتراضي

الشكل من إعداد للباحثين.

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدقيق الاجتماعي وحوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد المقارن وأبعاد حوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة.
  - 2- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بُعد التكاملية وأبعاد حوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة.
  - 3- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بُعد المصدقية وأبعاد حوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة.
  - 4- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الشفافية وأبعاد حوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدقيق الاجتماعي في حوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد المقارن في حوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة.
  - 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد التكاملية في حوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة.
  - 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد المصدقية في حوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة.
  - 4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الشفافية في حوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** تتباين أبعاد التدقيق الاجتماعي في مستوى تأثيرها في حوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة.

#### خامساً- منهج البحث

إعتمد للباحثين على المنهجين الوصفي والتحليلي في كتابة الجانب النظري، فضلاً عن دراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

#### سادساً- حدود الدراسة

- الحدود المكانية: اقتصر البحث على كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء وذلك لتعاون الإدارة وأعضاء هيئة التدريس مع الباحثين .

- الحدود الزمانية: حددت مدة البحث بمدة تسجيل البحث وانجازه وهي مُدة استمرت من 1/ 9 /2016 ولغاية 2017/6/1.

### سابعاً - أساليب جمع البيانات والمعلومات

إعتمد للباحثين في جمع البيانات والمعلومات التي ساعدتهما في كتابة الجانب النظري فضلاً عن الجانب الميداني للبحث للوصول إلى نتائج واستنتاجات البحث على الأساليب الآتية:

1. الاستعانة بالعديد من المصادر العربية والأجنبية وشبكة الانترنت المرتبطة بموضوع البحث من اجل تغطية الجانب النظري فضلاً عن دعم الجانب الميداني.
2. استخدام استمارة الاستبانة (\*) بوصفها الأداة الوحيدة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث.

### المبحث الثاني: الإطار النظري

سيُقدم هذا المبحث الأطر النظرية والفلسفية لمتغيرات البحث وعلى وفق مطلبين، يتناول المطلب الأول (التدقيق الاجتماعي) فيما يتضمن المطلب الثاني (حوكمة الموارد البشرية) وكما يأتي:

#### المطلب الأول

#### أولاً: مفهوم التدقيق الاجتماعي.

لم يكن تدقيق الموارد البشرية مُعتمداً من قِبَل في المنظمات حتى وقت قريب، إلا انه أخذ حيزاً واسعاً في الوقت الحاضر لحاجة تلك المنظمات للوصول إلى الكفاءة والريادة.

إذ إنه مفهوماً حديثاً تبنته المنظمات كرسالة اجتماعية لتوفير الخدمات، فهو أداة مهمة في نجاح رسالتها وكيفية تحسين تلك الرسالة مع مرور الوقت.

اختلفت طرق تحديد المفهوم باختلاف، الباحثين وطبيعة نشاط المنظمات ولكن الهدف النهائي هو تحسين أداء تلك المنظمات، فقد أوضح (Mohapatra, 2005: 4) بأنه العملية التي توضح مصادر الموارد باستخدام الوكالات العامة لتطوير التنمية بمشاركة المجتمع، وهو يسمح لأصحاب المصالح من المسائلة والشفافية وفرص التدقيق لتحقيق الأهداف. في حين أوضحت (USAID, 2008: 1) بأنه العملية لأي منظمة لحساب الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح الذي يسعى إلى تحسين ذلك الأداء في المستقبل، وتناولته منظمة اليونسكو بأنه العملية التي تمكن المنظمات من تقديم الأعمال الاجتماعية والبيئية وتحديد القيود، فهو وسيلة تشير لمدى نجاح وتقدم المنظمة في تنفيذ أعمالها ضمن القيم والأعراف الاجتماعية التي التزمت بها ضمن رسالتها. لقد عرفت (Pravin, 2010: 566) تدقيق الموارد البشرية بأنه عملية المقارنة بين ما تحمله تلك الموارد سواء كانوا في المنظمة أو الذين سيجري تعينهم لاحقاً من مهارات وكفاءات وكذلك يوضح أثر قسم الموارد البشرية وبيان نقاط القوة والضعف ومديات التطور الذي تحتاجه تلك الموارد، فيما وصفه (Marin, 2011: 53) بأنه مسؤولية المدقق لتحديد إلى أي مستوى يكون الأداء أفضل ومعرف ويضمن تدقيق إدارة الموارد البشرية ونظام الرقابة الداخلية بهدف تحديد الممارسات الجيدة.

\* نموذج استمارة الاستبانة في الملحق 1.

وأشار (Bakadir, 2013: 5) إلى أن التدقيق الاجتماعي هو عملية تحليل مستند إلى معايير محددة من أجل تحديد رأي معين حول الجوانب المختلفة لما تقوم به الموارد البشرية ضمن أهداف المنظمة ووضع التوصيات لتحسين الإدارة والمساهمة في تنسيق عمليات التدقيق الاجتماعي في خدمة التوظيف، التدريب، التحفيز.

أكد (Kumar, 2014: 2) بأنه منهجية لتقييم أداء المنظمة أو المشروع وتقديم الخدمات وفقاً للمعايير المعتمدة وهو آلية لمراجعة القيم والتأكد على الشفافية والمساءلة والمصادقية في التخطيط وتنفيذ المشاريع وجمع المعلومات عن موارد المنظمة وهو لا يعمل على تشخيص الخطأ فقط بل يعمل على إيجاد ومعالجة الاختلافات عن المعايير والخطط الموضوعية التي يجب أن تحقق أهداف المنظمة. في حين تطرق (Andereea, 2015:190) إلى أن مفهوم التدقيق الاجتماعي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمشاريع الاجتماعية وقد استخدم هذا المفهوم كأداة تدقيقية للعمل التعاوني تستخدمه المنظمات ذات الرؤيا الاجتماعية. كما أشار (Mihaeia,2015:4) إن التدقيق الاجتماعي هو عامل تحفيز في تحليل وتحسين وتقديم الحلول لتعزيز الاستخدام الفعال للموارد البشرية. وأشار (Noe, et al; 2015:724) إلى أن التدقيق هو نوع من أنظمة إدارة الموارد البشرية الفعال الذي يتضمن كمراجعة وتدقيق رضا الزبون الذي يؤثر بدوره على دوران العمل المرتبط في مجال إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب. وبنفس المعنى أشار (شبلبي، 2014: 25).

ثانياً: أهمية التدقيق الاجتماعي.

