

# استراتيجية الشفافية وتأثيرها على حوكمة الموارد البشرية دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في دائرة كهرباء محافظة كربلاء المقدسة

## Transparency strategy and its Impact on Human resources governance in organizations: Analytical study to a sample From In the Holly Karbala province

م. فاهم عزيز مجيد الميالي  
 M.Fahim Aziz Majeed Al-Mayali  
 جامعة وارث الأنبياء (ع)  
 University of Heir Al-Anbiya  
 Fahimalmayalee@gmail.com

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار تأثير استراتيجية الشفافية على حوكمة الموارد البشرية في دائرة كهرباء كربلاء. وتم تحديد أبعاد استراتيجية الشفافية لتشمل احتواء المستفيدين، مشاركة المعلومات، الاستجابة الاستراتيجية، ووضوح قواعد العمل. كما اعتمدت أبعاد حوكمة الموارد البشرية على التوجه الاستراتيجي، المساءلة، الكفاءة، والنزاهة. وتكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور استراتيجية الشفافية في تحسين حوكمة الموارد البشرية، مما يساهم في دعم سلوكيات وأداء العاملين وتعزيز نزاهتهم وانضباطهم، وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، واستخدمت بعض الإحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط والانحدار المتعدد باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.v23). وكان اختيار دائرة كهرباء كربلاء المقدسة كميدان للدراسة، حيث تم توزيع (50) استمارة استبانة على مدير الدائرة ورؤساء الأقسام والوحدات والشعب. وتضمن مجتمع الدراسة (198) فرداً. وأن أهم استنتاج أظهرته نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي لاستراتيجية الشفافية وأبعادها على حوكمة الموارد البشرية في الدائرة موضوع البحث مما يساهم في تحسين سلوكيات وأداء العاملين وانضباطهم ونزاهتهم. وأهم توصية للدراسة هي ضرورة تبني المنظمة المبحوثة تعديلات في البنى التحتية ضمن الإمكانيات المتاحة لتعزيز حوكمة الموارد البشرية من خلال الاعتماد على استراتيجية الشفافية.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية الشفافية، حوكمة الموارد البشرية، الاستجابة الاستراتيجية، المساءلة، التوجه الاستراتيجي، النزاهة.

### Abstract

**Objective of the study:** This study aims to show the impact of the transparency strategy on human resources governance in the Karbala Electricity Department. The dimensions of the transparency strategy were identified to include inclusion of beneficiaries, information sharing, strategic responsiveness, and clarity of business rules. The dimensions of human resources governance also relied on strategic direction, accountability, efficiency, and integrity.

**Importance of the study:** The importance of this study lies in highlighting the role of strategic transparency in improving human resources governance, which contributes to supporting the behavior and performance of employees and enhancing their integrity and discipline, and thus achieving positive results for the organization.

**Study methodology:** The descriptive analytical approach was adopted to test the study hypotheses, and some descriptive statistics, correlation analysis, and multiple regression were used using the statistical program (SPSS.v23).

**Community and study sample:** The Holy Karbala Electricity Department was chosen as a field for the study, where (50) questionnaires were distributed to the director of the department and the heads of departments, units, and divisions.

**The most important conclusion:** The results of the statistical analysis showed a positive impact of the transparency strategy and its dimensions on human resources governance, which contributes to improving the behavior, performance, discipline and integrity of employees.

**Most important recommendation:** The study recommends the necessity of the studied organization adopting infrastructure modifications within the available capabilities to enhance human resources governance by relying on a transparency strategy.

**Keywords:** transparency strategy, human resources governance, strategic response, accountability, strategic direction, integrity.

## 1- المقدمة

تعد استراتيجية الشفافية Transparency Strategy من المصطلحات الحديثة، وتزايد التركيز على هذا المفهوم خلال العقود الثلاثة المنصرمة، ويحتل مساحة كبيرة للتأثير في النشاط الاقتصادي وخاصة المنظمات في الدول المتقدمة والنامية، فمعايير وأسس استراتيجية الشفافية تشكل جزءاً مهماً من المسؤولية الرئيسية لمنظمات الأعمال، وهذا يجعلها مسؤولية بشكل كبير عن شفافية المعلومات وصحتها وتوافرها في الوقت المناسب لمن يطلبها من الزبائن والعاملين والمساهمين وأصحاب المصالح والجهات ذات العلاقة بها، والتي من خلالها يصبح لديها منظومة إدارية فاعلة ومهمة من تقييم الأداء، والتي من شأنها الاسهام في توفير الثقة والشفافية التي تهدف الى تحسين كفاءة اعمالها، وتؤدي في النهاية الى مكافحة الفساد الإداري والذي يعتبر من اكثر العوامل تأثيراً على قدرات المنظمة وتحول دون تقدمها او تطورها.

لقد ترسخت حوكمة الموارد البشرية في منظمات الاعمال وهذا يعني مراجعة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا على حد سواء بهدف ضمان حقوق الإدارة والعاملين، فضلاً عن الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالجهات الخارجية الفاعلة والتي تتحدد من خلالها الإطار التنظيمي وسلطات الهيئات الرقابية. ان تطبيق حوكمة الموارد البشرية في المنظمات له نتائج إيجابية متعددة أهمها زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال والحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري. وتؤدي الى تطوير البيئات التنظيمية (مؤسسات الدولة والمنظمات المختلفة) وذلك من خلال علاقتها بآليات وإجراءات الإصلاح الذي يعد احد العناصر المهمة في نظام حوكمة الموارد البشرية الذي يساهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر.

جاءت الدراسة بأربعة مباحث تناول الأول منهجية الدراسة فيما ركز المبحث الثاني الأسس الفكرية للشفافية الاستراتيجية للمنظمات وشمل نشأة ومفهوم وأهمية وابعاد الشفافية الاستراتيجية.

ثم تناول الجانب الميداني كمبحث ثالث، وأخيراً تضمن المبحث الرابع عرض موجز لاهم الاستنتاجات والتوصيات المناسبة.

## المبحث الأول

### 2- منهجية الدراسة

#### 1-2 مشكلة البحث

تعتبر حوكمة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال والتي تحاول استراتيجيات الشفافية تحقيقه كونها المعيار الذي يشير الى كفاءة المنظمة وأمكاناتها في مجال عملها باعتبار المورد البشري هو المحرك الرئيس لاستثمار موارد المنظمة. وعلى الرغم من أهمية هذا المورد الا أنه لم يحصل على الاهتمام الكافي لأدارته من قبل المنظمات. ووجد الباحث من خلال المقابلات الميدانية مع عينة عشوائية من المديرين ومسؤولي الشعب والوحدات في دائرة كهرباء محافظة كربلاء المقدسة أن هناك ضعف بأعتماد استراتيجيات تحقق الشفافية المطلوبة للعاملين ولبقية أصحاب المصالح المتعاملين معها مما يؤدي الى أغفال دورها في حوكمة موارد بشرية تؤمن بالولاء وبالمسؤولية والرقابة الذاتية وتطبيق القوانين والتعليمات بخصوص تقديم الأداء المطلوب.

