



أثر الحوكمة في تطوير الموارد البشرية في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية

(دراسة تحليلية على عينة من العاملين في الأكاديمية البحرية)

The impact of governance in the development of human resources in the Arab Gulf Academy

(An analytical study on a sample of employees at the Naval Academy)

<https://doi.org/10.29124/kjeas.1547.29>

أ.د. رشا مهدي صالح⁽²⁾

أحمد حسين علي⁽¹⁾

Mr. Dr. Rasha Mahdi Saleh

Ahmed Hussein Ali

rasha.salih@uobasrah.edu.iq

Ff2.kcc744@gmail.com

College of Administration and Economics

Department of Business Administration

المستخلص

تهدف هذه لدراسة إلى معرفة تأثير الحوكمة في تطوير الموارد البشرية في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية، إذ تمّ بناء المخطط الافتراضي على أساس متغيرات الدراسة الحالية. وعلى هذا الأساس تمّ صياغة الفرضية الرئيسية والفرضية الفرعية، وقد تمّ تطبيق هذه الدراسة في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية باستعمال الاستبانة في عملية جمع البيانات، من مجتمع الدراسة الذي يبلغ (180) موظفاً، إذ تمّ استعادة (155) استبانة وجميعها صالحة للتحليل. وقد أشارت نتائج تحليل الاستبانات أنّ هناك تأثيراً إيجابياً للحوكمة بأبعادها: (العدالة – الاستقلالية – النزاهة) على تطوير الموارد البشرية في المؤسسات. إذ إنّ هذه الدراسة تهدف إلى تحديد الرابط الذي يجمع بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية وأبعاد التطوير في نموذج افتراضي واحد، وهذا الرابط يلعب دوراً أساسياً في تحسين أداء العاملين.

الكلمات الرئيسية: الحوكمة، التطوير، الموارد البشرية.

Abstract:

This study aims to know the impact of governance in the development of human resources in the Arabian Gulf Academy for Maritime Studies, as the hypothetical scheme was built on the basis of the variables of the current study and on this basis the main and sub-hypotheses were formulated, and this study was applied in the Arabian Gulf Academy for Maritime Studies using the questionnaire. In the data collection process, from the study population of (180) employees, where (155) questionnaires were retrieved, all of which are valid for analysis. The results of the analysis of the questionnaires indicated that there is a positive impact of governance in its dimensions (justice - independence - integrity) on the development of human resources in institutions. Whereas, this study aims to identify the link that combines the dimensions of human resources governance and the dimensions of development in one hypothetical model, and that this link plays a key role in improving the performance of workers.

Key words: governance, development, human resources.

المقدمة Introduction

تحتل حوكمة الشركات بدرجة كبيرة من الاهتمام في الدول المتقدمة والدول النامية والدول ذات الاقتصاديات الانتقالية، إذ قامت جميعها بإصدار إرشادات لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات. وعلى الرغم من ذلك فإن الفصائح المالية وهروب رؤوس الأموال ما يزال يضرب الاقتصاديات في أنحاء العالم جميعها ، ومن ثم فإن الإرشادات ينبغي النظر إليها بوصفها مكوناً واحداً من المكونات الضرورية وغير الكافية حتى الآن لإقامة نظام سليم لحوكمة الشركات. ولكي يكون لإجراء حوكمة الشركات تأثير محسوس الدول المتقدمة إلى الدول النامية. إذ يجب توجيه اهتمام خاص نحو إنشاء المؤسسات والتشريعات السياسية والاقتصادية التي يجرى وضعها وفقاً للاحتياجات الخاصة لكل دولة ، والتي تعطي الشركات شيئاً من القوة. وإذا ما فشلت تلك الإرشادات أو الدساتير في تناول الموضوعات الرئيسة لحوكمة الشركات فإن التشريعات ذاتها مهما كانت درجة جودتها لن يكون في إمكانها تقديم الحلول المناسبة (سليمان، 2009: 26).

تطوير الموارد البشرية فلسفة، وهذه الفلسفة هي كالاتي : يسهم تطوير الموارد البشرية بصورة رئيسة وكبيرة في التحقيق الناجح لأهداف المنظمة، والاستثمار فيها يفيد حاملي أسهم المنظمة. ويجب توحيد خطط وبرامج تطوير الموارد البشرية، وأن تدعم تحقيق الأعمال واستراتيجيات الموارد البشرية، ويجب أن يكون تطوير الموارد البشرية دائماً مصمماً حسب صلته بالأداء لتحقيق تحسينات محددة في الأداء الوظيفي الفردي والفرقي ، وخلق إسهام كبير ورئيس في نتائج الخطوط السفلية، كما يجب تشجيع الجميع في المنظمة وإعطائهم الفرصة للتعلّم تطوير مهاراتهم ومعرفتهم إلى أقصى قدرتهم. إنّ الإطار العملي للتعلّم الفردي توفّره خطط التطوير الشخصية التي تركز على التعلّم بالإدارة الذاتية والمدمومة بالتدريب والإشراف. ويجب على المنظمة الاستثمار في التعلّم والتطوير بتوفيره فرص تعلّم مناسبة وتسهيلات، ولكنّ المسؤولية الرئيسة للتعلّم والتطوير هي للأفراد الذين سيُثمّن إرشادهم ودعمهم من مدراءهم عند الضرورة من أعضاء من قسم الموارد البشرية (Armstrong, 2010:176).

1- الإطار النظري: Theoretical framework

1-1 مفهوم حوكمة الموارد البشرية وأهميتها : The concept and importance of human resources governance

قبل أزمة الأسواق المالية والاقتصادية، كانت موضوعات مثل: "الإدارة الرشيدة للشركات" أو "المسؤولية الاجتماعية للشركات" أو "الامتثال" في طريقها إلى الارتفاع. وقد عبّأت الأزمة من ضرورة تعامل الشركات مع هذه القضايا. أكثر من أي وقت مضى، يثّم قياس الشركات من خلال: النظام القانوني والسياسي، ووسائل الإعلام، والعديد من أصحاب المصلحة الاجتماعيين الآخرين كموضوعات مسؤولية لا يُتوقع منها أن تتصرّف وفقاً للامتثال فحسب، بل أيضاً أن تتصرّف وفقاً للشرعية الأخلاقية. في هذا السياق، يبدأ كبار قادة الأعمال في إدراك أنّ الأفراد هم أهم أصول كلّ مؤسسة. يمكن للأداء أو ضعف الأداء أو التحفيز أو تثبيط الدافع أو التوجيه أو الارتباك أن يقرّر نجاح المؤسسة، أو فشلها. علاوة على ذلك، غالباً ما تكون تكاليف الموظفين في العديد من الصناعات أكبر جهد منفرد من حيث التكلفة لصاحب العمل.

لجميع الأسباب المذكورة آنفاً، يجب أن يكون لدى المنظمات أداة تحكّم فعالة قائمة لتوجيه أعلى مواردها من ناحية (الأشخاص) ، ومن ناحية أخرى للتحكّم في النفقات الرئيسة. يساعد وجود هيكل حوكمة للموارد البشرية يعمل على

مواعمة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة ورؤيتها ورسالتها وقيمتها؛ لمعاملة الموظفين بإنصاف وثبات وبما يتفق مع القانون؛ لتحديد أفضل الممارسات؛ وأخيرًا أيضًا للتحكم في المصاريف والمخاطر.

إن وجود هيكل حوكمة فعال للموارد البشرية، يعني توفير: القواعد، واللوائح، والمعايير، وإجراءات التشغيل القياسية المتعلقة بإدارة الأفراد. ونتيجة لذلك، يمكن أن يؤثر هيكل حوكمة الموارد البشرية المناسب على الطريقة التي تمارس بها المؤسسة أعمالها وتتخذ القرارات على أعلى المستويات وصولاً إلى الإدارة العليا وتضمينها.