إن أهمية التدقيق الاجتماعي تتجلى بما قدمه من نتائج أسهمت في تحقيق هدف المنظمة، (سكاك، 2001: 5) إذ إنه يزود المدراء بالمعلومات الخاصة بالتحليل والتقييم أثناء التنفيذ وكذلك التشخيص الدقيق للظروف البيئية، فيما تعتمد القيادة للوصول إلى النتائج من خلال تطبيق البرامج والسياسات فضلاً عن إسهامه في رفع كفاءة الأفراد من خلال دراسة الحالة الاجتماعية وتحديد المخاطر وتقديم المعالجات.

يعمل التدقيق الاجتماعي على تمكين الأقسام الحكومية بتخطيط وإدارة وقياس الأنشطة غير المالية ومراقبتها داخلياً وخارجياً، فهي تقييم مستقبل المنظمة وهي أداة للمساءلة الاجتماعية، فضلاً عن توفير المدخلات المهمة وتقييم الأنشطة المؤثرة على الرفاه الاجتماعي بالشكل الصحيح وإظهار ما هي المنافع الاجتماعية لكل مشروع كونه أداة لتوفير المدخلات المهمة ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية: (Hrdiar, 2005: 9).

1- توفير الأساس الاستراتيجي لإدارة المسؤولية الاجتماعية.

2- تسهيل التعلم التنظيمي حول كيفية تحسين الأداء الاجتماعي.

3- العمل على إطلاع كل من المجتمع والمنظمة على التخصيصات من مواردها.

وأكد (Mohapatea,2005:20) تظهر أهمية التدقيق من خلال تدقيق الحسابات الاجتماعية من حيث توفير المعلومات وتفاصيل الموارد المالية وغير المالية وتنظيم وتدقيق معلومات المستخدمين والأفراد والمستهلكين النهائيين وهذا يفسح المجال أمام الإداريين والمسؤولين الحكوميين وغير الحكوميين من معرفة التفاصيل الدقيقة للعمل وكذلك يُمكن الأفراد من مساءلة الإدارة. أما (سكاك، هباش، 2009: 9) فقد أوضح الأهمية بأنها: إن الضمان المنطقي بأن تكون العمليات المتبعة والقرارات المتخذة مراقبة بصيغة جيدة وتُسهم في تحقيق أهداف المنظمة، إذ إن التدقيق الاجتماعي يدخل في جميع النشاطات للموارد البشرية (التوظيف، الاستقطاب، التدريب، الترقية، علاقات العمل الجماعي والظواهر المرتبطة بها من تحفيز ودوران للعمل) فهو يعمل أما على الوظيفة كاملة أو على جزء منها. تتجلى أهمية التدقيق الاجتماعي من خلال الفوائد التي يمكن أن يؤديها للمستفيدين بتدقيق العمليات وتقديم الخدمات في نفس الوقت، ويمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية من كل مرحلة من مراحل التخطيط والتنفيذ والتشغيل والصيانة (Kumar, 2014: 5).

## ثالثاً: أبعاد التدقيق الاجتماعي.

يمكن تحديد أبعاد التدقيق الاجتماعي من خلال ما اتفق عليه (Woller, John, Hardiap) (والشرع، 2002: 50) فقد جرى تحديد الأبعاد الآتية: (Woller, 2008: 3) (John, 2014: 2) (Hrdiar, 2005: 17).

1-المقارن: يُعد وسيلة مقارنة تستخدمه المنظمة من خلال مقارنة الأداء الحالي (السنة الحالية) مع الأداء السابق (السنة الماضية) ضمن المعايير المناسبة وأيضاً يمكن استخدامه للمقارنة بين المنظمات المتماثلة في الأداء والعمل. فقد بين (حافظ، 2011: 28) بأن عملية المقارنة هي إعداد قوائم تشرح السلوك للمرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم ويجري ترتيبها في قوائم لتحديد أهمية كل عنصر فيها ويجري ذلك بالتعاون بين الموارد البشرية والرؤساء المباشرين. أما (الإمام وعلي، 2013: 122) فأشارا بأن المقارنة تُعد من معايير التدقيق وفقاً لأفضل المنظمات المنافسة ويجعلها كنموذج يحتذى به ويجري بعد ذلك مقارنة الأداء بالمنظمة استناداً لنموذج المنافس بهدف التفوق.

2-التكاملية: يهدف التدقيق الاجتماعي إلى إنتاج الحسابات الاجتماعية بشكل منظم بحيث يصبح المفهوم والممارسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة. فقد بين (Woller, 2008: 1) بأن التكاملية في التدقيق الاجتماعي هو أن تتكامل مجموعة من الجهود لجميع الجهات المعنية في المنظمة على سبيل المثال، الإدارة، الموظفين، العملاء، أفراد المجتمع وواضعي السياسات ليتجلى من خلال ذلك الهدف الرئيس لخدمة المجتمع.

3-المصدقية: تشير إلى ضمان أن الحسابات الاجتماعية يجري تدقيقها من قبل مدقق مختص وذات مهارة وهو يتمتع بالمصدقية والثقة ومستقل عن إدارة المنظمة. فقد أشار (Kumar, 2014: 11) إلى أن المصدقية تشير إلى المعاينة الدقيقة لتحصيل المعلومات الصادقة حول الأهداف الموضوعية الخاصة للأفراد كالتوظيف من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف الاجور العادلة وبالتالي فإن التدقيق الاجتماعي يتحقق من ماهية القرارات التي اتخذها بأن تكون صادقة بناء على دقة المعلومات المعتمدة. في حين أشار (الإمام وعلي، 2013: 123) يجب على المدقق الاجتماعي أن يكون نزيهاً ومؤهلاً وذو كفاءة ومهارة في عملية التدقيق ولا تمارس عليه ضغوطات وأن يكون حراً في عمله ولا يحمل توجهات ذات مصلحة في عملية التدقيق.

4-الشفافية: يعمل التدقيق إلى أن تكون عملية الإفصاح عن الحسابات إلى الجهات المعنية والمجتمع واضحة ومعلومة حرصاً على الشفافية والمساواة. فقد أشار (محمود وناصر، 2005: 4) إلى أن الشفافية تحقق العدالة وإعطاء الحق في اتخاذ القرارات وتوجيه المسائلة الإدارية إلى المنظمات المعنية. أما (قيوم، 2012: 60) فقد وضح: هي العلاقة والتصریح الواضح للبيانات الحكومية والإدارية من خلال وسائل الإعلام والرقابة بهدف الإتاحة للمجتمع المدني والمواطنين كافة. وأضاف (خضر، 2012: 23) أن الشفافية من المنظور الخارجي، بأنها تتعلق بالاتصال بالعالم الخارجي بالوسائل المختلفة وإشهار الحقائق كافة في المؤسسة وجميع البيانات والمعلومات والهدف العام لها.