ومما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل التالي :

(( الى أي مدى يمكن أن تساهم استراتيجيات الشفافية في تعزيز حوكمة الموارد البشرية في دائرة توزيع كهرباء كربلاء )) ؟

#### 2-2 أهمية البحث

أهمية هذا البحث تتجلى في تناوله لمتغيرين جوهريين في الأدب الحديث للإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية. يمكن تحديد هذه الأهمية في النقاط التالية:

1. يتبنى تشخيص مدى اعتماد دائرة كهرباء كربلاء لاستراتيجيات الشفافية وحوكمة الموارد البشرية ويوفر فهماً لمدى التزام الدائرة بأستراتيجيات الشفافية وممارسة حوكمة الموارد البشرية ، مما يساهم في تحسين إدارة الدائرة المعنية
2. يساهم في تحديد الأدوات والتقنيات الفعالة لتطبيق حوكمة الموارد البشرية وفي توضيح الأساليب التي يمكن أن تعزز من تطبيق حوكمة الموارد البشرية في الدائرة موضوع البحث .
3. حتى نتوصل الى نتائج وتوصيات توضح تأثير استراتيجيات الشفافية على حوكمة الموارد البشرية وتقديم رؤى يمكن اعتمادها في تطوير استراتيجيات شفافية أكثر فاعلية تؤثر بشكل إيجابي في حوكمة الموارد البشرية .
4. يساعد في تقديم حلول للتحديات المتعلقة بتطبيق حوكمة الموارد البشرية وتعزيز استراتيجيات الشفافية ومساعدة أصحاب القرار في الدائرة موضوع البحث على مواجهة صعوبات تطبيق حوكمة الموارد البشرية .

#### 2-3 اهداف البحث

انسجاماً مع مشكلة البحث وأهميتها، فقد استهدف هذا البحث تحقيق ما يلي:

1. وصف وتشخيص مستوى توافر متغيري استراتيجيات الشفافية وحوكمة الموارد البشرية في دائرة كهرباء كربلاء : لتقديم تحليل مفصل عن مدى تطبيق استراتيجيات الشفافية ومدى تفعيل حوكمة الموارد البشرية فيها.
2. تحليل العوامل المحددة لتنفيذ فعال لهياكل وأطر حوكمة الموارد البشرية : دراسة العوامل التي تؤثر على فعالية تطبيق نظم الحوكمة في إدارة الموارد البشرية في الدائرة المعنية بالبحث .
3. تحديد مستوى تأثير استراتيجيات الشفافية على حوكمة الموارد البشرية : فحص العلاقة بين تبني الشفافية في الاستراتيجية وتأثيرها على جودة وفعالية حوكمة الموارد البشرية .

4. التعرف على أسهم استراتيجية الشفافية في تعزيز حوكمة الموارد البشرية : تقييم الدور الذي تلعبه الشفافية في تحسين وتطوير ممارسات حوكمة الموارد البشرية .
5. تقديم توصيات لتعزيز متطلبات استراتيجية الشفافية : اقتراح حلول وتوصيات عملية تهدف الى تحسين تطبيق استراتيجية الشفافية بما يخدم تعزيز حوكمة الموارد البشرية .

## 2-4 فرضيات البحث

بغية تحقيق اهداف البحث واختبار المخطط الفرضي للبحث لابد من وضع بعض الفرضيات ذات الصلة بمتغيرات البحث، فقد صيغت فرضيتين هما:

**H1:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية بين استراتيجية الشفافية وحوكمة الموارد البشرية.

**H2:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين استراتيجية الشفافية وحوكمة الموارد البشرية.

## 2-5 متغيرات البحث ومقاييسه

يتكون البحث من متغيرين أساسيين هما:

1. استراتيجية الشفافية: تمثل المتغير المستقل في البحث، اذ تم اعتماد مقياس (Dembczyk and Zaoral, 2014 :17) و (Das & Vaccaro, 2013, 639 -648)، في تحديد ابعاد استراتيجية الشفافية. اذ تضمن أربع ابعاد هي: (احتواء المستفيدين، مشاركة المعلومات، الاستجابة الاستراتيجية، وضوح قواعد العمل)، وقد احتوى هذا المتغير (16) فقرة موزعة بالتساوي على الابعاد).
2. حوكمة الموارد البشرية: يمثل المتغير المعتمد في البحث، اذ تم اعتماد مقياس ( Kaplan et, 2013 : 3) في تحديد ابعاد حوكمة الموارد البشرية. اذ تضمن أربع ابعاد هي: (التوجه الاستراتيجي، المسائلة، الكفاءة، النزاهة). وقد احتوى هذا المتغير على (16) فقرة من القياس الكلي للبحث وكان معامل الثبات (الفأكرونباخ) للمتغيرين كما مبين في الجدول (1)

جدول (1) متغيرات البحث ومقاييسه

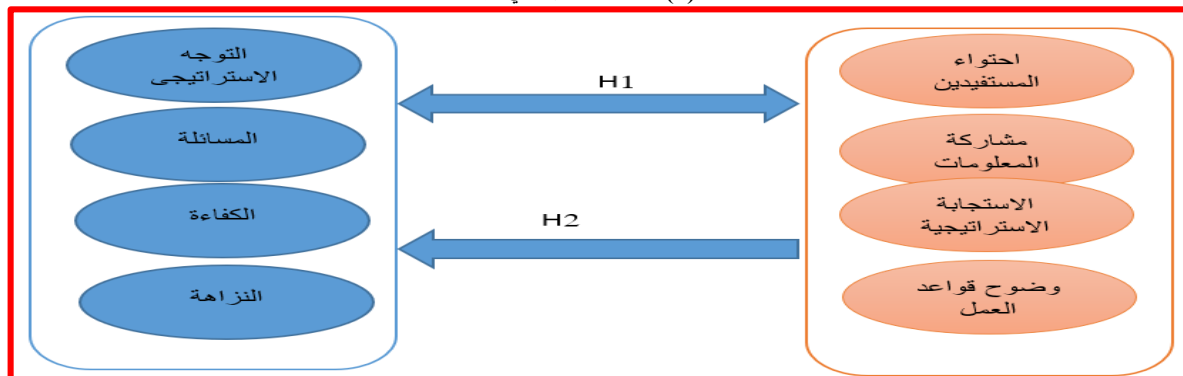
| ت | المتغيرات الرئيسية        | المقياس                | عدد الفقرات | معامل (الفأ- كرونباخ) |
|---|---------------------------|------------------------|-------------|-----------------------|
|   |                           |                        |             |                       |
| 1 | أستراتيجية الشفافية TS    | احتواء المستفيدين      | 5           | 0.849                 |
|   |                           | مشاركة المعلومات       | 5           |                       |
|   |                           | وضوح قواعد العمل       | 5           |                       |
|   |                           | الاستجابة الاستراتيجية | 5           |                       |
| 2 | حوكمة الموارد البشرية HRG | التوجه الاستراتيجي     | 5           | 0.881                 |
|   |                           | المسائلة               | 5           |                       |
|   |                           | الكفاءة                | 5           |                       |
|   |                           | النزاهة                | 5           |                       |

المصدر: إعداد الباحث

## 2-6 مخطط البحث الفرضي

لتحقيق اهداف البحث، تم بناء نموذج البحث الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجية الشفافية)، وبين المتغير التابع (حوكمة الموارد البشرية)، وكما موضح في شكل (1):

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر : أعداد الباحث

## 2-7 مجتمع وعينة البحث

استهدف البحث دائرة كهرباء كربلاء ، حيث ركز على عينة مكانية تمثلت بدوائر الكهرباء وعينة بشرية تمثلت بالإدارات العليا والوسطى، بما في ذلك مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات. بلغ حجم العينة (50) فرداً ومجتمع البحث ( 198) فرداً تم توزيع استمارات الاستبانة على العينة. وتم استرجاعها صالحة للتحليل، ويوضح الجدول (2) الخصائص العامة لعينة البحث.