يشير مصطلح "الحوكمة" بشكل عام إلى "عمليات الحكم جميعًا، سواء أقامت بها حكومة أم سوق أم شبكة، سواء أكان ذلك عبر عائلة أم قبيلة أم منظمة رسمية أم غير رسمية أم إقليم، وسواء أكان خلال القوانين أم القواعد أم السلطة أم اللغة" (Bevir 2013)، من منظور تنظيمي، تحدث الحوكمة عندما تحدّد الشركات القواعد و / أو المعايير التي لها تأثير ملزم على السلوك والفرص (بما في ذلك حرية التصرف) لغالبية أعضاء المنظمة المعنية. غالبًا ما يُعرّف إطار القواعد والممارسات هذا إنه "حوكمة الشركات". من خلال حوكمة الشركات، يضمن مجلس الإدارة المساءلة والإنصاف والشفافية في علاقة الشركة أصحاب المصلحة جميعًا: (الممولين، والعملاء، والإدارة، والموظفين، والحكومة، والمجتمع). يتكوّن إطار حوكمة الشركات من: (1) عقود صريحة وضمنية بين الشركة وأصحاب المصلحة لتوزيع المسؤوليات والحقوق والمكافآت. (2) إجراءات التوفيق بين المصالح المتضاربة أحيانًا لأصحاب المصلحة وفقًا لواجباتهم وامتيازاتهم وأدوارهم. (3) إجراءات الإشراف والرقابة وتدقّقات المعلومات المناسبة لتكمّلون بمنزلة نظّام للضوابط والتوازنات: (www.businessdictionary.com/definition/corporategovernance).

عند ممارسة الأعمال التجارية، يجب على الشركات الالتزام بالقوانين والقواعد المعمول بها. علاوة على ذلك، من المتوقع أن تكون الشركات أكثر وأكثر "عادلة" و "شفافة" من منظور المجتمع المدني. لذلك، تقوم الشركات، من ناحية، بتطوير أنظمة مراقبة للتأكد من أنها تعمل بشكل متوافق؛ ومن ناحية أخرى، فهم يحدّدون لوائحهم الخاصة من القواعد والمبادئ التوجيهية لضمان الاتساق الداخلي، والعدالة والشفافية، والموثوقية الخارجية، والمهنية، والجودة. إذا كان لدى الشركة فروع في بلدان مختلفة و / أو أقسام مختلفة، فإنّ السؤال الرئيس هو إلى أي مدى تكون هذه القواعد والإرشادات الداخلية ملزمة للبلدان جميعًا / الأقسام أو إذا كان يُسمح لهذه الوحدات بإنشاء وحداتها الخاصة. ومن ثمّ، فإنّ أحد التحديات الكبيرة هو العثور على مستوى قابل للتطبيق عالميًا. في حين تصف حوكمة الموارد البشرية الجزء النشط من توجيه المجالات الحساسة الرئيسة للموارد البشرية (على سبيل المثال: التعويضات، والمزايا للمديرين التنفيذيين، والوافدين، وأحيانًا الإدارة الوسطى، وإدارة الأداء، وقواعد السلوك الرئيسة، وعلاقات العمل). إنّ الامتثال للموارد البشرية يعني عمليات لضمان أنّ كليهما يتّبع إتياع القواعد الخارجية والداخلية ("الامتثال"). "الامتثال" يعني أولاً اتّباع القوانين واللوائح والسياسات ذات الصلة جميعها. في السياق التنظيمي، يشمل الامتثال أيضًا السؤال عن كيفية ضمان ذلك السلوك المتوافق داخل المنظمة وكيفية اتّخاذ الترتيبات للسلوك المتوافق لأعضاء المنظمات (Hauschka 2010, Introduction to Corporate Compliance, p. 3) (Julia Borggraefe, 2016:1051-1054)

تُعَدّ إدارة الموارد البشرية مهمّة؛ لأنّها تمثّل تأثيرًا لسلطات الموارد البشرية التي من خلالها تصبح القرارات الفردية فعّالة بالنسبة للإجراءات، وضمان الامتثال لقوانين العمل ومعايير الموارد البشرية، ورفعها من شركاء الأعمال إلى حكام الموارد البشرية (Van Rensburg، 2005، Metcalfe (2011). أوضحت أهمية حوكمة الموارد البشرية؛

لأنها تقويم وإدارة لمخاطر الموارد البشرية: (مخاطر الأخلاق، مخاطر الاستعداد، مخاطر الفراغ، مخاطر التحول، مخاطر المحفظة). فضلاً عن توضيح دور أنشطة الموارد البشرية والخلافات داخل المنظمة، فضلاً عن ضوابط وحدود اتخاذ القرار المنطقي، والتكامل والمواءمة مع أولويات العمل، وشفافية العمليات، وثقة الموظفين والتزامهم. أشار Adjasi and Dor (2007) إلى أن أهمية الحوكمة تكمن في زيادة القدرات الإبداعية للمنظمات التي تطمح للوصول إلى التميز والنجاح في ظل بيئة تنافسية من التغيير السريع. ومن ثم مع غياب المعرفة والوعي بالحوكمة كمدخلات، لا يمكن للمنظمات تحقيق النجاح الذي تطمح إليه. تسعى حوكمة الموارد البشرية إلى تحقيق ورفع كفاءة أداء المنظمات، وتعمل على تطوير أنظمة للتخفيف أو الحد من الغش وتضارب المصالح والإجراءات غير المقبولة، وكذلك إيجاد أنظمة لمراقبة أداء المنظمات فضلاً عن إيجاد إطار يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات كافة وتحديد الإجراءات والخطط المتعلقة بالعمل. أوضح (SABPP 2012: 3) أن أهمية حوكمة الموارد البشرية تأتي من قدرات الموارد البشرية التي من خلالها تكون قرارات الأفراد فعالة لأعمال مثل إدارة مخاطر الموارد البشرية وضمان الامتثال لقوانين العمل، وكذلك القواعد والمعايير. من الموارد البشرية. هذا فضلاً عن رفع رموز ومعايير الموارد البشرية ليكونوا حكاماً للموارد البشرية بدلاً من شركاء العمل، أوضح (Metcalf 2005). إن حوكمة الموارد البشرية هي نظام للمساءلة يتعلق بالوضوح والإدارة الجيدة للموارد البشرية، بما في ذلك التطوير الوظيفي والتواصل والمعاملة العادلة والمشاركة، ومن ثم فهي بالضرورة تشمل:

أ- ضوابط اتخاذ القرار المنطقي وحدوده، ب- التكامل والمواءمة مع أولويات العمل، ج- وضوح تسامح المنظمة مع الأنشطة المختلفة، د- شفافية الإجراءات والثقة والتزام الموظفين، ي- الدليل القابل للإثبات لقيمة الموارد البشرية للأعمال.

1-2 أبعاد حوكمة الموارد البشرية Dimensions of human resources governance

هناك ثلاثة أبعاد لحوكمة الموارد البشرية والتي تشتمل على بعد العدالة والمساواة في معاملة أصحاب المصالح وبعد الاستقلالية في تنفيذ المهام دون التأثير بالضغوطات في اتخاذ القرار، بعد النزاهة في تبني المساءلة والرقابة والتفتيش على الوظائف العامة. إن هذه الأبعاد جميعها تؤثر معنوياً في تطوير الموارد البشرية في المنظمات، وسوف تعد هذه الدراسة الحالية على هذه الأبعاد والتي تعد الأكثر شمولاً في تطوير العاملين، وقد تم تحديد متغيرات الدراسة الرئيسية، لحوكمة الموارد البشرية بالاستناد إلى دراسة (Alshalma, 2020:1-15).