## المطلب الثاني

## أولاً: مفهوم حوكمة الموارد البشرية.

تُعد الموارد البشرية من أهم مصادر تميز المنظمات، فالمنافسة الحقيقية هي بما تمتلكه المنظمات من كفاءات وخبرات ومهارات التي تحملها مواردها البشرية، ومن أجل المحافظة على تلك الميزة فلا بد من وجود أداة للتنفيذ،

فاعتماد حوكمة الموارد البشرية تُسهل تلك العملية من حيث السيطرة على الممارسات والنشاطات للموارد البشرية وإدارتها وتحقيق استراتيجيتها المنظمة.

تُعد حوكمة الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة، إذ أشار (2: 2003, Merser) بأنها عملية قيادة وتطوير الموارد البشرية وإدارة الاستثمارات ذات الصلة وأضاف (5: 2008, Pauwe&Boselie) بأن حوكمة الموارد البشرية هي القدرة على الحكم الرشيد على المسؤوليات بكفاءة وفعالية وشفافية بهدف تقديم قيمة مضافة للمنظمة، وتناولها (1: 2010, Saliba) على أنها النظام الذي ينبغي أن تعتمدهُ المنظمات للتأكد من أن الموارد البشرية التي تجري إدارتها تكون بالشكل المناسب وبالطريقة التي تخفف من أية مخاطر ذات الصلة بالموارد البشرية. في حين بين (5: 2011, Deloitte) بأن حاكمية المورد البشري تعني " الأنظمة والقوانين التي تسيطر وتشرف على استراتيجية الموارد البشرية من خلال تحديد واختيار الأسلوب المناسب لتحقيق الأهداف والخطط والسياسات للمنظمة. وأوضح (1: 2011, Moore) أن حوكمة الموارد البشرية هي عملية وممارسة تستخدمها المنظمة في تحديد الأدوار والسلطة، والمسؤوليات، واتخاذ القرارات، وفي نهاية المطاف مساعلة جميع الموظفين والإدارة لصالح مساهميتها. وأشار (2: 2014, Kumar) إن التدقيق الاجتماعي يعزز الحوكمة من خلال المسائلة والشفافية وزيادة المشاركة المجتمعية لأصحاب المصالح نحو تطوير التنمية الشاملة، إذ هو عملية حيوية توجيهية لمبادئ الحكم الرشيد.

### ثانياً: أهمية حوكمة الموارد البشرية.

إن التطورات الهائلة التي شهدتها بيئة الأعمال، لم تدع حاكمية HR بعيدة عن الأنظار، فقد وضع (David, 38: 2004) أن الأهمية لحاكمية الموارد البشرية تتجسد من خلال العلاقة بين استراتيجية الأعمال ورأس المال البشري، والاستراتيجيات الوظيفية للإدارة الموارد البشرية التي تؤثر في نموذج تشغيل وإنجاز الأعمال في المنظمات. فيما أكد (157: 2008, Oertig) أن أهمية حاكمية HR تتجلى من خلال ما تحققه من أهداف، إذ تعمل على المواءمة بين HR مع الأهداف المعيارية والاستراتيجية للمنظمة وتعزيز الالتزام الأخلاقي، كذلك الحد من مخاطر حاكمية HR مع توضيح أدوار ومسؤوليات الموارد البشرية. وبين (4: 2011, Meyer, et al.) في بداية القرن الحادي والعشرين، جرى التركيز على أن المورد البشري هو الصانع الأساسي ومنتج معظم القرارات التي أدت إلى انهيار العديد من المنظمات الرائدة في العالم نتيجة للتطورات المتسارعة في البيئة المحيطة. وهذه الدلائل عززت المسار للعمل نحو حوكمة تلك الموارد بما يحقق الميزة التنافسية لها.

ويرى (293: 2001, Ulrich& Beatty) إزدادت أهمية الموارد البشرية و دورها الفاعل بسبب التغييرات السريعة في متطلبات إنجاز الأعمال مما استدعى إلى ضرورة أحداث تطوير وتحسين دورها. وأيد Meyer, et al; (5: 2011) اتفاق الكتاب على أن دور الموارد البشرية أخذ حيزاً أبعد من كونه الشريك الاستراتيجي في منظمات الاعمال بل يعد المحرك الرئيس لنجاح تلك الاعمال.

### ثالثاً: أبعاد حوكمة الموارد البشرية

جرى تحديد الأبعاد الآتية حسب رأي كل من (David, 2004: 38) و (Kaplan, et al., 2013: 3)

1- **التوجه الاستراتيجي:** أشار (مهدي، 2009: 152) إلى وضع استراتيجية للعمل بفاعلية ونشاط وحيوية وتحديد الرؤية الاستراتيجية واختيار ورسم السياسات الخاصة بحوكمة الموارد البشرية. في حين بين (Paauwe, 2008: 207) أن المنظمات تركز على التوجه الاستراتيجي الذي يؤدي إلى النجاح من خلال تكوين هياكل ونظم

وممارسات وتكوين ثقافة المنظمة الهادفة وهذا يجري على الصعيد الداخلي، وتوجهها استراتيجياً خارجياً متمثلاً بالبيئة الخارجية وأصحاب المصالح من حيث القوانين والتشريعات التي يجب أن تتوافق مع الأعراف المجتمعية.

2- **المساءلة:** هو مصطلح يصعب تحديد مفهوم دقيق له مع ذلك فهو يعني أن المسائلة تحت عندما يكون هنالك علاقة بين شخص أو هيئة أو إدارة مسؤولة عن انجاز عمل أو مهمة وهي تخضع للإشراف والتوجيه وعليها إعداد المعلومات الكاملة حول إنجاز تلك المهام أمام ذوي العلاقة (2: Bovens, 2006). أما (مصالح، 2013: 58) فقد أشارت بأنها نظام يوجب على المسؤولين عن الوظائف سواء كانوا منتخبين أو معينين وبمختلف الدرجات الوظيفية من تقديم تقارير دورية عن انجاز الاعمال المناطة بهم والاستعداد لتحمل المسؤولية المترتبة على نتائج تلك التقارير.

3- **الكفاءة:** تشير إلى المدى الذي يحدد قيمة الموارد البشرية والمالية دون أن يكون هناك هدر أو ضياع. فقد أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004) إلى وجود كفاءة عالية تتضمن إطار للحوكمة في تعزيز شفافيته وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن تصاغ المسؤوليات بوضوح وتقسّم ما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة ولن يحدث ذلك إلا من خلال كفاءة التطبيق (فتحي، 2012: 33). أما (مصطفى، 2002: 411) فقد بين أن الكفاءة تعني الدرجة التي يصل فيها الفرد أو المنظمة إلى تحقيق الأهداف المخطط لها بدقة وفعالية عالية.