الجدول (2) خصائص عينة البحث

| النوع الاجتماعي |      |      | المنصب |           |           |      |       | التحصيل الدراسي |         |         |                  | عدد سنوات الخدمة  |                |  |
|-----------------|------|------|--------|-----------|-----------|------|-------|-----------------|---------|---------|------------------|-------------------|----------------|--|
| ذكر             | انثى | مدير | معاون  | مدير وحدة | مدير شعبة | اخرى | دبلوم | بكالوريوس       | ماجستير | دكتوراه | -1 اقل من 15 سنة | -15 اقل من 20 سنة | 20 سنة فما فوق |  |
| 42              | 8    | 1    | 1      | 43        | 5         | 5    | 4     | 40              | 1       | 0       | 24               | 20                | 6              |  |

المصدر: إعداد الباحث

## تاسعاً: وسائل التحليل والمعالجة الإحصائية

اعتمدت الدراسة على عدة أساليب للتحليل والمعالجة الإحصائية اللازمة لاختبار فرضيات البحث، وهي كالاتي:

1. الإحصاءات الوصفية: تشمل الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية.
2. معامل ارتباط سبيرمان: لتحديد العلاقة بين متغيرين أو أكثر.
3. معامل الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (الشفافية الاستراتيجية) على المتغير المعتمد (حوكمة الموارد البشرية). وتم تنفيذ هذه الأساليب باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS v.15) و (AMOS v.21)

(v.21)

## 3- الخلفية النظرية

### 3- استراتيجيات الشفافية

#### 1. مفهوم استراتيجيات الشفافية

تعتبر استراتيجيات الشفافية من المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية وتطبقها المنظمات التي تبحث عن طرق النجاح، نظراً لما تتضمنه من إتاحة الفرصة لمقومات النجاح وقطع الطريق على الفساد الإداري. فضلاً عن مساهمتها في تنمية المنظمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي صحيح قادر على مواجهة التحديات والتغيرات والمنافسة والعولمة. فالشفافية هي المناخ الملائم والمتطلب الرئيس لنجاح المنظمات إذ أن مبدأ الوضوح هو أساس لتوفر البيئة المناسبة للتفاهم بين العاملين والتعبير عن همومهم أو تبيان مشاكلهم ومناقشة طرق حلها، وينعكس على تقديم الآراء التي تخدم المنظمة.

(Al.Subaie, 2017: 185)

وأكد (Al.Saadi,2017:90)، أن الشفافية هي أن تعمل في بيت من زجاج وكل ما به مكشوف للعاملين والزبائن وأصحاب المصلحة، أي أنها التزام المنظمات سواء كانت حكومية أم خاصة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمسائلة والمحاسبة، وكذلك وضع التشريعات وإمكانية فهمها واستقرار نصوصها وانسجامها مع بعضها.

وتشير استراتيجيات الشفافية إلى ممارسة توصيل الأهداف والقرارات والأجراءات الاستراتيجية للمؤسسة بشكل واضح إلى أصحاب المصلحة ، مما يسمح لهم فهم كيفية اتخاذ القرارات وتوافقها مع أهداف المنظمة (Zhanna.et.2022:8) .

كما أكد (David.et.2023:11) بأن استراتيجيات الشفافية النهج المدروس الذي تتبعه المنظمات عند تحديد المعلومات التي يجب الكشف عنها فيما يتعلق بإدارة توقعات الموظفين ومعالجة المخاوف بشأن المساوات بالأجور وتعزيز الثقة والرضا بشكل عام داخل القوى العاملة .

وأضاف (James @ Pamment.2019:659)

ويعرف (Flavia.et.2022:69) استراتيجيات الشفافية ، هي المشاركة للمعلومات أو التفسيرات بطريقة استراتيجية للتأثير على سلوك الأفراد ، والتي تتضمن تقديم تفسيرات حول الخوارزميات للأفراد بطريقة تؤثر على كيفية تكييف سلوكهم استجابة للتعليقات الواردة .

وعرفت استراتيجيات الشفافية "بأنها الإفصاح عن المعلومات الإيجابية والسلبية الكافية والمحددة بالوقت المناسب لكافة أصحاب المصلحة لغرض تعزيز القدرة على التفكير واتخاذ السياسات والإجراءات بالوقت المناسب ( Rawlins , 2009 ) .(:78

#### أهمية استراتيجيات الشفافية

تعتبر استراتيجيات الشفافية بالغة الأهمية في فعالية الاتصال والوضوح ، وعليه فإن أهميتها تتضح من خلال الآتي:

( Qiaochu.et.2020:21 )

1. استراتيجيات الشفافية مهمة لأنها تفيد الشركات والمستخدمين في عمليات صنع القرار .
2. يمكن أن تؤدي إلى زيادة فائض الشركة من خلال تحفيز المستخدمين على الاستثمار في المزيد من الميزات المرغوبة .

في حين يرى ( Isaac.et.2018:54 ) أن أهمية استراتيجية الشفافية تتضمن الآتي :

1. **بناء الثقة** : تساعد استراتيجيات الشفافية في التواصل على بناء الثقة مع الجمهور من خلال أظهار الصدق والانفتاح
  2. **تعزيز المصداقية** : من خلال الشفافية بشأن المعلومات والقرارات ، يمكن للمنظمات تعزيز مصداقيتها وسمعتها بين أصحاب المصلحة .
  3. **أدارة التصورات** : تسمح الشفافية للمؤسسات بأدارة التصورات العامة بفعالية ، خاصة في الحالات التي يلزم فيها الكشف عن المعلومات السلبية بطريقة خاضعة للرقابة .
  4. **تعزيز المساءلة** : من خلال استراتيجيات الشفافية ، يمكن للمنظمات تعزيز المساءلة والمسؤولية ، مما يؤدي الى تحسين عمليات الحوكمة وصنع القرار .
- كما أكد ( Richard & Whittington.2019:255 ) على أهمية استراتيجية الشفافية من خلال الآتي :
1. **تعزيز الثقة** : استراتيجيات الشفافية ، تنطوي على مزيد من الشفافية حول الاستراتيجيات للجماهير الداخلية والخارجية ، وتعزيز الثقة داخل المنظمة ومع أصحاب المصلحة .
  2. **تعزيز المساءلة** : من خلال الشفافية بشأن الاستراتيجيات تتحمل المنظمات المسؤولية عن أفعالها وقراراتها مما يؤدي الى سلوك أكثر مسؤولية .
  3. **يشجع المشاركة** : تسمح الشفافية في صياغة الاستراتيجية بأدماج أكبر لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين ، وتشجيع وجهات النظر المتنوعة والمشاركة في عمليات صنع القرار .
  4. **يحفز الابتكار** : الانفتاح في الاستراتيجيات يحفز الأفكار والمعرفة والابتكار ووجهات النظر داخل المنظمة .