1-2-1 العدالة Justice:

هي المصادقة على حقوق الأطراف المعنية جميعاً واحترامها بطريقة تضمن العدالة، وتهتم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بحماية حقوق ومصالح مساهمي الأقلية من خلال إنشاء أنظمة تمنع الموظفين داخل المنظمة أو الشركة، بما في ذلك المديرين، وأعضاء مجلس الإدارة، من الاستفادة من مناصبهم في المنظمة (Sullivan & Catherine, 2003: 65).

تعد المعاملة العادلة والمتساوية مبدأ أساسياً يتم على أساسه تصميم المؤسسات القانونية والسياسية وتشغيلها في الولايات المتحدة. بموجب دستور الولايات المتحدة وثيقة الحقوق المصاحبة، فإن المواطنين جميعاً متساوون أمام القانون، ويتمتعون على قدم المساواة بالحقوق في المشاركة في العملية الانتخابية. إن التشريعات القانونية التي تفوض

الهيئات العامة وتحكمها متجذرة أيضاً في مبدأ العدالة إجراءات الخدمة المدنية لاختيار الموظفين الحكوميين، وتقويمهم، وترقيتهم، وإنهاء خدمتهم تتطلب عادةً معاملة غير منحازة ومتساوية (Rubin,2009).

2-1-2 الاستقلالية Independence :

كان فيرنون (Vernon (1984 (1984 من أوائل الباحثين عن معنى الاستقلالية في وضع الشركات المملوكة للدولة. تحت عنوان "ربط المديرين بالوزراء"، أظهر أنّ التبعية هي طريق ذو اتجاهين. من ناحية، هناك اعتماد على المديرين من الدولة، ولكن من ناحية أخرى، يسعى وكلاء الدولة إلى الشركات المملوكة للدولة كمنظمات تابعة، وقد أدت المزيد من الأبحاث إلى تضيق هذا النطاق. ركّز الكثير من العمل اللاحق على أعضاء المجالس التنفيذية وغير التنفيذية للشركات المملوكة للدولة. طرحت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2018، أ، 30-31)، بعد مقارنة عالمية، أربع أفكار رئيسة مع تداعيات على السياسات. هذه النتائج هي إلى حدّ كبير نفس تلك التي حدّدها البنك الدولي (2014) في مجموعة أدواته الخاصة بحوكمة الشركات المملوكة للدولة. هم أنّهم: (Schneider, 2019:P.10-11)

- تحديد مسؤوليات مجالس الإدارة من خلال المركزية والاحترافية لوظيفة الملكية: يمكن أن يؤدي التمييز غير الواضح بين الأدوار الخاصة بمجلس الإدارة ووظيفة الملكية إلى إعاقة مجلس الإدارة من تحقيق الوظائف الرئيسية لوضع استراتيجية مؤسسية والإشراف على الإدارة. تتطلب الممارسة الجيدة تعريفاً واضحاً ودوراً في التشريع لدور مجلس الإدارة، بما يتماشى مع قانون الشركات العام. طالما أنّ الشركات المملوكة جميعها للدولة لديها مجالس إدارة، فمن الضروري تعيينها مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة تفويض واضح ومسؤولية نهائية عن أداء الشركة.

2-1-3 النزاهة Integrity :

تتطور نظرية النزاهة بسبب عدم الرضا نظرية Kholberg للتطور الأخلاقي التي تفتقر إلى مكان في دور الذات في قبول القيم الأخلاقية (Blasi, 2014). يصف (Lapsy and Hill (2012) الأفراد الذين يتمتعون بالنزاهة كأشخاص يتم الحكم عليهم على أنّهم يتمتعون بشخصية جيدة، ويتمّ صنعهم ليكونوا أمثلة أخلاقية مثل Galileo (Galilei, Confucius, Mahatma Gandhi, and Muhammad Hatta. Palanski and Yamarino (2012). يضيف (Palanski and Yamarino (2012) إنّ تعريف النزاهة على أنّها أفكار ومشاعر وكلمات وأفعال متسقة ومستقرة طوال الوقت وفي كلّ موقف، وفي الوقت نفسه، يشمل نطاق النزاهة المسؤولية والهوية الأخلاقية. تتضمن المسؤولية رغبات والتزامات ومشاعر الأفراد تجاه مجموعة من القواعد والعلاقات مع الآخرين. يتمّ تعريف الهوية الأخلاقية على أنّها وحدة القيم والالتزامات التي توحد في الذات. كلاهما يخلق اتساقاً بين المشاعر والأفكار بالأفعال واتساق الكلام والسلوك في المواقف جميعاً. ومن ثمّ، تنشأ النزاهة عندما يتمّ دمج القيم الأخلاقية في الذات، إذ يكون هناك تماسك بين القيم الأخلاقية التي يتمّ فهمها من خلال المعتقدات والأفعال والالتزامات والكلمات. لا توجد إرشادات حول متى أو في أيّ سنّ يتمّ ضمان الدمج. ومع ذلك، عندما يحدث، فإنّه يستقر في الفرد؛ لأنّه أصبح هوية توجّه كلّ شعور وكلمة وفعل. النزاهة موجّهة ذاتياً (Puka, 2011).

3-1 مفهوم تطوير الموارد البشرية The concept of human resource development :

يشير مصطلح التطوير إلى الممارسات التي تسهم في تعلّم معرفة أو مهارات جديدة للتقدّم. توفّر الشركات برامج تطوير الموارد البشرية لمساعدة العاملين على تحسين مهاراتهم (Jehanzeb and Bashir, 2013). من خلال التركيز على تطوير الموارد البشرية كجزء من ثقافة الشركة، لضمان الحداثة في الموارد البشرية باتّجاه الأعمال وبأفضل الأساليب. لا يقتصر الأمر على ذلك فحسب، بل إنّ تقديم فرص للتقدّم الوظيفي يزيد أيضًا من مشاركة الموارد البشرية وتجنيّد أفضل الأفراد العاملين التي تحتاجهم المنظّمة لأغراض التوسّع. إذن تطوير الموارد البشرية هو تحسين المهارات الحالية وصقلها وإنشاء مهارات جديدة تدعم أهداف المنظّمة ومهامها (Amer, Valamis, 2019) (2021:P.694-695).

4-1 أبعاد تطوير الموارد البشرية : Dimensions of human resource development

تتكوّن أبعاد تطوير الموارد البشرية من بعدي التعليم والتطوير وهي الأكثر شمولاً، حسب علم الباحث. إذ إنّ بعد التعليم هو العنصر الأساس في تطوير الموارد البشرية الفرد بالمعرفة والمهارات والطاقات، ويعدّ التطوّر الوظيفي هو الطريق الذي يسلكه الموظّف بين الوظائف الموجودة في المنظّمة، والذي يعمل على مساعدته في الوصول إلى المراكز الوظيفية الأفضل خلال حياته الوظيفية، إذ تمّ تحديد متغيّرات هذه الدراسة الرئيسية في تطوير الموارد البشرية بالاستناد إلى (Anoke, 2021: 366-373).

1-4-1 التعليم Training

التعليم عنصر رئيس من عناصر تطوير الموارد البشرية، وهو تطوير المعرفة والقيم والفهم المطلوبة في مجالات الحياة كلها وليس فقط المعرفة والمهارات ذات الصلة بنشاطات معينة. يجب تمييز التعلّم عن التدريب. التعلّم هو عملية يكون بها الشخص المعرفة والمهارات والطاقات في حين التدريب هو واحد من الاستجابات التي يمكن أن يتولّاها التنظيم لنشر التعلّم (رينولدز وآخرون، 2002)، (Armstrong, 2010:177).