4- **النزاهة:** حددت أكاديمية تنمية الموارد البشرية (AHRD) مفهوم النزاهة بأنه المعيار أو القيم التي تحدد إطار منظم يتضمن الإخلاص في العمل على المستوى الشخص والمهني وهو مورد مهم يُسهم في تنمية الموارد البشرية في مجال تحليل وصنع القرارات التي تحقق النجاح (Noellist, 2013: 475). وأشار (Noe, etal, 2015: 46) إلى أن النزاهة هي نظام يساعد على تغيير سلوكيات الموارد البشرية التابعة لقيادة معينة للقيام بأفضل عمليات الاتصال معها لتحقيق الأهداف.

### المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

بهدف التعرف على ماهية المكونات الرئيسة والمتغيرات الفرعية المعتمدة في مخطط البحث وفرضياته وطبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التدقيق الاجتماعي وحوكمة الموارد البشرية، فقد تم تخصيص هذا المبحث لوصف متغيرات البحث وتشخيص وتحليل مستوى أهمية تلك المتغيرات والتحقق من مدى سريان مخططة الافتراضي واختبار فرضياته.

وإتماداً على ما تقدم فقد قُسم هذا المبحث على الفقرات الآتية:

#### أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

##### 1- وصف متغيرات التدقيق الاجتماعي وتشخيصها

تُسبّر معطيات الجدول (1) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X16-X1) الخاصة بمؤشرات أبعاد التدقيق الاجتماعي موزعة على أربعة أبعاد (المقارن، التكاملية، المصدقية، الشفافية)، إذ تشير النسب إلى أن (96.56%) من عينة الدراسة متفقون على هذه الأبعاد مقابل (0.47%) غير متفقين عليها، و(2.97%) من عينة الدراسة متفقون نوعاً ما، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.999) وانحراف معياري (0.432). وبالمقابل هنالك نسبة إتفاق إيجابية جيدة متقاربة لجميع الأبعاد، ومن خلال

متابعة مدى إسهام كل بُعد في دعم متغير التدقيق الاجتماعي تبين أن بُعد (المقارن) قد حصل على أعلى وسط حسابي قدره (4.015) وانحراف معياري (0.377)، ويشير هذا إلى أن الكلية المبحوثة تقارن أدائها الحالي (أسننه الحالية) مع الأداء السابق (السنة الماضية) ضمن المعايير المناسبة. ومن بين أهم المؤشرات التي عززت أعلى وسط حسابي لأبعاد التدقيق الاجتماعي، بُعد المقارن المؤشر (x1) الذي ينص على (تسهم عملية المقارنة في تحقيق نجاح المنظمة من خلال انجاز الأهداف)، بعد التكاملية المؤشر (x7) الذي ينص على (تأخذ المنظمة بجهود كافة أصحاب المصلحة)، بُعد المصدقية المؤشر (x9) الذي ينص على (تعتمد المصدقية من قبل المنظمة في البحث عن معلومات الموارد البشرية). بُعد الشفافية المؤشر (x15) الذي ينص على (تسهم الشفافية في الاختيار الصحيح للتوظيف). التي جاءت بأوساط حسابية (4.015) (4.012) (3.995) (3.975) على التوالي وهي أعلى من الوسط الفرضي (3)، وانحراف معياري (0.377) (0.860) (0.194) (0.298) على التوالي

الجدول (1) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

## لمتغير التدقيق الاجتماعي

الانحراف المعياري	سط الحسابي	اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق نوعاً ما		اتفق		نق بشدة	الأبعاد
		1	2	3	4	5					
		%	%	%	%	%	%	%	%		
0.377	4.015	-	0.62	5	86.88	7.5	المقارن				
0.860	4.012		0.62	1.88	93.13	4.37	التكاملية				
0.194	3.995	-	-	1.88	96.24	1.88	المصدقية				
0.298	3.977		0.62	3.13	93.75	2.5	الشفافية				
0.432	3.999		0.47	2.97	92.50	4.06	المعدل				
			0.47	2.97	96.56						

الجدول من إعداد للباحثين استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية.

بناءً على معطيات الأبعاد المدروسة بشأن متغير التدقيق الاجتماعي فقد تبين أن هناك تحسين مستمر للأداء بالنسبة إلى الأهداف والسياسات الاجتماعية في الكلية المبحوثة عينة الدراسة.

## 2- وصف متغيرات حوكمة الموارد البشرية وتشخيصها

أفصحت معطيات الجدول (2) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X17-X32) الخاصة بمؤشرات أبعاد حوكمة الموارد البشرية موزعة على أربعة أبعاد (التوجه الاستراتيجي، المسائلة، الكفاءة، النزاهة)، إذ تشير النسب إلى أن (97.82%) من عينة الدراسة متفقون على هذه الأبعاد مقابل (0.62%) غير متفقين عليها، و(1.56%) من عينة الدراسة متفقون نوعاً ما، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.993) وانحراف معياري (0.247). وبالمقابل نلاحظ هنالك نسبة اتفاق ايجابية جيدة مقارنة لجميع الأبعاد، ومن خلال متابعة مدى إسهام كل بُعد في دعم متغير حوكمة الموارد البشرية تبين أن بُعد (المسائلة) قد حصل على أعلى وسط حسابي قدره (4.027) وانحراف معياري (0.163)، ويشير هذا إلى أن الكلية المبحوثة تُطبق المسائلة في سياسات الموارد البشرية عبر تحمل العاملين ومقدمي الخدمة المسؤولية عن العمليات والنتائج. ومن بين أهم المؤشرات التي عززت أعلى وسط حسابي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية، بُعد التوجه الاستراتيجي المؤشر (x17) الذي ينص على (يوجد توجه استراتيجي للعمل بمبدأ الحوكمة لدى المنظمة)، بُعد المسائلة

المؤشر (x22) الذي ينص على (تعمل المنظمة على اعتماد مبدأ المسائلة في سياستها)، بُعد الكفاءة المؤشر (x28) الذي ينص على (تمتلك المنظمة من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية). يُعد النزاهة المؤشر (x30) الذي ينص على (تعمل النزاهة على اختيار العناصر المناسبة للعمل في المنظمة). التي جاءت بأوساط حسابية (3.972) (4.027)(4.015)(3.957) على التوالي وهي أعلى من الوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري (0.216) (0.163) (0.271) (0.337) على التوالي.