#### ابعاد استراتيجية الشفافية

حدد العديد من الباحثين ابعاد والنموذجات قياس الشفافية الاستراتيجية، اذ انطلق كل منهم من رؤى وحقائق مختلفة اعتماداً على الزوايا التي ركز عليها كل منهم وبما يحقق الأهداف المطلوبة من كل دراسة او بحث، اذ أشار ( , Vaccaro , Dass 639-648 : 2013 ) و ( Dembczyk & Zaoral , 2014 : 17 ) الى ابعاد الشفافية الاستراتيجية بأربعة ابعاد أساسية تعتمد على:

#### 1- احتواء المستفيدين: Stakeholder Engagement

هي الممارسات التي تتعهد المنظمة بإشراك أكبر عدد ممكن من المستفيدين بأسلوب موضوعي ومنطقي في اغلب أنشطة المنظمة، وتعد بناء للعلاقات بين المنظمات والمستفيدين، وبمستوى عالي من المساواة والمشاركة (Dembczyk and Zaoral , 2014 : 17).

#### 2- مشاركة المعلومات: Information Participation

يقصد بها انفتاح المنظمة على البيئة الخارجية وتستخدم قنوات اتصال مناسبة ومتنوعة وتحرص على دقة ومصداقية وحجم المعلومات التي تستلزم نشرها وعدم التعامل بسرية وغموض مع جميع الأطراف ذات العلاقة او المصلحة معها (Dass & Vaccaro , 2013 : 640). وتتميز بالانفتاح والوضوح والاهتمام والمشاركة والحرص على توفير درجة عالية من الشفافية الاستراتيجية (Schnasckenberg , 2011 : 4).

#### 3- الاستجابة الاستراتيجية: Strategic Responsiveness

يمكن وصف بيئة المنظمة الخارجية بالحركة والتعقيد ودرجة عالية من الاضطراب، وعليه فأنها تفرض على منظمات الاعمال ان تحقق التوازن وعدم مواجهة هذه الحركة والتطورات بالسكون وعليها ان تستجيب بسرعة لضمان ديمومة الاستقرار والبقاء على المدى البعيد (Al.Karaawi,2018:258). لذلك فإن هذه البيئة تفرض على المنظمات تحقيق الارتجال في سلوكها التنظيمي لمواجهة سلوكياتها الروتينية والتقليدية، وهذا التحدي يتطلب الاستجابة السريعة في جوانبها الاستراتيجية، وعليه فإن قدرة المنظمات على سرعة الاستجابة في ظل هذه الظروف البيئية والاضطرابات والحالات الطارئة قد يعتمد على مرونتها وقدرتها على تحليل المعلومات وتوفير التغييرات البيئية في مجال عملها.

#### 4- وضوح قواعد العمل: Clarity of Work Rules

يمكن القول ان المنظمات تحتاج الى قواعد عمل واضحة وتخدم رسالتها بطريقة مثالية، وهذه القواعد يفضل ان تكون مرنة، كي تستطيع تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة (Suzanne & Gregg , 2005 : 39). يمكن تحديد العلاقة بين (الشفافية ووضوح قواعد العمل) بأنها علاقة طردية، وترتبط ارتباط وثيق بها، وبمعنى اخر كلما ازداد معدل الشفافية كلما زاد مستوى قواعد العمل وهناك توجه بشكل عام لمنظمات الاعمال يتمثل بنشر وترسيخ ثقافة وضوح قواعد العمل وهذا التوجه يمكن أي يؤدي الى تحقيق الاستقرار الداخلي بعيدا عن الصراعات الداخلية. وتعتبر من الشروط الأساسية لتكوين قواعد العمل هي الشفافية والوضوح بإدارة الاعمال، ويمكن ان تكون على نوعين قواعد عمل خارجية وقواعد عمل داخلية (Aman et al , 2013 : 17).

#### 2. حوكمة الموارد البشرية

##### 1. مفهوم حوكمة الموارد البشرية:

تواجه اغلب منظمات الاعمال تغيرات عديدة في الظروف البيئية التي تحيط بها مما يستدعي منها التميز وامتلاك موارد بشرية ذات كفاءة وخبرات ومهارات، وللمحافظة على ذلك التميز لابد من وجود أداة للتنفيذ، فإعتماد حوكمة الموارد البشرية تسهل تلك العملية من جانب السيطرة على أنشطة وممارسات الموارد البشرية وادارتها وتحقيق استراتيجية المنظمة.

وفي الأونة الأخيرة ظهرت عدة مفاهيم غير واقعية مثل "خفة الحركة" و"تحديد العمل". والحوكمة مصطلح يعود الى التسعينات من القرن الماضي، يشير بعض الباحثين الى الجوانب التنظيمية المحددة لادارة وظيفة الموارد البشرية "الحوكمة"، (Ulrich & Lake, 1990, Feasting).

ومن ثم تسميته "حوكمة الموارد البشرية" (Ulrich, 1997, Kesler, 2000, Ulrich & Beatty, 2000). ومن ثم وصفه شركة (Mercer) سنة 2003 اطاراً نظرياً وعلمياً لحوكمة الموارد البشرية بوصفه مفهوم شامل ومميز، وفي عام 2016 تم نشر معايير ISO (30408) لتغطي جوانب الحوكمة فقط (ISO 2016) على الرغم من ان معيار ISO يعالج بوضوح حوكمة الموارد البشرية. وهو مصطلح أوسع من مصطلحات حوكمة الشركات (Bohlich, 2015: 19), (ISO 30408 : 2016).

وتم تعريف "الحوكمة بأنها نظام للرقابة والتوجيه على مستوى المنظمة، وهو يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع المستويات والفئات المعنية، ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة (William and Millicent, 2013: 224).

وتتلبر فلسفة الحوكمة كما ينظر لها بعض الباحثين بأنها امتداد لنظرية الوكالة كمحاولة لتقليل الفجوة بين مصالح الإدارة والمساهمين (Shleifer Vishny, 1997: 18).

أما "حوكمة الشركات" فقد عرفها (OECD, 2004: 1)، هي نظام لادارة الشركات والتحكم في اعمالها. وتعد حوكمة الشركات أحد الوسائل لمواجهة التأثيرات الناجمة عن التغيرات الاقتصادية الحديثة والازمة المالية العالمية والانهيارات المالية لعدد من الشركات، وتعود أسبابها الى الفساد الإداري والمالي والممارسة غير السليمة للرقابة والاشراف ونقص الخبرة والمهارة (Al.Murshidi, 2015: 369). وهما لا شك فيه ان إنفاق الكثير من الشركات العالمية كانت نتيجة سوء الممارسات الخاطئة لاجزاء مجالس الإدارة وانخفاض درجة الثقة بالبيانات المالية الصادرة من مكاتب المحاسبين والمدققين، وكان سبب جوهرى في نشوء وترسيخ مفهوم الحوكمة الى جانب عوامل عديدة.