يؤثر التعليم على أداء الموظفين، والإنجازات التعليمية الفردية ليست فقط جزءاً من تطوير الشركة ولكنها أيضاً جزء من الأصول الأساس للمجتمع (Lepak and Snell, 1999). تقوم المنظّمة على افتراض أنّ التعليم استثمار من خلاله يمكن للمنظّمة تحسين أداء الموظفين (Trusty and Niles, 2004; Lanzi, 2007)، على الرغم من ذلك، يمكن عدّ التعليم بأنّه نفقات تتحمّلها المنظّمة عندما لا يؤدّي التعليم إلى تحقيق الأهداف المرجوّة منه (Vinod and Kaushik, 2007). يشير مستوى التعليم إلى الشهادات أو الشهادات الأكاديمية التي حصل عليها الفرد. على الرغم من أنّ المستوى التعليمي متغيّر مستمر، إلا أنّه تمّ قياسه بشكل قاطع في الدراسات البحثية. يستعمل مصطلح "الموظّفون المتعلّمون" للإشارة إلى الأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس على الأقل؛ لأنّ هذه الدرجات ضرورية للالتحاق بالعديد من المهن ذات الأجور الأعلى (Trusty and Niles, 2004). التعليم هو عملية بناء الموظفين للحصول على المعرفة والمهارات المطلوبة في العمل.

2-4-1 التطوير الوظيفي: Development And Career

التطوير الوظيفي يعني تحديد المسار الوظيفي أو المهني لأفراد القوى البشرية بالمنظمة. ويتضمن المسار الوظيفي أو المهني مجموعة منظمة ومتراصة من الأنشطة أو الأدوار الوظيفية المتتالية أو المتعاقبة بانتظام، والتي تمثل حلقات في مسار التدرج الوظيفي الذي يسلكه الموظف خلال مدة حياته الوظيفية، وتقود إلى مستويات متزايدة من المسؤولية والمركز أو المنزلة والقوة والمكافآت المادية. كما يحقق تخطيط التطور الوظيفي التخطيط الجيد للموارد البشرية بالمنظمة إلى جانب التخطيط الجيد للاحتياجات البشرية وتصميم البرامج التدريبية بما يكفل تهيئة الموظفين لمواقعهم المستقبلية (هاشم، 1989: 306-307).

التطوير الوظيفي هو الطريق الذي يسلكه الموظف بين الوظائف في المنظمة، وتساعد الإدارة في الوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة. أخذت المنظمات في الآونة الأخيرة تولي اهتماماً استثنائياً للتطوير الوظيفي وتخطيط مساره على الرغم من صعوبته وتعقيدته. ومرد هذا الاهتمام أن نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة تنافسية لا يضمنه فقط وجود السلعة أو الخدمة التي تقدمها أو تنوع الأسواق التي تتعامل معها أو كثرة أرباحها ورأسمالها، وإنما يضمنه بقاء العاملين الأكفاء فيها وتواصل مساهماتهم الناجحة في أداء وظائفهم من خلال ما يقدمونه من إبداعات ومهارات تدفع بالمنظمة نحو الأمام، وتقوي من مركزها التنافسي، وتساعد في مواكبة التغيير والتجديد (السالم، 2009: 212-214).

2- الإطار المنهجي: The methodological framework

1-2 مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة حول طبيعة علاقة حوكمة الموارد البشرية، وتأثيرها في وظيفة تطوير الموظفين العاملين في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية. وما يميز هذه المشكلة هو قلة الدراسات الميدانية، ولاسيما على مستوى العراق بحسب اطلاع الباحث التي تختبر العلاقة والتأثير بين حوكمة الموارد البشرية ووظيفة التطوير على الرغم من إشارة الباحثين إلى إيجابية العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية وبعض الأبعاد التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في التطوير الذي يشمل التعليم والتطوير الوظيفي. ويمكن تلخيص المشكلة بالتساؤلات الآتية:

1- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين حوكمة الموارد البشرية بأبعادها ووظيفة تطوير الموارد البشرية؟

2- ما تأثير حوكمة الموارد البشرية بأبعادها على وظيفة تطوير الموارد البشرية؟

2-2 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف:

1. التعرف على حوكمة الموارد البشرية وأبعادها في المنظمة عينة الدراسة.

2. اختبار علاقة الارتباط بين حوكمة الموارد البشرية بأبعادها ووظيفة تطوير الموارد البشرية في المنظمة عينة الدراسة.

3. اختبار تأثير حوكمة الموارد البشرية بأبعادها على وظيفة تطوير الموارد البشرية في المنظمة عينة الدراسة.

3-2 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرين الرئيسيين المبحوثين: حوكمة الموارد البشرية والتطوير، بوصفهما متغيرين حديين لمواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة، وبوصفهما مفهوميين متجذرين نسبياً ما زالا بحاجة إلى المزيد من التأطير المفاهيمي والتشخيص لأبعادهما وعلاقتهما بالمتغيرات التنظيمية الأخرى.

وتكتسب الدراسة في هذا الموضوع أهمية في المجتمعات النامية؛ لما تعانيه من معوقات بيئية أدت إلى ضعف التواصل الفكري مع العالم مما جعل مثل هذه المفاهيم والممارسات مغيبة عن المؤسسات العلمية والعملية.

كما تنطلق أهمية هذه الدراسة من كونها تناولت أبعادها بنظرة تكاملية وشاملة من خلال مقاييس معول عليها، ومحاولة اختبارها في المنظمات العراقية بعد إعادة صياغتها بلغة مفهومة لأفراد العينة، بما يدعم الثقافة التنظيمية لمواكبة التطور وإدراك أهمية الحوكمة وتأثيرها في تدريب الموارد البشرية وتطويرها والإسهام في ردم الفجوة المعرفية بينها وبين مثيلاتها في الدول المتقدمة.

كما تتمثل أهمية هذه الدراسة بوصفها محاولة لاختبار علاقة حوكمة الموارد البشرية وتأثيرها في تدريب العاملين وتطويرهم في أكاديمية الخليج العربي، لما تمتاز به هذه الأكاديمية من إنجازات وقدرات بشرية ومادية كبيرة.

تمكن أهمية الدراسة في جانبين هما:

- الأهمية العلمية: اهتم العديد من الباحثين والدارسين في حوكمة الموارد البشرية في إدارة المنظمات وإدارة الموارد البشرية.
- الأهمية العملية: التعرف على العلاقة الارتباطية بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية ووظائف إدارة الموارد البشرية كوظيفة التدريب والتطوير.

4-2 مبررات اختيار الموضوع:

هناك أسباب عدة لاختيار موضوع حوكمة الموارد البشرية نذكرها في الآتي:

1- أسباب موضوعية:

- أ. التعريف بأهمية موضوع حوكمة الموارد البشرية في إدارة المنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.
- ب. معرفة المجالات التي تستعمل أبعاد الإفصاح والشفافية والمسؤولية الاجتماعية والعدالة والاستقلالية والنزاهة لتحقيق حوكمة الموارد البشرية.

2- أسباب ذاتية:

- أ. التعرف على مجالات تطبيق حوكمة الموارد البشرية في إدارة المنظمات.
- ب. يُعدّ موضوع الحوكمة من الموضوعات المتجددة في مجال الموارد البشرية.

ج. التعرّف على حوكمة الموارد البشرية من خلال المنظور: المالي، والتنشغيلي، والاقتصادي، والمخاطر.

5-2 فرضيات الدراسة:

فرضية الدراسة الرئيسة هي:

H₁- تؤثر حوكمة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في تطوير الموارد البشرية وعلى مستوى الأبعاد إجمالاً، ومنها تتفرّع الفرضيات الآتية:

H_{1a} - يؤثر بُعد العدالة تأثيراً معنوياً في تعلّم الموارد البشرية.