الجدول (2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لمتغير حوكمة الموارد البشرية

الانحراف المعياري	سط الحسابي	تفق بشدة	لا اتفق	تفق نوعاً ما	اتفق	اتفق بشدة	الأبعاد
		1	2	3	4	5	
		%	%	%	%	%	
0.216	3.972	-	0.62	3.13	95	1.25	التوجه الاستراتيجي
0.163	4.027	-	-	0.62	96.25	3.13	المسائلة
0.271	4.015	-	-	0.62	97.5	1.88	الكفاءة
0.337	3.957	-	1.88	1.88	94.36	1.88	النزاهة
0.247	3.993	-	0.62	1.56	95.78	2.04	المعدل
			0.62	1.56	97.82		

الجدول من إعداد للباحثين استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية.

بناءً على معطيات المتغيرات المدروسة بشأن حوكمة الموارد البشرية فقد تبين أن الكلية المبحوثة عينة الدراسة لديها القدرة الذاتية في إدارة توجهها الاستراتيجي، ووضوح دور وممارسات وأنشطة حوكمة الموارد البشرية التي تتبناها في ما يخص المسائلة والكفاءة والنزاهة.

### ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة.

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها للتعرف على علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية. من خلال الفقرات الآتية:

#### 1- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

يمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى مدى تحقق الفرضية الرئيسية الأولى، ويعرض الجدول (3) نتائج قيم الارتباط بين التدقيق الاجتماعي وحوكمة الموارد البشرية إذ توضح النتائج على المستوى الكلي وجود علاقة ارتباط طردية موجبة قوة بين التدقيق الاجتماعي وحوكمة الموارد البشرية على مستوى الكلي البالغ قيمته (\*0.978) عند مستوى معنوية (0.05). وعليه التدقيق الاجتماعي هو عامل ترسيخ للترويج لنشر حوكمة الموارد البشرية، أما على مستوى علاقة الارتباط الفرعية بين أبعاد متغيرات البحث نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين جميع أبعاد متغيرات البحث. إذ كانت أعلى علاقة ارتباط بين بُعد الشفافية من أبعاد المتغير المستقل وبُعد النزاهة من أبعاد المتغير المعتمد وقد بلغت (\*0.970).

الجدول (3) نتائج علاقات الارتباط بين التدقيق الاجتماعي وحوكمة الموارد البشرية على مستوى الكلي والأبعاد الفرعية

كلي	التدقيق الاجتماعي				المتغير المستقل
	الشفافية	المصادقية	التكاملية	المقارن	المتغير المعتمد
	0.935*	0.871*	0.833*	0.866*	التوجه الاستراتيجي
	0.642*	0.716*	0.872*	0.642*	المسائلة
	0.700*	0.697*	0.821*	0.528*	الكفاءة
	0.970*	0.930*	0.873*	0.837*	النزاهة
0.978*					كلي

\* P < 0.05 , N = 40

الجدول من إعداد للباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS. وبناءً على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط الطردية الموجبة إن التدقيق الاجتماعي له علاقة بحوكمة الموارد البشرية لأنه يقدم تحليلاً مفصلاً لنقاط القوة والضعف لحوكمة الموارد البشرية عبر تقديمه المعلومات النوعية والكمية عن تطبيق السياسات الاجتماعية في الكلية المبحوثة، وبهذا نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى وفي حدود مجتمعها.

## 2- تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث.

ضمن المعالجة المنهجية لفرضياتنا فقد أنجزت في الفقرة الأولى علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، وسيتناول هذه الفقرة علاقات التأثير ذاتها وستعرض نتائج الاختبار على النحو الآتي:

### أ- علاقة تأثير التدقيق الاجتماعي في حوكمة الموارد البشرية على المستوى الكلي

يُمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية الدراسة الثانية الرئيسية، إذ يتضح من الجدول (4) وجود تأثير معنوي للتدقيق الاجتماعي في حوكمة الموارد البشرية. ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (822.659) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.61) ضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1,38)، إذ يتضح من معامل التحديد (R<sup>2</sup>) للأنموذج العام أن (0.95) من حوكمة الموارد البشرية يفسره التدقيق الاجتماعي في الكلية المبحوثة ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (β1) الذي يدل على أن (0.640) من حوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من التدقيق الاجتماعي ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (28.682) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.686) عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (4) تأثير التدقيق الاجتماعي في حوكمة الموارد البشرية على المستوى الكلي

R <sup>2</sup>	T		F		تدقيق الاجتماعي		المتغير المستقل المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	$\beta_1$	$\beta_0$	
0.95*	1.686	28.682	2.61	822.659	0.640	1.43	حوكمة الموارد البشرية

\* P < 0.05 , d.f = (1,38) , N = 40

الجدول من إعداد للباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

ب- تأثير كل بُعد من أبعاد التدقيق الاجتماعي في حوكمة الموارد البشرية.

### 1. تأثير المقارن في حوكمة الموارد البشرية

يشير الجدول (5) الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لبُعد المقارن في حوكمة الموارد البشرية. ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (101.916) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.61) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1,38)، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) أن (0.72) من حوكمة الموارد البشرية يُفسره بُعد المقارن في الكلية المبحوثة، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار ( $\beta_1$ ) الذي يدل على أن (0.412) من حوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من بُعد المقارن ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (10.095) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.686) عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك فقد تحققت الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول (5) تأثير المقارن في حوكمة الموارد البشرية

R <sup>2</sup>	T		F		المقارن		المتغير المستقل المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	$\beta_1$	$\beta_0$	
0.72	1.686	10.095*	2.61	101.91	0.41	2.33	حوكمة الموارد البشرية

\* P < 0.05 , d.f = (138) , N = 40

الجدول من إعداد للباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

### 2. تأثير التكاملية في حوكمة الموارد البشرية

يُعرض الجدول (6) الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لبُعد التكاملية في حوكمة الموارد البشرية. ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (566.560) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.61) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1,38)، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) أن (0.93) من حوكمة الموارد البشرية ويفسره بُعد التكاملية في الكلية المبحوثة، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار ( $\beta_1$ ) الذي يدل على أن (0.635) من حوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من بُعد التكاملية ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (23.803) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.686) عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك فقد تحققت الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول (6) تأثير التكاملية في حوكمة الموارد البشرية

R <sup>2</sup>	T		F		التكاملية		المتغير المستقل المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	$\beta 1$	$\beta 0$	
0.93	1.686	23.803*	2.61	566.560	0.63	1.44	حوكمة الموارد البشرية

\* P &lt; 0.05 , d.f = (1,38) , N 40

الجدول من إعداد للباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

## 3. تأثير المصادقية في حوكمة الموارد البشرية

يُشير الجدول (7) الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لُبُعد المصادقية في حوكمة الموارد البشرية. ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (310.272) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.61) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1,38)، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن (0.89) من حوكمة الموارد البشرية يفسره بُعد المصادقية في الكلية المبحوثة، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار ( $\beta 1$ ) الذي يدل على أن (0.833) من حوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من بُعد المصادقية ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (17.615) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.686) عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك فقد تحققت الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (7) تأثير المصادقية في حوكمة الموارد البشرية