أما بالنسبة "للحوكمة الالكترونية" يرى (Akl, 2003: 91) بأنها نظام يعتمد على تكنولوجيا المعلومات في جميع عمليات الجهات الإدارية الحكومية الخاصة بتقديم الخدمات الحكومية وتأدية الوظائف والأنشطة الإدارية من خلال تداول البيانات. في حين أكد كل من (Jasim & Saleh, 2016: 287) بان حوكمة الموارد البشرية هي عبارة عن البوصلة التي يمكن من خلالها تحديد الأدوار والمسؤوليات والقواعد للموارد البشرية، وكيف توجه وتضبط وتعمل وتحكم وترقب، وطريقة ارتباطها مع بعضها البعض، وتداولها مع الأطراف الأخرى بالشكل الذي يمنع الارتباكات والتقاطعات المقصودة والغير مقصودة. وفي الصدد نفسه أكد (Moore, 2011: 1) بانها عملية وممارسة تستخدمها المنظمة في تحديد الأدوار والسلطة والمسؤوليات واتخاذ القرارات حتى تصل الى مسائلة جميع العاملين والإدارة لصالح المساهمين فيها. وأوضح ((Saliba, 2010: 1)) بان حوكمة الموارد البشرية عبارة عن نظام يمكن ان تعتمده المنظمات من اجل التأكد ان الموارد البشرية التي يتم ادارتها بشكل مناسب ورصدها بعمق بالطريقة التي تخفف من أي مخاطر ذات علاقة بالموارد البشرية.

وحوكمة الموارد البشرية هي مفهوم اداري تم تطويره في السنوات القليلة الماضية كأجراء للتأكد من ان العنصر البشري في أي منظمة يتصف بالأخلاق والكفاءة المطلوبة في العمل. وتهدف الى توجيه امكانياتها باتجاه إجراءات العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. ولأهمية حوكمة الموارد البشرية أصدرت المنظمة الدولية للمعايير ISO مواصفة خاصة بها في النصف الثاني من عام 2016، قدمت (ISO 30408) كإرشادات تتعلق بالعمليات والممارسات التي يجب اعتمادها لتكوين حوكمة الموارد البشرية الفعالة والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار ضمن المنظمات، تطبق في جميع احجام المنظمات والقطاعات سواء كانت منظمات عامة او خاصة ربحية وغير ربحية.

والسؤال الرئيسي هو كيفية تأثير الحوكمة على أداء المنظمات ((Cadbury, 2011: 11)) وأفضل إجابة هي حوكمة الموارد البشرية، لان ممارسات إدارة الموارد البشرية غير ملائمة او غائبة (Becker, 2016: 159, & Smidt). كما ان إدارة الموارد البشرية امر حاسم للنجاح الشامل لاي منظمة ويكون من المفيد للمستثمرين والدائمين ان يتساءلوا عن الحوكمة والبحث عن تقييمهم وتقييم التزاماتهم المحتملة، وما هو مطلوب من تقارير لراس المال البشري.

وأصبحت حوكمة الموارد البشرية مصدر تهديد للمنظمات وتم اعتبارها العمود الفقري، عن طريق تحويل الموارد البشرية الى راس المال البشري لضمان نمو المنظمة، وان وجود هيكل حوكمة مناسب للموارد البشرية سيؤثر على طريقة عمل المنظمة واتخاذ القرارات في كل المستويات وتشمل الإدارة العليا ومجلس الإدارة وبالتالي تعزز مصداقية الموارد البشرية (Zuma, 2018: 207). ويمكن استنتاج عدة جوانب مهمة لمفهوم حوكمة الموارد البشرية

- حوكمة الموارد البشرية هي الجزء المتعلق بالأفراد من الحوكمة العامة (والجزء الاخر هو الحوكمة بالنسبة للأموال الواقعية غير المتعلقة بالأفراد مثل نموذج الاعمال او معظم جوانب الشركة، والقانونية).
- انه ليس نشاطاً بل اطاراً تنظيمياً وبالتالي نتيجة لتأسيس الإدارة والتنظيم الخارجي.
- تشمل الإدارة جميع العاملين وأعضاء مجلس الإدارة، وكذلك الهياكل التنظيمية الأساسية لجميع الوحدات التنظيمية، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، وتشمل كل الوظائف في المنظمة.
- يمكن ان تكون إدارة الموارد البشرية مجزأة او شاملة، متسقة او متناقضة، فعالة او غير فعالة.

بما انه الحوكمة هي إطار سلوكي للمعايير الشكلية، داخليا يمكن عد حوكمة الموارد البشرية هي أداة إدارية، تنظم مهام إدارة الموارد البشرية.

يجب ان تحدد المنظمة معايير النجاح الرئيسية لعملية حوكمة الموارد البشرية للمنظمة، مثل: الابتكار، دورة رأس المال، الغياب عن العمل، مقاييس الزبون.

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث في تعريفهما الشامل لحوكمة الموارد البشرية هي إطار للسلوك الداخلي والخارجي لإدارة الموارد البشرية، للجهات الفاعلة والمتعددة (= إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، القيادة) (الرقابة) (= اشراف إدارة الموارد البشرية، مراقبة إدارة الموارد البشرية) في منظمة واقسامها التي تتكون من معايير رسمية، ويتم من خلالها توجيه العاملين وضمان خضوعهم للمسائل.

## 2. ابعاد حوكمة الموارد البشرية

وضح الكثير من الباحثين مجموعة من الابعاد الخاصة لحوكمة الموارد البشرية ومن خلال الاطلاع على الابعاد ركز الباحثون على أربعة ابعاد أكثر شمولاً وضحاها (Kaplan, et al, 2013:3) وهي:

### 1- التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation

فقد عرفه كل من (Al.Hasnawi & Khazal:2017:112) بأنه وضع استراتيجي للعمل بفاعلية ونشاط وحيوية وتحديد الرؤية الاستراتيجية واختيار ورسم السياسات الخاصة بحوكمة الموارد البشرية. وتساعد حوكمة الموارد البشرية على تحقيق العدالة مع العاملين بشكل ثابت، والالتزام بالقوانين والقيام بأفضل الممارسات، والسيطرة على الكلف، وموائمة ممارسات إدارة الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة ورؤيتها ورسالتها وقيمتها.

### 2- المساءلة Accountability

تحدث المساءلة عندما تكون علاقة بين شخص او هيئة او إدارة مسؤولة عن انجاز عمل او مهمة وتكون هناك متابعة واشراف عليها، فأنها مطالبة بأعداد معلومات كاملة عن انجاز تلك المهام وتقديمها للجهات ذات العلاقة (Bovens, 2006: 2). وهناك حاجة للمساءلة والرقابة على إدارة الموارد البشرية، من اجل اختيار أفضل استراتيجية، وتخطيط دقيق، وتحديد العاملين الكفوين (الكفاء)، وتطويرهم المستمر، وتقديم الحوافز لهم للعمل بشكل أفضل (Adeyemo & Oriola, 2010: 4). وعليه يجب مساءلة جميع العاملين والإدارة لصالح المساهمين في المنظمة على أساس المسؤوليات وبطريقة كفؤة وفعالة وشفافة من اجل تقديم قيمة مضافة.

### 3- الكفاءة Efficiency

يؤكد (Al.Hasnawi & Khazal,2007:113) ان الكفاءة تعني الدرجة التي يصل فيها الفرد او المنظمة الى تحقيق الأهداف المخطط لها بدقة وفعالية عالية. وأوضح (Kravcakova, 2013 :5) ان حوكمة الموارد البشرية تميز بين العاملين على أساس ما يملكونه من معرفة وخبرة وكفاءة وتجعلهم في موقع المسؤولية، لكي يحققوا اهداف المنظمة بكفاءة، ويمكن عدهم مصدر للمعرفة والقرارات والابداع، ومن خلال توحيد جهودهم وتعاونهم سيؤدي الى خلق القيمة للمنظمة.