H_{1b} - يؤثر بعد الاستقلالية تأثيراً معنوياً في تعلّم الموارد البشرية.

H_{1c} - يؤثر بعد النزاهة تأثيراً معنوياً في تعلّم الموارد البشرية.

H_{1d} - يؤثر بعد العدالة تأثيراً معنوياً في التطوّر الوظيفي للموارد البشرية.

H_{1e} - يؤثر بعد الاستقلالية تأثيراً معنوياً في التطوّر الوظيفي للموارد البشرية.

H_{1f} - يؤثر بعد النزاهة تأثيراً معنوياً في التطوّر الوظيفي للموارد البشرية.

6-2 أسلوب جمع البيانات والمعلومات:

تَمَّ إتباع المنهج الوصفي والتحليلي، إذ استُعمل الوصف والتحليل المنطقي في الجانب النظري من الدراسة، والاستطلاع والتحليل الإحصائي في الجانب الميداني. واستعملت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات، وقد صُمِّمَتْ لتغطّي متغيرات مخطّط الدراسة جميعها، وتضمّنت ثلاثة أقسام رئيسة (أنظر الملحق A):

أولاً: المعلومات التعريفية للموظّفين عيّنة البحث.

ثانياً: محور حوكمة الموارد البشرية، وتضمّن خمسة متغيرات وفقراتها.

ثالثاً: محور التطوير، وتضمّن متغيرين وفقراتهما.

الجدول (2-1)

تركيب الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصادرها
محور حوكمة الموارد البشرية	العدالة	5	Alshalma,2020:1-15
	الاستقلالية	5	

	5	النزاهة	
Anoke,2021:366-373	5	التعليم	محور التطوير
	5	التطوير الوظيفي	

7-2 وصف مجتمع الدراسة وعيّته :

1- مجتمع الدراسة:

أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية هي مؤسسة تعليمية عراقية تختص في الدراسات البحرية، شُيِّدَتْ الأكاديمية سنة 1975، مركزها في مدينة البصرة، وهي من أقدم الأكاديميات البحرية المتخصصة بالدراسات البحرية في الوطن العربي. وتضمّ عدداً كبيراً من العاملين ما بين ضباط عسكريين، وأكاديميين، وموظّفين إداريين، وغيرهم. وقد تمّ اختيار عيّنة البحث بشكل تراعي التنوع في الأقسام والمراكز الوظيفية ضمن الأكاديمية.

2- عيّنة الدراسة:

يتضمّن مجتمع الدراسة عدد من الضباط البحريين العسكريين والمدنيين (كابتن بحري، مهندس بحري، واساتذة مدنيين من حملة الشهادات العليا والبالوريوس، وعدد من المراتب العسكريين والمدنيين الإداريين والفنيين). ولتحديد حجم العيّنة الملائمة تمّ استعمال معادلة (Thompson, 2002)، وكان نتيجتها أنّ حجم العيّنة الأنسب لمجتمع البحث الذي يبلغ (180) موظّفاً هو (123) كما موضّح في المعادلة الآتية:

$$n = \frac{N \times p (1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

إذ تُمثّل:

N = حجم المجتمع.

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d = نسبة توفّر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.05

p = نسبة الخطأ وتساوي 0.50.

أمّا (Sekaran & Bougie, 2016: 263 - 364) فقد بيّنا أنّ حجم العيّنة الملائمة تختلف باختلاف مجتمّع الدراسة الأصلي، الذي تطبّق عليه الخصائص المطلوبة للاستجواب، وبيّنا أنّ حجم المجتمع عندما يكون (200) فإنّ حجم العيّنة هو (132)، وفي حجم مجتمّع (160) فإنّ حجم العيّنة (113)، وبما أنّ حجم المجتمع الخاص بدراستنا هو أقلّ من (180) موظّفاً، فقد تمّ اعتماد عيّنة البحث لتكون (123) موظّفاً، بحيث ضمّن الباحث استرجاع الحد الأدنى من

العينة المطلوبة، إذ تم اختيارهم باستعمال العينة القصدية. وعليه تم توزيع (180) من الاستبانات، وتم استعادة (155) استبانة جميعها صالحة للتحليل.

8-2 أساليب التحليل في الدراسة:

تم اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لغرض الدراسة واختبار فرضياتها من خلال الاستعانة بالدراسات الميدانية السابقة، وتم الاعتماد على حزمة من برامج التحليل الإحصائي وهي:

(SPSS, v.26) و (AMOS, v.22). ويمكن توضيح هذه الأساليب وفق الآتي:

- أداة (Alpha Cronbach): لاختبار ثبات أداة الدراسة، وتحديد مدى التشابه في نتائج الدراسة إذا جرت في ظروف مماثلة. وتم حسابها باستعمال (SPSS, v.26).
- تحليل العامل التوكيدي (CFA Confirmatory Factor Analysis): يهدف إلى اختبار الصدق البنائي لمتغيري الدراسة من خلال اختبار صدق ملء بعد من أبعاد المتغيرين بشكل مستقل ثم التحقق من جمعها تحت متغير واحد. وتم استعمال برنامج (AMOS, v.22).
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov Smirnov): ويهدف إلى التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة لاستعمال الأساليب الإحصائية المعلمية، وتم اختباره باستعمال (SPSS, v.26).
- الوسط الحسابي (Means): وتم حسابه لقياس درجة استجابة عينة الدراسة للمتغيرات وأبعادها. وتم حسابه باستعمال (SPSS, v.26).
- الانحراف المعياري (SD Standard Deviation): تم حسابه لتحديد درجة تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي لها. وتم حسابها باستعمال (SPSS, v.26).
- الخطأ المعياري (S.E Standard Error): تم حسابه لتحديد درجة صدق تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.
- تحليل الارتباط حسب معامل بيرسون (Pearson's Correlation): تم اختباره بغرض تحديد اتجاه العلاقة بين متغيري الدراسة، وأبعادها لدعم الفرضيات باستعمال برنامج (SPSS, v.26).
- تحليل المسار (Path Analysis): أي تحديد التأثير المباشر للمتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع، وتم استعمال برنامج (AMOS, v.22).

9-2 اختبارات الصدق والثبات:

أ- اختبارات الصدق (Validity):

اعتمد الباحثان على عدد من المحكمين الذين سترد أسماؤهم لقياس الصدق الظاهري للمقياس على الرغم من كونه يتكون من مقياسين جاهزين، وقد أخذ الباحث بأغلب ما أبدوه من ملاحظات في إعادة صياغة بعض الفقرات أو تبسيطها لتكون أكثر وضوحاً وفهماً للمستجيبين.

ب- اختبار الثبات (Reliability):

يقصد بالثبات أن المقياس لو طُبِّقَ على مجموعة الأفراد نفسها بعد مدة من الزمن فإنه يعطي النتائج ذاتها. ولهذا الاختبار طرائق عدة منها: إعادة الاختبار، أي أن يُتَمَّ اختبار عينة عشوائية من المجتمع المراد بحثه، ويتم توزيع المقياس عليهم ثم يعاد المقياس على ذات المجموعة بعد مدة من الزمن، لكن هذه الطريقة تكتنفها بعض الصعوبات، وأهمها: صعوبة الوصول إلى الأفراد أنفسهم، فأغلب الباحثين يلجؤون إلى الطريقة الثانية، وهي طريقة التجزئة النصفية (Split Half)، وتعتمد على إيجاد معامل الارتباط بين قيم الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية في الاستبانة، ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق هذه المعادلة فإنه يُعَدُّ كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها (دهام، 2005: 12).