R <sup>2</sup>	T		F		المصادقية		المتغير المستقل المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	$\beta 1$	$\beta 0$	
0.89	1.686	17.615*	2.61	310.272	0.833	0.66	حوكمة الموارد البشرية

\* P &lt; 0.05 , d.f = (1,38) , N 40

الجدول من إعداد للباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

## 4. تأثير الشفافية في حوكمة الموارد البشرية

يُشير الجدول (8) الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لُبُعد الشفافية في حوكمة الموارد البشرية. ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (658.780) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.61) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1,38)، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن (0.94) من حوكمة الموارد البشرية يفسره بُعد الشفافية في الكلية المبحوثة، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار ( $\beta 1$ ) الذي يدل على أن (0.569) من حوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من بُعد الشفافية ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (25.667) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.686) عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك فقد تحققت الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (8) تأثير الشفافية في حوكمة الموارد البشرية

R <sup>2</sup>	T		F		الشفافية		المتغير المستقل المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	$\beta_1$	$\beta_0$	
0.94	1.686	25.667*	2.61	658.780	0.561	1.721	حوكمة الموارد البشرية

\* P &lt; 0.05 , d.f = (1,38) , N 40

الجدول من إعداد للباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

من خلال نتائج علاقة تأثير كل بُعد من أبعاد التدقيق الاجتماعي في حوكمة الموارد البشرية نجد أن بُعد الشفافية قد مثلت أعلى مساهمة في تفسير حوكمة الموارد البشرية إذ بلغت النسبة (0.94)، في حين نجد أن بُعد المقارن قد مثل أدنى مساهمة في تفسير حوكمة الموارد البشرية إذ بلغت النسبة (0.72)، وتكاد مثل هذه المؤشرات توفر انطباعاً لدى للباحثين بأن الشفافية تمارس أدواراً تأثيرية في حوكمة الموارد البشرية عبر الشفافية في سياسات وعمليات وإجراءات الموارد البشرية في الكلية المبحوثة.

ت- تتباين أبعاد التدقيق الاجتماعي في مستوى تأثيرها في حوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة.

يُعد تحليل الانحدار المتدرج (Step-Wise) أداة فاعلة في بيان تباين التأثير بين المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد وكذلك الترتيب بحسب أولوية أو أهمية ذلك التأثير، إذ تشير معطيات الجدول (9) إلى نتائج هذا التحليل، أجريت عملية التحليل على ثلاث مراحل، بدأت المرحلة الأولى بإدخال بُعد الشفافية، إذ إن تحليل الانحدار المتدرج يعطيه الأولوية من حيث الأهمية والتأثير، وهو يفسر لوحده (R<sup>2</sup>) (95%) من التغيرات الحاصلة في حوكمة الموارد البشرية. ويأتي بُعد التكاملية بالمرتبة الثانية من حيث أهمية التأثير وحجمه، إذ يضيف بُعد التكاملية تقريباً (97%) من القدرة التفسيرية للأنموذج إذا ما أدخل إلى جانب بُعد الشفافية، وبذلك يفسر الأنموذج بدلالة (R<sup>2</sup>) (97%) من التغيرات في حوكمة لموارد البشرية. وأخيراً يأتي بُعد المصادقية بالمرتبة الثالثة من حيث أهمية التأثير، وبذلك يفسر الأنموذج بدلالة (R<sup>2</sup>) (98%) من التغيرات في حوكمة الموارد البشرية وتم إستبعاد الأبعاد الأخرى (المقارن) لعدم أهميتها التأثيرية، وبذلك تثبت الفرضية الرئيسة الثالثة.

الجدول (9) ترتيب أهمية التأثير لأبعاد التدقيق الاجتماعي في حوكمة الموارد البشرية

R <sup>2</sup>	الأبعاد حسب أهميتها التأثيرية	الخطوة
0.95	الشفافية	الخطوة الأولى
0.97	الشفافية / التكاملية	الخطوة الثانية
0.98	الشفافية / التكاملية / المصادقية	الخطوة الثالثة

الجدول من إعداد للباحثين استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

بناءً على وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار العلاقة التأثيرية فيما بينها على وفق ما أفضى إليه مخطط الدراسة. فقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات وعلى النحو الآتي:

## أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات المهمة وهي:

1. أظهرت نتائج وصف وتشخيص الأفراد المبحوثين في الكلية درجة استجابة وانسجام عالية لمتغير التدقيق الاجتماعي، إذ كان أعلى نسبة اتفاق من نصيب بُعد المصادقية، وأدنى نسبة اتفاق بُعد المقارن، بالمقابل كان أعلى وسط حسابي كان لبُعد المقارن وادني وسط حسابي كان من نصيب بُعد الشفافية.
2. أفرزت نتائج وصف وتشخيص الأفراد المبحوثين في الكلية درجة استجابة وانسجام عالية لمتغير حوكمة الموارد البشرية، إذ كان أعلى نسبة اتفاق من نصيب بُعد المسائلة وبُعد الكفاءة، وأدنى نسبة اتفاق بُعد النزاهة، بالمقابل كان أعلى وسط حسابي كان لبُعد المسائلة، وادني وسط حسابي كان من نصيب بُعد النزاهة.
3. أشرت نتائج تحليل علاقة الارتباط لمتغيري البحث وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التدقيق الاجتماعي وحوكمة الموارد البشرية على المستوى الكلي بين المتغيرين وعلى مستوى العلاقة بين الأبعاد في الكلية المبحوثة، إذ كان أقوى علاقة ارتباط بين بُعد الشفافية أحد أبعاد التدقيق الاجتماعي وبُعد النزاهة أحد أبعاد حوكمة الموارد البشرية، وأضعف علاقة ارتباط بين بُعد المقارن أحد أبعاد التدقيق الاجتماعي وبُعد الكفاءة أحد أبعاد حوكمة الموارد البشرية، وهذا ما يؤشر صحة تحقق فرضية البحث الذي افترض وجود علاقة ارتباط.
4. كشفت نتائج تحليل علاقة الأثر لمتغيري الدراسة عن وجود تأثير معنوي ايجابي بين التدقيق الاجتماعي وحوكمة الموارد البشرية على مستوى الكلية المبحوثة، أما على مستوى تأثير أبعاد التدقيق الاجتماعي في حوكمة الموارد البشرية كان أقوى علاقة تأثير لبُعد الشفافية في حوكمة الموارد البشرية، وأضعف علاقة تأثير لبُعد المقارن في حوكمة الموارد البشرية، وهذا ما يؤشر صحة تحقق فرضية البحث الذي افترض وجود علاقة تأثير معنوية بين متغيرات البحث.
5. أفرزت معطيات الانحدار المتدرج أن بعد الشفافية قد فسر أعلى نسبة تأثير في حوكمة الموارد البشرية وقد مثلت هذه النسبة أعلى إسهام قياساً بالأبعاد الأخرى للتدقيق الاجتماعي، وهذا يدل على أن الكلية المبحوثة تعطي لجوانب الشفافية أهمية وأولوية في تبنيتها تطبيق سياسات حوكمة الموارد البشرية في التعليم العالي.

## ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها جرى عرض جملة من التوصيات وهي:

1. ضرورة اهتمام جامعة كربلاء على نحو عام والكلية المبحوثة على نحو خاص بموضوع مراجعة وتدقيق الجوانب الاجتماعية وإعطائه أهمية لأن الجودة تلعب دوراً بارزاً في تنمية الموارد البشرية من حيث الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
2. ضرورة دمج التدقيق الاجتماعي في الرؤية الإستراتيجية الاجتماعية للكلية المبحوثة التي تُعد جزءاً أساسياً ومهماً من التخطيط الاستراتيجي الشامل لها.
3. العمل على توعية وتعريف موظفي الكلية المبحوثة بمفهوم التدقيق الاجتماعي وسعيهم الموضوعي والاستقرائي من خلال الملاحظة، التحليل، والتقييم، وتقديم التوصيات بالاعتماد على التقانات التي تسمح بالكشف عن

- نقاط القوة والضعف بالمقارنة مع المرجعيات المحددة بوضوح لتحسين فاعليتها وقدرتها على التكيف مع الجوانب الاجتماعية.
4. أن تعمل وتشخص الكلية المبحوثة الانتهاكات فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية للموارد البشرية لغرض تحديد المسؤولين عنها ومسائلتهم.
  5. أن تتبنى الكلية المبحوثة آليات وسياسات وإجراءات لتنمية أبعاد التدقيق الاجتماعي باعتباره أداة وقائية وعلاجية لحوكمة الموارد البشرية.
  6. ضرورة وعي القيادات الإدارية في الكليات المبحوثة بأهمية الالتزام التنظيمي باعتباره مقوماً هاماً من مقومات نجاح الجامعة الحكومية.
  7. أن تقدم الكلية المبحوثة صورة واضحة وشفافة وصادقة لمبادرات حوكمة الموارد البشرية وإيجاد فضاءات لمساهمات العاملين في دعم حوكمتها.
  8. تقليص فجوة التوقعات الخاصة بتنفيذ حوكمة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة من خلال تدقيق سياساتها الاجتماعية الخاصة بمواردها البشرية وتقديم المعلومات متكاملة لكيفية زيم الفجوة ومعالجتها وفقاً لما تقدمه من توصيات ومقترحات.

#### المصادر:

القران الكريم

المصادر العربية.

#### أولاً: الكتب.

- 1- حافظ، محمد عبده " حوكمة القوى العاملة" ط/1 دار الفجر للنشر والتوزيع، 2011م، مصر.
  - 2- خضر، أحمد علي " الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات" ط/1، دار الفكر الجامعي، 2012م، مصر.
  - 3- السكارنة، بلال خلف " أخلاقيات العمل" ط/1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009م، عمان، الأردن.
  - 4- الشرع، مجيد جاسم "المراجعة عن المسؤولية الاجتماعية في المصارف الإسلامية"، دار وائل للنشر عمان، 2002م .
  - 5- شبلي، مسلم علاوي " الجودة الشاملة والبيئة، المفاهيم، المداخل، الحالات" الطبعة الأولى، شركة الغدير للطباعة والنشر المحدودة، 2014م، العراق.
  - 6- فتحي، الحسين " معايير الحوكمة وأهدافها" 2012م، سوريا.
  - 7- مصطفى، سيد أحمد " إدارة البشر، الأصل والمهارات" 2002م، مصر.
  - 8- مصلح، عبير " النزاهة والشفافية والمسائلة في مواجهة الفساد" ط/3، الائتلاف من أجل النزاهة والمسائلة، دعم حكومة النرويج وهولندا، 2013م.
  - 9- مهدي، جمال " مبادئ وممارسات حوكمة الشركات" المنظمة العربية للتنمية الإدارية" مصر، 2009م.
- ثانياً: المجالات.

- 1- الإمام، عمر محمد آدم وعلي، الطاهر احمد محمد" نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية" مجلة العلوم الاقتصادية عدد/1مجلد/1، 2013م.
- 2- سكاك ، مراد " التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي واستراتيجي في تحسين إدارة الموارد البشرية " بحث منشور، مجلة العلوم الاجتماعية، لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر 2001م.
- 3- سكاك ،مراد و هباش فارس" دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي" الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات سطيف، الجزائر، 2009م.

### ثالثا : الرسائل والاطاريح.

- 1- قيديم، سميحة" دور الحوكمة في تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح في المؤسسات " رسالة ماجستير، كلية العلوم والاقتصاد والتجارة، الثامن من مايو، الجزائر، 2012م.  
رابعا: البحوث.
- 2- حسين، سندس سعدي "أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، 2006م.
- 3- محمود، علي وناصر، محسن" دور الرقابة الداخلية في تطبيق نظام الحوكمة"، سوريا، 2005م.

المصادر الأجنبية:

### Books

- 1- Noe, Raymond ,Hollenbeck, John, Gerhart, Barry& Wright, Paterick" Human Resource Management, Gaining Acomptitive Advantage" 9ed ,Graw–Hill, Education, 2015.
- Journals, Periodicals, Conferences
- 1- Andreea, Mihaela"The Impact of Social Audit In Human Resources Management" University of Tarqu Jiu, Economy Series,Issue,Vol.1, 2015.
- 2- Bowens. M" Analyzing and Assessing Public Accountability" Aconceptal From Work European Governance Papers.Vol.1,No. 6, 2006.
- 3- David, Hilborn, "HR Governance: Engaging Key Stakeholders for Superior HR Performance, Work span" Sep; 47, 9; Pro–Quest Central, 2004.
- 4- John, Omnaen" Soucial Audit Manul" Copening Srid Klgdgp, 2014.
- 5- – Hrdiar, Mcr," Social Audit: Atookit A guide for Performance Improvement and outcome Measurement ,Copyright CGG, 2005.