### 4- النزاهة Integrity

ان النزاهة تتعلق بالسياسات والإجراءات التي من المفترض ان يتم تطبيقها على جميع العاملين في المنظمة وكذلك إمكانية وصول جميع العاملين الى المعلومات التي تخص المنظمة وبشكل مستمر ومنظم. وذهب (Noe, et al, 2015 :46) بان مفهوم النزاهة بأنه نظام سياسي يساعد على تغير سلوكيات الموارد البشرية التابعة لقيادة معينة للقيام بأفضل عمليات الاتصال معها لتحقيق الأهداف. وأشار (Holmes, 2017 :73) بان النزاهة تعني مراعاة ان تكون الكلمات متوافقة مع الإجراءات الخاصة بالقائد والعيش بنفس القيم التي يتحدث عنها أي ينظر لها على انها العيش من خلال الكلمة. والشكل (2) يوضح ابعاد حوكمة الموارد البشرية

الشكل (2) ابعاد حوكمة الموارد البشرية



المصدر: اعداد الباحث

## 4- الجانب التطبيقي

## 1- مقاييس البحث

استخدم الباحث مقياس (Dembczyk and Zaoral, 2014) لقياس ابعاد الشفافية الاستراتيجية، ومن مقياس (Kaplan et al, 2013) لغرض قياس حوكمة الموارد البشرية. علما ان جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي والجدول (3) يقدم توضيح تفصيلي لهذه المقاييس، مع قيم (Cronbach alpha) التي تقيس ثبات المقياس، ويتبين من الجدول ان جميع القيم مقبولة من الناحية الاحصائية.

جدول (3) المقاييس المستخدمة في البحث مع قيم (Cronbach alpha)

| ت | المقياس               | عدد الفقرات | Cronbach alpha |
|---|-----------------------|-------------|----------------|
| 1 | استراتيجية الشفافية   | 20          | 0.95           |
| 2 | حوكمة الموارد البشرية | 20          | 0.93           |

المصدر: اعداد الباحث

## 2- الإحصاءات الوصفية:

يلاحظ في الجدول (3) الإحصاءات الوصفية للمتغيرات، علما انه تم الاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) أساسا لمعرفة مدى إدراك عينة الدراسة لمتغيرات البحث:

## 1-2-4 استراتيجيات الشفافية

1. احتواء المستفيدين: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد احتواء المستفيدين (2.85). إن قيمة الوسط الحسابي اقل من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يدل على ضعف تبني مديرية كهرباء كربلاء لهذا البعد، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.58) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور.

2. مشاركة المعلومات: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد مشاركة المعلومات (3.43). إن قيمة الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يدل على قوة تبني مديرية كهرباء كربلاء لهذا البعد، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.55) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص هذا البعد.

3- الاستجابة الاستراتيجية: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الاستجابة الاستراتيجية (3.63). إن قيمة الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الفرضي بقليل، وهذا يدل على تبني مديرية كهرباء كربلاء لهذا البعد، علما ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.80) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة لهذا البعد.

4-وضوح قواعد العمل: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد قواعد العمل (2.62). إن قيمة الوسط الحسابي اقل من الوسط الحسابي الفرضي بقليل، وهذا يدل على ضعف تبني مديرية كهرباء كربلاء لهذا البعد، علما ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.59) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور. وبشكل عام حقق متغير الشفافية الاستراتيجية وسط حسابي موزون بلغ (3.13) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي مما يدل على تبني المديرية لهذا البعد، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.61) ما يدل على تقارب إجابات العينة.

## 2-2-4 حوكمة الموارد البشرية

1-التوجه الاستراتيجي: بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد التوجه الاستراتيجي (3.65). إن قيمة الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، ويدل ذلك على قوة تبني مديرية كهرباء كربلاء للتوجه الاستراتيجي، علما ان إجابات افراد العينة كانت متسقة ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.88) وهي قيمة قليلة.

2-المسائلة: بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد المسائلة (2.68). إن قيمة الوسط الحسابي اقل من الوسط الحسابي الفرضي، ويدل ذلك على ضعف تبني مديرية كهرباء كربلاء لهذا البعد، علما ان إجابات افراد العينة كانت متسقة ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.33) وهي قيمة قليلة.

3-الكفاءة: بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الكفاءة (3.87). إن قيمة الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، ويدل ذلك على قوة تبني مديرية كهرباء كربلاء لهذا البعد، علما ان إجابات افراد العينة كانت متسقة ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.70) وهي قيمة قليلة.

4-النزاهة: بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد النزاهة (3.66). إن قيمة الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، ويدل ذلك على تبني مديرية كهرباء كربلاء لهذا البعد، علما ان إجابات افراد العينة كانت متسقة ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.48) وهي قيمة قليلة. وبشكل عام حقق متغير حوكمة الموارد البشرية وسط حسابي موزون بلغ (3.46) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي مما يدل على تبني المديرية لهذا المتغير، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.59) ما يدل على تقارب إجابات العينة.

جدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث،

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغيرات              |
|-------------------|---------------|------------------------|
| 0.58              | 2.85          | احتواء المستفيدين      |
| 0.55              | 3.43          | مشاركة المعلومات       |
| 0.80              | 3.63          | الاستجابة الاستراتيجية |
| 0.59              | 2.62          | وضوح قواعد العمل       |
| 0.61              | 3.13          | الشفافية الاستراتيجية  |
| 0.88              | 3.65          | التوجه الاستراتيجي     |
| 0.33              | 2.68          | المسائلة               |
| 0.70              | 3.87          | الكفاءة                |
| 0.48              | 3.66          | النزاهة                |
| 0.59              | 3.46          | حوكمة الموارد البشرية  |

المصدر: اعداد الباحث

## ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضية التي انبثقت عن البحث وعلى النحو الآتي:  
 أولاً: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الشفافية الاستراتيجية وحوكمة الموارد البشرية.  
 يشير الجدول (5) الى نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، ويتضح منه وجود علاقات ارتباط متنوعة القوة والاتجاه بين متغيرات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

جدول (5) علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

| المتغيرات              | التوجه الاستراتيجي | المسائلة | الكفاءة | النزاهة | حوكمة الموارد البشرية |
|------------------------|--------------------|----------|---------|---------|-----------------------|
| احتواء المستفيدين      | .921**             | .884**   | .928**  | .968**  | .964**                |
| مشاركة المعلومات       | .854**             | .931**   | .900**  | .964**  | .936**                |
| الاستجابة الاستراتيجية | .936**             | .885**   | .969**  | .960**  | .980**                |
| وضوح قواعد العمل       | .941**             | .893**   | .966**  | .973**  | .985**                |
| الشفافية الاستراتيجية  | .936**             | .916**   | .965**  | .986**  | .989**                |

\*\*معنوي بمستوى 1%

المصدر: اعداد الباحث

يلاحظ من الجدول أعلاه ان جميع علاقات الارتباط معنوية عند مستوى 1%. مما تقدم يستدل الباحث على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد استراتيجيات الشفافية وابعاد حوكمة الموارد البشرية.  
 ثانياً: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد استراتيجيات الشفافية وحوكمة الموارد البشرية.  
 استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد بأسلوب الحذف التراجعي، وكانت النتائج كما في الجدول ادناه