3- الإطار الإجرائي (الميداني): (Procedural framework field) :

اختبار التوزيع الطبيعي:

يسهم التعرف على طبيعة توزيع البيانات في تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب. فالتوزيع الطبيعي يتلاءم مع الأدوات المعملية، في حين يتلاءم التوزيع غير الطبيعي مع الأدوات اللامعلمية. وبهدف التعرف على طبيعة البيانات سيتم إجراء اختبار التمايل Skewness، والتفلطح Kurtosis، ويجب أن تكون قيم Z لهذه الاختبارات في حدود (± 1.96) تبعاً لمستوى الثقة المعتمد (0.05)، وسيتم استخراج قيمة Z من خلال قسمة قيم التمايل والتفلطح المحسوبة على الخطأ المعياري لها (Kerr, Hall & Kazub, 2002: 49). وسيتم توضيح النتائج في الجدول (3) على وفق الآتي:

الجدول (3): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Kurtosis			Skewness			المتغيرات
Z	Std.	Statistic	Z	Std.	Statistic	
Kurtosis	Error		Skewness	Error		
-0.596	0.389	-0.232	1.072	0.195	0.209	الحكومة البشرية
-0.833	0.389	-0.324	1.512	0.195	0.295	التطوير والتدريب

يتبين من الجدول (3) أن قيم Z للتمايل والتفلطح للمتغيرات كانت في حدود (± 1.96) ، وهكذا فإن بيانات المتغير المستقل والمتغير التابع تتوزع بشكل طبيعي، والإحصاء المعلمي هو المناسب لتحليل البيانات.

قياس الثبات والاتساق الداخلي:

يشير الثبات إلى مدى ظهور النتائج نفسها في استعمال المقاييس عند جمع بيانات من العينة نفسها في أوقات أخرى، ويظهر الاتساق الداخلي تناسق الفقرات المختارة في بنية القياس (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010:)

4). للتأكد من الثبات سيُتم حساب كُل من قيمة الثابت المركب Composite Reliability وقيمة ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's للتأكد من الثبات والاتساق الداخلي لفقرات مقاييس الدراسة. لتكون قيمة كُل من الثابت المركب وقيمة ثبات ألفا كرونباخ مقبولتين يجب أن تتجاوز كُل منهما (0.70) (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010: 12). التحليل العاملي التوكيدي (CFA (Confirmatory Factor Analysis هو أحد الأدوات الإحصائية التي تسهم في التحقق من صدق المقاييس. إذ يَحَقِّق التحليل التوكيدي أمرين ضروريين وهما: (أولاً) التعريف على صدق وصلاحيّة المقياس وصلاحيته في قياس المفهوم الذي صُمم من أجله و(ثانياً) معرفة ما إذا كان نموذج المقياس المفترض يتوافق مع البيانات المجمعة من العينة (Model Fit) (Singh, 2007: 203). سيُتم تحقيق الغرض الأول من خلال صدق التقارب الذي يشير إلى مدى تقارب بنية قياس مفهوم معين بشكل مؤشرات مقبولة، وسيُتم الاعتماد على مؤشرين هما: (1) قيم التشبعات المعيارية (Factor Loading): التي يجب أن تتجاوز (0.50)، و(2) قيمة معدل التباين المستخرج (AVE: Average Variance Ectracted) الذي يجب أن تتجاوز (0.50) (Hair et al., 2010: 680). أما تحقيق الغرض الثاني المتعلق مؤشرات جودة التطابق، سيُتم من خلال فئتين من المؤشرات التي سيقبل أو يرفض نموذج البيانات على أساسها وهي: (1) مؤشرات التناسب المطلقة غير النسبية: وسيُتم اختبارها من خلال متوسط الخطأ التربيعي للتقريب (RMSEA) التي يجب أن تكون أقل من 2، وقيمة X^2 مقسومة على درجات الحرية والتي يجب أن تتراوح ما بين 0.5 – 0.8. (2) مؤشرات التناسب التدريجية النسبية: سيُتم حساب كُل من المؤشرات النسبية CFI و GFI و NFI للمقارنة بين النموذج المفترض الذي سيُتم اختباره والنموذج الفارغ والتي تكون مقبولة عندما تتجاوز قيمها الـ (0.90). الجدول (4) يوضح نتائج اختبار مؤشرات الصدق والثبات.

الجدول (4) : الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

البعد	الفقرة	التشبعات	AVE	CR	Cronbach'sa
العدالة	Q1	0.747	0.946	0.954	0.837
	Q2	0.746			
	Q3	0.761			
	Q4	0.759			
	Q5	0.818			
الاستقلالية	Q1	0.709	0.933	0.942	0.831
	Q2	0.621			
	Q3	0.783			
	Q4	0.627			

			0.755	Q5	
0.841	0.702	0.723	0.741	Q1	النزاهة
			0.576	Q2	
			0.635	Q3	
			0.596	Q4	
			0.742	Q5	
Chi squar/df=1.936 RMSEA= 0.78 CFI=0.926 GFI=0.906 NFI=0.943					
0.854	0.856	0.849	0.734	Q1	التعليم
			0.803	Q2	
			0.731	Q3	
			0.760	Q4	
			0.752	Q5	
0.853	0.882	0.872	0.753	Q1	التطوير الوظيفي
			0.779	Q2	
			0.712	Q3	
			0.714	Q4	
			0.632	Q5	
Chi squar/df=1.249 RMSEA= 0.99 CFI=0.946 GFI=0.937 NFI=0.924					

المصدر: مخرجات برنامجي SPSS v.26 و Amos v.22

تُظهرُ النتائج المبينة في الجدول (4) أنَّ الثبات متحقّق ، لأنَّ قيمتي الفا كرونباخ والثبات المركب قد تجاوزتا (0.70)، كما إنّ فقرات مقاييس الدراسة جميعها وأبعادها قد تجاوزت القيم المقبولة. وبالنسبة لمعامل AVE فقد تجاوزت قيمته (0.50) الأبعاد جميعها؛ ولذلك فهي مقبولة إحصائياً، وذلك دليل على تحقّق مؤشر صدق التقارب للمتغيّر المستقل وأبعاده. أمّا بالنسبة لقيم مؤشرات التناسب المطلقة والتدرجية فإنَّ قيم المؤشرات جميعها مقبولة وتشير إلى تطابق النموذج المقترض مع البيانات لمقياس هذا المتغيّر.

الإحصاء الوصفي والارتباط:

يعرض الجدول (5) الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط بين المتغيرات. تشير النتائج إلى أن الأوساط الحسابية كانت بمستوى متوسط الأبعاد والمتغيرات جميعاً، كما أن الانحراف المعياري كان المتغيرات بمستوى جميعها جيد، ويشير إلى نشأت قليل نسبياً، إن الأخطاء المعيارية قليلة وتشير إلى تمثيل جيد للعينات تجاه آراء المجتمع. أما معامل الارتباط فقد كانت جميعها ايجابية وبمستوى متوسط وبما يؤكد إلى إشارة أولية لقبول فرضيات الدراسة.