- 6- Kumar, Ajaya" Social Audit Manual" State Institute of Rural Development Etcpo, Kottarakara, 2014.
- 7- Woller, Gary" Social Audit Toll Handbook" Produced by for Review by The United States Agency for International Development Prepared by Chemonics International, Inc, 2008.
- 8- Meyer, M., Roodt, G., & Robbins, M. " Human resources risk management: Governing people risks for improved performance" SA Journal of Human Resource Management ,SA Tydskrif vir Menes like hulpbronbestuur, 9(1), Art. 366, pages 12, 2011.
- 9- Ulrich, D., & Beatty, D" From partners to players: Extending the HR playing field. Human Resource Management", 2001.
- 10-Mihaeia. Nastasie, , "The impact of social audit in human resources Administration" , journal University of Târgu Jiu, Vol.1,No.1. 2015.
- 11-Parvin, Durai" Human Resource Management" India Doling Kindersly India Pvt,Let,2010.
- 12-Noellist, Mirlenda" Integrity: An Intrapersonal Perspective" Human Resource Development Review, 12(4), 474-499,SAGE, Publication,2013.
- 13-Moore, Carla "The four pillars of HR governance, Village Vibes, Charity Village, Caroline Veldhuis" (Ed.), Issue, 2011.

### Thess.

- 1- Usaid" Social Audit Tool Hand Book" using the social Audit to Assesst the Social performance of microfince Institution, 2008.
- 2- Deloitte, "HR Governance: A Deloitte Point of View, <http://irc.queensu.ca>,2011.
- 3- Oertig, M. " Von der Corporate Governance zur HR-Governance. In: Wunderer, R. " Corporate Governance – zur personalen und sozialen Dimension. München: Luchterhand. 155-158, 2008.
- 4- Marin, I "Audital Resource on Umame, Bacharest" Editor Economic, 2011.
- 5- . Kaplan, Avril , D & Dominis , S & Palen , J and Estelle E Quain, "Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries", 2013.
- 6- Merser, "Why HR Governance Matters : Managing the HR Function for Superior Performance", 2003.
- 7- Paauwe, J. and Boselie" Social Audit for hier governance" (2008).

- 8- Saliba , Charles , "HR Governance – The real Gatekeeper", 2010.
- 9- Mercer , "Why HR Governance Matters : Managing the HR Function for Superior Performance", 2003 .
- 10- Nohapatra, Ranjan "Social Audit Assessment of Present Statut and Recommendation of Methods for Making Audit" a viable instrument for sustainable program delivery, planning commission, India, Newdalhi, 2005.

## ملحق رقم (1)

إلى الأساتذة ..... المحترمين

استمارة استبانته

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استمارة استبانته البحث الموسوم (أثر التدقيق الاجتماعي في حوكمة الموارد البشرية: بحث استطلاعي /تحليلي لعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء) أملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها . إن نجاح هذه البحث يعتمد على درجة استجابة المبحوثين وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية، علماً إنه لا يستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف في الكلية، بقدر ما تستخدم للأغراض البحث العلمي على أمل أن يخرج بنتائج تخدم مسيرة التقدم العلمي، بفضل ما تقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة، علماً بان البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، ولا داعي لتثبيت الاسم أو التوقيع على الاستمارة، شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا .

## ملاحظات:

- 1- يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة فترك سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
- 2- يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك.

الباحث

م.د بصير خلف خزعل  
الجامعة التقنية الشمالية  
المعهد التقني الحويجة

الباحث

م.د صالح مهدي محمد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة كربلاء

لا اتفق بشدة 1	لا اتفق 2	اتفق نوعاً ما 3	اتفق 4	اتفق بشدة 5	أولاً: التدقيق الاجتماعي	المؤشرات	الأبعاد
					تسهم عملية المقارنة في تحقيق نجاح المنظمة من خلال انجاز الاهداف.	1	بُعد المقارن
					توفر المقارنة طرق للاختيار الرشيد للموارد البشرية ذات المواصفات الجيدة.	2	
					تعتمد المنظمة على تطبيق عملية المقارنة في وضع خطة اختيار الموارد البشرية.	3	
					تستفيد المنظمة من المقارنة لدعم عملية التدقيق الاجتماعي	4	
					تعمل المنظمة على بلوغ هدفها في خدمة المجتمع من خلال التكاملية.	5	بُعد التكاملية
					تعد التكاملية عنصراً مهماً في وضع السياسات للمنظمة.	6	
					تأخذ المنظمة بجهود كافة اصحاب المصلحة.	7	
					تؤدي التكاملية الى بلوغ الهدف الرئيس للمنظمة.	8	
					تعتمد المصادقية من قبل المنظمة في البحث عن معلومات الموارد البشرية.	9	بُعد المصادقية
					تعد المصادقية عاملاً من عوامل توظيف الموارد البشرية.	10	
					تعتمد المنظمة المصادقية في التعامل مع المعلومات.	11	
					تحصل المنظمة على نسبة تدقيق اجتماعي عالية من خلال المصادقية.	12	
					يوجد ما يكفي من الشفافية في المنظمة.	13	بُعد الشفافية
					تعمل الشفافية على اتاحة البيانات والمعلومات للجميع.	14	
					تسهم الشفافية في الاختيار الصحيح للتوظيف.	15	
					تؤدي الشفافية الى الإفصاح عن المعلومات الخاصة بكفاءة الموارد البشرية.	16	
					ثانياً: حوكمة الموارد البشرية		
					يوجد توجه استراتيجي للعمل بمبدأ الحوكمة لدى المنظمة.	17	التوجه الاستراتيجي
					تعمل المنظمة على استشراف مستقبل الموارد البشرية ذات الكفاءة .	18	
					أهداف المنظمة الحالية تتطابق مع الاهداف المستقبلية.	19	
					يعزز التوجه الاستراتيجي تحقيق رؤية المنظمة.	20	
					تسهم المسائلة في تقويم مواطن الضعف في المنظمة.	21	بُعد المسائلة
					تعمل المنظمة على اعتماد مبدأ المسائلة في سياستها .	22	
					تعزز المسائلة دور الادارة في عملية اختيار المورد البشري الاكفاً.	23	
					تؤدي المسائلة الى وصول المنظمة الى الاداء العالي.	24	
					تعمل المنظمة على اعتماد مبدأ الكفاءة في العمل.	25	بُعد الكفاءة
					تتميز خطط المنظمة للموارد البشرية بالدقة العالية.	26	
					تعمل الكفاءة على تحقيق الاهداف في المنظمة.	27	
					تمتلك المنظمة من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.	28	
					تعتمد المنظمة النزاهة كمبدأ للعمل.	29	بُعد النزاهة
					تعمل النزاهة على اختيار العناصر المناسبة للعمل في المنظمة.	30	
					تسهم النزاهة في زيادة عطاء العاملين.	31	
					تهتم المنظمة بالنزاهة كعامل من عوامل النجاح.	32	