جدول (6) علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

| Model                                     |                        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------------------------------------------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                                           |                        | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1                                         | (Constant)             | .533                        | .069       |                           | 7.706  | .001 |
|                                           | احتواء المستفيدين      | .539                        | .079       | .502                      | 6.865  | .001 |
|                                           | مشاركة المعلومات       | -.205                       | .070       | -.192                     | -2.943 | .005 |
|                                           | الاستجابة الاستراتيجية | .402                        | .073       | .558                      | 5.476  | .001 |
|                                           | وضوح قواعد العمل       | .137                        | .110       | .140                      | 1.251  | .217 |
| 2                                         | (Constant)             | .533                        | .070       |                           | 7.659  | .001 |
|                                           | احتواء المستفيدين      | .600                        | .065       | .554                      | 9.221  | .001 |
|                                           | مشاركة المعلومات       | -.234                       | .066       | -.220                     | -3.556 | .001 |
|                                           | الاستجابة الاستراتيجية | .485                        | .032       | .673                      | 15.020 | .001 |
| Dependent Variable: حوكمة الموارد البشرية |                        |                             |            |                           |        |      |
| R <sup>2</sup> =0.68                      |                        |                             |            |                           |        |      |
| F=970                                     |                        |                             |            |                           |        |      |

المصدر: اعداد الباحث

يتبين من الجدول أعلاه ان وضوح قواعد العمل لم تكن معنوية في الانموذج الأول مما تطلب حذفه وإعادة التحليل مرة أخرى الامر الذي أدى الى زيادة معنوية تأثير الابعاد الأخرى وعلى النحو الآتي:

1. كلما ازداد احتواء المستفيدين بمقدار وحدة واحدة كلما ازدادت حوكمة الموارد البشرية بمقدار (0.60)، وهذه الزيادة معنوية عند مستوى (0.001) لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت قيمتها (9.22) وكانت معنوية عند المستوى المذكور.

2. كلما ازداد مشاركة المعلومات بمقدار وحدة واحدة كلما انخفضت حوكمة الموارد البشرية بمقدار (0.234)، وهذا الانخفاض معنوي عند مستوى (0.001) لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت قيمتها (-3.556) وكانت معنوية عند المستوى المذكور.
3. كلما ازدادت الاستجابة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة كلما ازدادت حوكمة الموارد البشرية بمقدار (0.485)، وهذه الزيادة معنوية عند مستوى (0.001) لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت قيمتها (15.02) وكانت معنوية عند المستوى المذكور.
4. بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية نموذج الانحدار (970) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.001).
5. بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.68) وهذا يعني ان الانموذج الثاني يفسر ما نسبته (68%) من التغيرات التي تطرأ على حوكمة الموارد البشرية اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. عليه يستدل الباحث على وجود تأثير لأبعاد استراتيجية الشفافية في حوكمة الموارد البشرية

#### المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات أولاً: الاستنتاجات:

- تتضمن هذه الفقرة اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها وعلى النحو الآتي:
1. أوضحت الدراسة وجود الاستجابة الاستراتيجية ( استجابة البيئة الخارجية ) بشكل ملموس لدى الدائرة المبحوثة والتي أعطتها القدرة على تحديد الفرص الجديدة وفهم احتياجاتها المستقبلية وكذلك إمكانية توقع المفاجآت .
  2. أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لاستراتيجية الشفافية في حوكمة الموارد البشرية في دائرة كهرباء كربلاء .
  3. تبين من الدراسة وجود تبني لحوكمة الموارد البشرية من قبل دائرة كهرباء كربلاء وأنها تستخدم مواردها أفضل استخدام لوجود الكفاءة والالتزام والنزاهة لديهم والمتأتية من الاستخدام الأمثل لاستراتيجية الشفافية .
  4. حقق متغير استراتيجية الشفافية بأبعاده متوسطات حسابية جيدة على مستوى الدائرة موضوع البحث بصورة يضمن لها تحقيق تطوراً مقبولاً في مستقبل عملها نتيجة أهتمامها بمحتوى شفافية يعزز من قدرتها في حوكمة مواردها البشرية .
  5. بينت الدراسة وجود توجه استراتيجي ملحوظ لدى دائرة كهرباء كربلاء وأنها تركز على تبني هياكل ونظم وممارسات تتناغم مع ثقافتها الهادفة .
  6. أوجدت الدراسة ضعفاً في تبني بعد المساواة مما يدل على عدم وجود أهتمام متواصل من قبل الجهات المسؤولة عن تحقيق هذا البعد وعن تحمل المسؤولية بمتابعة أنجاز التقارير الدورية عن الأعمال المناطة بهم وتبيان مناطق الخلل لغرض معالجتها .
  7. استنتجت الدراسة وجود سعي وأهتمام من قبل دائرة كهرباء كربلاء بتبني النزاهة كمبدأ في عملها من خلال اختيار العناصر التي تتميز بالكفاءة والحرص والالتزام .
  8. توضح من الدراسة وجود خملاً لدى الدائرة المبحوثة في رؤيتها ورسالتها رغم وجود النيات الحسنة بتطبيق الشفافية الاستراتيجية , فهي لم تبدي توجهاً ملحوظاً في تحقيق اتصال مباشر مع المستفيدين للتعامل معهم وأخذ آرائهم وتبيان الأهداف المشتركة المستقبلية .

#### ثانياً : التوصيات

- في ضوء ما تم التوصل اليه من استنتاجات نورد التوصيات التالية:
1. تعميق الوعي لدى العاملين في دائرة كهرباء كربلاء بمفهوم وأهمية حوكمة الموارد البشرية كجزء أساسي لاستراتيجية الشفافية المعتمدة .
  2. تعزيز ثقافة استراتيجية الشفافية من قبل الإدارة العليا للدائرة المعنية بالبحث عبر حملات تثقيفية موجهة لجميع الأطراف ذات العلاقة .
  3. التأكيد على تبني الدائرة المعنية هياكل تنظيمية مرنة وتطويرها وأجراء تعديلات في البنى التحتية ومراعات الإمكانيات المتاحة لضمان الاستفادة من تحقيق استراتيجية الشفافية .
  4. ضرورة أهتمام الإدارة العليا لدائرة كهرباء كربلاء بتكليف لجان رقابية تعمل على متابعة ومراقبة تنفيذ آليات حوكمة الموارد البشرية وتخويلها الصلاحيات اللازمة لذلك .
  5. على الدائرة المبحوثة وضع هيكل حوافز مادية ومعنوية للعاملين الذين يتم تشخيص التزامهم بالمبادي والسياسات والأجراءات المحددة ، مما يضمن أداء مهامهم بالشكل الصحيح بعيداً عن الممارسات غير السليمة مما يجعل نظام حوكمة الموارد البشرية موضع التطبيق الصحيح .
  6. أطلاع الدائرة المعنية بالبحث على تجارب المنظمات العالمية في مجال استراتيجية الشفافية وحوكمة الموارد البشرية ومحاولة محاكاتها مع ضرورة الاستعانة بالخبراء المحليين والدوليين .
  6. وضع برامج تدريبية تساهم في أفناع وتثقيف العاملين في الدائرة المبحوثة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