الجدول (5) : الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط

7	6	5	4	3	2	1	S.E	S.D	Me an	
						1	0.0 23	0.2 88	3.40 1	-1 العدالة
					1	0.43 5**	0.0 22	0.2 76	3.36 8	-2 الاستقلال لية
				1	0.19 9**	0.38 9**	0.0 21	0.2 62	3.38 3	-3 النزاهة
			1	0.49 0**	0.20 9**	0.45 5**	0.0 25	0.3 05	3.38	-4 الحوكمة البشرية
		1	0.23 9**	0.40 0**	0.32 0**	0.13 4**	0.0 26	0.3 26	3.45 9	-5 التعليم
	1	0.22 0**	0.32 4**	0.39 2**	0.30 4**	0.28 7**	0.0 22	0.2 68	3.34 7	-6 التطوير الوظيفي
1	0.43 4**	0.22 1**	0.18 9**	0.38 8**	0.26 3**	0.34 5**	0.0 2	0.2 43	3.39	-7 التطوير

المصدر: مخرجات برنامجي SPSS v.26

اختبار الفرضيات:

بهدف اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، وضرورة اختبار النموذج على الفرضيات التابعة سيُتم إجراء تحليل المسار Path Analysis في Amos بالاستناد إلى البيانات التي تم إدخالها في SPSS. يظهر التحليل نتائج مشابهة لتحليل الانحدار، إذ إن قيمة Estimate هي قيمة مشابهة لقيمة (β) في تحليل الانحدار. وسيتم حساب كل من الخطأ المعياري S.E.، و Critical ratio، ومعنوية القبول (P). ويتم قبول الفرضية أو رفضها على أساس قيمتي P و C.R.، إذ يجب أن تتجاوز قيمة C.R. (± 1.96)، ويجب أن تكون قيمة P أقل من (0.05). وفقاً لذلك يوضح الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية.

الجدول (6) : اختبار الفرضيات

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار			
قبول	***	4.324	0.021	0.324	تطوير الموارد البشرية	<---	حوكمة الموارد البشرية	H1
رفض	0.1	3.175	0.066	0.211	التعليم	<---	العدالة	H1a
قبول	***	5.372	0.06	0.32		<---	الاستقلالية	H1b
قبول	***	7.555	0.065	0.488		<---	النزاهة	H1c
قبول	***	3.522	0.08	0.282	التطوير الوظيفي	<---	العدالة	H1d
قبول	***	5.726	0.072	0.411		<---	الاستقلالية	H1e
قبول	***	4.468	0.087	0.387		<---	النزاهة	H1f

المصدر: مخرجات برنامجي Amos v.22

من خلال الجدول (6) يتبين لنا الآتي:

- 1- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لحوكمة الموارد البشرية في تطوير الموارد البشرية.
- 2- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة في تعلم الموارد البشرية.
- 3- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للاستقلالية في تعلم الموارد البشرية.
- 4- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للنزاهة في تعلم الموارد البشرية.
- 5- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للعدالة في التطوير الوظيفي للموارد البشرية.
- 6- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للاستقلالية في التطوير الوظيفي للموارد البشرية.
- 7- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للنزاهة في التطوير الوظيفي للموارد البشرية.

4- الاستنتاجات والتوصيات :

1. الاستنتاجات :
 - الاستنتاجات الخاصة بالمتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية):
 - 1. أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة البشرية (العدالة، والاستقلالية والنزاهة في عملية تطوير الموارد البشرية) ، وهذا ما يؤكد على أهمية الأخلاقيات المتمثلة بالأبعاد المذكورة آنفاً وتبني المسؤوليات الجماعية ، والعدالة في القرارات والاختيارات في تحقيق الغاية والهدف من عملية التطوير الوظيفي وضمان نجاح التدريب في المنظمات.
 - 2. وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوكمة البشرية في أبعاد التطوير، وهذا بدوره يعكس الدور الإيجابي لأبعاد الحوكمة البشرية في تعزيز أبعاد التطوير، وخلق واقع وظيفي أفضل.
 - 3. وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعد الحوكمة البشرية (النزاهة) في أبعاد التطوير. وتؤكد هذه النتيجة أن بيئة التطوير في الأكاديمية تقوم على أن عمليات التطوير مسؤولية جماعية، وتبنى تحت بنود العدالة والنزاهة في توزيع التعليم والتطوير الوظيفي في بيئة العمل.
 - الاستنتاجات الخاصة بالمتغير التابع (التطوير):

كل ما سبق يوضح أن مرحلة التطوير مهمة للغاية؛ لأنها تتطلب بيئة عمل مناسبة لتقليل الفجوات بين العمال والفجوات التي قد توجد بسبب الاختلافات في: العمر، والخبرة، والمستوى التعليمي، والولاء للمنظمة. على الرغم من أن هذا الجهد ليس سهلاً إلا أن الدراسة وجدت النتائج الإيجابية الآتية :

1. إعطاء الموظفين فرصة لتطبيق ما تعلموه في الدورات التعليمية لتحسين الأداء.
2. هناك رغبة قوية لدى الموظفين لتطبيق ما تعلموه أثناء التعليم.
3. يشعر الموظفون بعد التعليم أن لديهم قدرة أكبر على الإبداع في تعبيراتهم ، وكذلك ابتكار أفكار جديدة في حل مشكلات عملهم.
4. يشعر غالبية الموظفين أنهم يرتكبون أخطاء أقل بعد عودتهم من التعليم.

2-التوصيات :

- التوصيات الخاصة بالمتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية):
- بناءً على النتائج التي تحققت، توصي الدراسة بما يأتي:
- 1. زيادة الوعي بمفهوم حوكمة الموارد البشرية وأهميتها وفوائده ، من خلال إقامة البرامج التوعوية والندوات والدورات التدريبية للموظفين العاملين جميعاً في المنظمة عينة البحث.
- 2. إنشاء دورات تدريبية خاصة بالحوكمة، وحوكمة الموارد البشرية في الجامعات العراقية الحكومية والخاصة.
- 3. تحديث دليل الحوكمة الرشيدة الصادر عن الحكومة العراقية وتفعيله .
- التوصيات الخاصة بالمتغير التابع (التطوير):

في هذا العالم المعاصر، تواجه المنظمات التي توجد فيها بيئة متغيرة باستمرار من أجل التعامل مع التحديات والتغيرات الجديدة. يُعدّ تطوير الموظّفين أمراً ضرورياً. لكنّها تتطلّب ممارسات تدريبية فعّالة. ومن دون ممارسات تدريبية فعّالة فإنّ ذلك يجلب هدراً كبيراً في الموارد المالية في الوقت والجهد في الاستثمار وفي التطوير. وبناءً على نتائج هذه الدراسة يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

1. ضرورة إعطاء الموظّفين فرصة كافية لتطبيق ما تعلّموه من برامج التدريب في مجال عملهم.
2. ضرورة التركيز على تقييم العائد من التدريب وقياسه وفق آليات وقياسات محدّدة لقياس التحسن في الأداء بعد تدريب الكوادر، لتحديد نقاط القوة والضعف في كلّ من الموظّفين والدورات التدريبية من أجل توجيههم إلى نشاط تدريبي؛ للتأكد من جدوى التدريب للقسم والموظّفين على حدّ سواء.
3. ضرورة ربط التدريب لترقية الموظّفين من مستوى إلى آخر داخل القسم نفس.

المصادر

-المصادر العربية:

سليمان، محمد مصطفى، (2009)، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية- الإسكندرية، الطبعة الثانية، ص: 29-32.

السالم، مؤيد سعيد،(2009)،"إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

دهام، عبد الستار إبراهيم، (2005)، التعلّم المنظّم وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد.

-المصادر الاجنبية:

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis. 7th ed. Pearson prentice Hall .

Singh, K. (2007). Quantitative social research methods. New Delhi. Sage Publications.

Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, A. K. (2002). Doing Statistics with SPSS. SAGE Publications, London

Armstrong, Michael,(2010),"Strategic Human Resource Management":A Guide To Action,4th,Ed.

Hauschka 2010, Introduction to Corporate Compliance, p. 3.

Galileo Galilei, Confucius, Mahatma Gandhi, and Muhammad Hatta. Palanski and Yamarino (2012).

Schneider, H., (2019), STRATEGY, INDEPENDENCE, AND GOVERNANCE OF STATE-OWNED ENTERPRISES IN ASIA, Asian Development Bank Institute, Working Paper 986, P.1-18 .

Amer Hani Al-Kassem,(2021), SIGNIFICANCE OF HUMAN RESOURCES TRAINING AND DEVELOPMENT ON ORGANIZATIONAL ACHIEVEMENT, SIGNIFICANCE OF HUMAN RESOURCES TRAINING AND DEVELOPMENT ON ORGANIZATIONAL ACHIEVEMENT PJAEE, 18(7) (2021),P.693-707.

Anoke Amechi Fablan, (2020), Effect of employees' development on the performance of National Assembly, Nigeria, Abuja, Journal of Business and Economic Management 8(10): 366-373, October 2020, DOI: 10.15413/jbem.2020.0135, ISSN 2315-7755, ©2020 Academia Publishing

- مواقع الانترنت:

- www.businessdictionary.com/definition/corporategovernance.

ملحق (A)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البصرة

كلية الإدارة والاقتصاد

الدراسات العليا / ماجستير إدارة بحرية

م/ استبيان

أخي المستجوب الكريم...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تُعدّ استمارة الاستبانة التي بين أيديكم، مقياساً لمتغيّرات الدراسة الموسومة بـ (اثر الحوكمة في تدريب وتطوير الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية)؛ وهي جزء من متطلّبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال التي يروم الباحث الحصول عليها. نود أن نتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان سلفاً؛ لأنكم ستخصّصون

جزءاً من وقتكم لملء فقرات هذه الاستبانة. ونظراً لما نلتمّ سه فيكم من خبرة إدارية في هذا المجال، يرجى التفضلّ بالقراءة بدقّة لما يأتي، قبل الاجابة على فقرات الاستبانة اللاحقة..

1-هدف الدراسة اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين حوكمة الموارد البشرية بأبعادها ووظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية في المنظّمة عينة الدراسة.

2-المعلومات للأغراض العلمية البحتة ولا تستعمل لأي غرض آخر.

3- لا داعي إلى ذكر الاسم أو المهنة.

4-قيم المقياس تمثّل عن اتجاه كلّ فقرة وقوتها، والقيم (4,5) تعني مع الاتجاه الذي تتضمنه الفقرة، مع (الموافقة عليه)، (القيم 1,2) تعني عكس الاتجاه الذي تتضمنه الفقرة، مع (عدم الموافقة عليه).

5- ضع علامة(√) أمام الحقل المراد تأشير.

6-من أجل إدراك مضمون الاستمارة، فيما يأتي ملخص لبعض التعريفات المهمة:-

- **حوكمة الموارد البشرية:** القدرة على الحكم الرشيد على المسؤوليات بكفاءة وفاعلية بهدف تقديم قيمة مضافة للمنظمة.
- **التطوير:** تشمل هذه الوظيفة نشاطاً يهدف إلى تطوير الموارد البشرية لتكون أكفأ في ممارسة عملها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم في إنجاح هذه الدراسة ومتمنين لكم دوام التوفيق

مع فائق الشكر والتقدير...

المشرف

الباحث

الأستاذ الدكتورة

طالب الماجستير

رشا مهدي صالح

أحمد حسين علي

كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال

جامعة البصرة

جامعة البصرة

المعلومات الشخصية

1-الجنس:

2-العمر:

3-التحصيل الدراسي:

4-اللقب العلمي:

5-سنوات الخدمة:

6-عدد الدورات التدريبية والتطويرية:

المقياس الأول: مقياس حوكمة الموارد البشرية

البعد الأول: العدالة **Fairness**: الاحترام والاعتراف بحقوق الأطراف جميعاً من أصحاب المصلحة لضمان المساواة.

سلم القياس					العدالة	
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات	ت
1	2	3	4	5		
					تطبيق الأنظمة واللوائح الخاصة بتوظيف الموظفين وتقييمهم وتحفيزهم.	1
					تتبع الأكاديمية قواعد موضوعية في ترشيح الملاك للدورات التدريبية.	2
					تتبع الأكاديمية قواعد تمنع الموظفين والمديرين من الاستفادة من وظائفهم.	3
					توجد أنظمة عادلة لمكافأة الإدارة التنفيذية.	4
					تلتزم الإدارة بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية.	5

البعد الثاني: الاستقلالية Independence: هي الآلية التي تقلل تضارب المصالح أو تلغيه مثل هيمنة رئيس مؤثر على المنظمة.

سلم القياس					الاستقلالية	
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	الفقرات	ت
1	2	3	4	5		
					يمنح المركز صلاحيات تتلاءم والمهام المطلوبة.	1
					دعم موقف الأكاديمية وارتباطها بمجلس الوزراء استقلاليته في تنفيذ عمله الرقابي.	2
					تتمتع الأكاديمية بشخصية معنوية تؤهلها لاتخاذ قرارات تخدم أصحاب المصلحة بموضوعية .	3
					إن الصلاحيات المخولة للأكاديمية في التعيين والترقية كافية لضمان الحيادية في الأداء وعدم تدخل الآخرين.	4
					تتمتع الأكاديمية باستقلال إداري ومالي كافٍ من دون أي تأثير من السلطات العليا للدولة.	5

البعد الثالث: النزاهة Integrity: وسيلة تتمثل بالوقاية والردع والعلاج، وتنبئ: المساءلة، والرقابة، والتفتيش على الأجهزة والوظائف العامة في الدولة.

سلم القياس					النزاهة	
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	الفقرات	ت
1	2	3	4	5		
					تعزيز الأنظمة والتعليمات الخاصة، وتوسيع الصلاحيات الممنوحة لمكافحة الفساد.	1

2	تمنح الإدارة العليا اهتمامها لممارسات الشفافية والإفصاح، وتحرص على نزاهة المهام والأنشطة التي تؤديها.				
3	يمكن التعرف على الممارسات الخاطئة من خلال تعزيز النزاهة وتفعيل دور المساءلة في الأنظمة والقوانين.				
4	هناك إعلام فاعل وملتزم بهدف كشف جرائم الفساد ونشر قيم النزاهة في المجتمع.				
5	تتمتع هيئات الإشراف والرقابة المسؤولة عن تطبيق القانون بالسلطة والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بطريقة مهنية وموضوعية.				

التطوير:

-البعد الأول: التعليم Education: يشير مستوى التعليم إلى الشهادات الأكاديمية التي حصل عليها الفرد.

التعليم					
ت	الفقرات	سلم القياس			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
1	2	3	4	5	
1	فرصة التعليم جيدة لمساعدة الأعضاء في فهم أدوارهم والمساهمة في الأكاديمية .				
2	تسعى الأكاديمية إلى تطوير الأعضاء المنتخبين من خلال تنمية روح التعلم.				
3	بناء المهارات والكفاءات من خلال التعليم الإضافي.				
4	ينبغي تقديم تعليم الأعضاء بحذر.				
5	يتعلم الأعضاء في سنّ متقدّمة أكثر من سنّ مبكرة.				

-البعد الثاني: التطوير الوظيفي Career development: عملية مدى الحياة لتعزيز شكل الحياة العملية للفرد وصقلها؛ من أجل الاستفادة المثلى من المواهب والمهارات والمعرفة والاهتمامات المتأصلة لهذا الشخص، وقدرة العاملين على النمو في المهنة المختارة.

سلم القياس					التطوير الوظيفي	
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	الفقرات	ت
1	2	3	4	5		
					تسمح الأكاديمية للأعضاء بتطوير أنفسهم في حياتهم المهنية.	1
					توجد برامج تطوير وظيفي فاعلة في الأكاديمية.	2
					التقدم في الحياة المهنية تطوير مرحّب به في الأكاديمية .	3
					التشارك والمشاركة في البرامج التدريبية لتطوير المهارات الوظيفية.	4
					التطوير الوظيفي هو ضمان نجاح الأكاديمية.	5