## Reference

1. Musleh, Abeer. (2013), " Integrity, Transparency, & Accountability in confronting Corruption Edition(3), Coalition for Integrity and Accounta
2. Al.Azzawi, Muhammad Abdel-wahhab (2016), "Ethics Management " first edition, Dar Al-Ayyam publishing and Distribution , Jordan .
1. Important to be David. N., Avdul., William, Marty, yavette, Paula, Lopez, (2023). Pay Transparency: Why it is Thoughtful and Strategic. Compensation & Benefits Review.
2. Imitation in Flavia, Barsotti., Ruya, Gokhan, Kocer., Fernando, P., Santos. (2022). ' Transparency,
3. Isaac, Nahon-Serfaty. (2018). Strategic Communication and Deformative Transparency: Persuasion in Politic, Propaganda, and Public Health.
4. James, Pamment. (2019). Accountability as strategic transparency : Making sense of organizational responses to the International Aid Transparency Initiative. Development Policy Review
5. Richard, Whittington. (2019). Open Strategy : Transparency and Inclusion. .
6. Qiaochu, Wang., Yan, Huang., Stefanus, Jasim., Param, Vir, Singh. (2020). Algorithmic Transparency with Users., arxiv: Computer Science and Game Theory.
- 1- Zhanna, V., Mikhailova., Svetlana, Bychkova. (2022). The role of strategic analysis in increasing financial Ekonomika upravlenie: problem, resenia . Activity. economic Transparency of Andersental ,
- 2- judy F . (2014) , "FSA : Human resource Governance " , Secound printing , printed in USA .
- 3- David, N., Avdul., William, Marty, Martin., Yvette. Paula, Lopez.(2023), Pay Transparency : Why it is Important to be Thoughtful and Strateic , Compensation & Benefits Review Doi .
- 4- Flavia.Barsotti.Roya. Gokhan. Kocer., Femando, P.,Santos. (2022)Transparency, Detccction and Imitation in Strategic Classification.
- 5- Isaac, Nah0n-Serfaty. (2018) Strategic C0mmunication and Deformative Transparcncy : Persuasion in Politics. Propaganda, and Public Health .
- 6- James, Pamment. (2019) Acc0untability as Strategic transparency : Making Sense of Organizational Responses to the International Aid Transparency Initiative. Development Policy Review .
- 7- Richhard, Whittington. (2019) , Open Strategy : Transparency and Inelusion .
- 8- Noe , Raymond , Hollenbeck , john , Gerhart wright , paterik , (2015) , "Human resource Management
- 9- Gaining Acomptitive Advantage " , 9<sup>th</sup> , Graw – Hill
- 10- Qiaochu, Wang ., Yan , Huang ., Stefanus, Jasim., Param, Vir, Singh. (2020). Algorithmic Transparency With Strategic Uscrs., arXiv : Computer Scence and Game Theory .
- 11- Suzanne j- piotrowsko Gregg van resin , (2005) ."desire for transparency : dimensions and determinants of attitudes toward governmental transparency" , prepared for the 8<sup>th</sup> , public management research conference university of southern California .
- 12- Zhanna, V., Mikhailova., Svetlana, Bychkova, (2022) . The role of strategic analysis in increasing financial transparency of economic activity, Ekonomika upravlenic : Problemy, resenia .
- 13- William , Akotam Agangiba and Millicent Akotam (2015) Agangib E- governance justified , (ijACSA) international Journal of Advanced computer science and applications. Vol – 4 , No.2 , pp:224 .
- 14- shelfer , A.and Vishny , K. , (1997) "A survey of corporate goverance " , Journal of finance , Vol (52) , No (2) .
- 15- Moore , Carla , (2011) , "the four pillars of HR governance , Village vibes , charity village caroline , veldhuis" (Ed.) , Issue.
- 16- Rawlins , B.L. (2009) , "Give the Emperor a mirror Toward Developing a stockholder measurement of Organizational Transparency , Journal of public relation Research , Vol .(21) , pp :71-99.
- 17- A man , Aini , and Al-shbail , Tariq Abdullah and Mohammed , Zakiah , (2013) . "Enhancing public Organizations accountability through E- conceptions on Management and school Sciences , Vol . (1) , I ssue . (1) , ISSN .
- 18- Adeyemo A.B , Oriota o., (2010) , "personnel Audit using a Forensic Mining Technique " , ijcsi international Journal of computer Science Issue , Vol . (7) , issue (6) , November .
- 19- Das Neves , J.vaccaro , , A . (2003) , " corporate Transparency : Aperspective frome Thomas Aquinas" Summa Theologia , journal of Business Ethice 113 , pp: 639 – 648).
- 20- Bohlich,Susanne, (2015), "Herausforderungen Fur die Human Resources Governance, Der Aufsichtsrat 07/08 , pp: 107-109.
- 21- Festing, Marion, (1997), "International Human resources Management strategies in Multinational corporations – Theoretical Assumptions and Empirical Evidence from German Firms, Medien Internet and Recht, No. (37), Vol. (1), PP :43-63 .
- 22- 10-Iso International Organizational For standardization, (2016), ":Human Resources Management – Guidelines on Human Governane " Reference. Number ISO 30408:2016 (E) Retrieved Fro.
- 23- Ulrich, Dave (1997), judge me be my Future than by my past. Human Resource Management No. (36), Vol. (1). PP. 5-28..

- 24- Becker, Karen, / Smidt, Michelle, (2016), "Risk perspective on Human resource management – A review and directions For Future research. Human resources management Review, No. (26), Vol.(1), PP:149 – 165.
- 25- Cadbury, Sir Adrian, (2000), "The corporate Governance Agenda. Corporate Governance An International Review No. (8), Vol.(1), PP: 7-25.
- 26- Boris Kaehler & Jens Grundei , (2019), HR Governance A Theoretical Introduction, Book Manuscript Original version published by springer
- 27- Zuma, Sabreya Khanom, (2018), "HR Governance For Sustainable Human Resource Development: Evidence From private Sector of Bangladesh", European Journal of Business and Management, ISSN, Vol.(10), No. (12).
- 28- Holmes, W.T & Paker, M.(2017), "communication: Empirically Testing Behavioral integrity and credibility as antecedents for the effective implementation of motivating language " , international journal of business communication, vol ( 54 ) , No.(1) , pp : 70-82 .
- 29- Dembczyk, Alexandra and Zaoral, Jaromir, ( 2014 ) , “ Stakeholder Engagement in sustainable Entrepreneurship and Innovation “ , Master Thesis, Umea School of Business and Economics
- 30- Schackenberg , Andrew , ( 2011 ) , “ The constitutive Role of Transparency in organization , phd, Department of organizational Behavior weatherhead school of Management case western Resever university .
- 31- Kravcakova , Gabriela , (2003 ) , “ Human Resource Management Audit Model “, Electronic International Interdisciplinary conference, Faculty of public Administration , pavel jozef safarik university in Kosice.
- 32- Saliba , Charles,( 2010 ) , “ HR Governance the real Gatekeeper .
- 33- Kaplan , Avril , D & Dominis, S & palen, J and Estelle E quain , (2013) , “ Human resource governance what does governance mean for the health workforce in low\_and middle- income countries “.
- 34- Paauwe , j. and Boselite , ( 2008 ) , “ social Audit for hier governance“.
- 35- Deloitte, ( 2011 ) , “ HR Governance : A Deloitte point of view “ , <http://irc.queensu.ca>.