

تواريخ البحث تاريخ تقديم البحث: 2023/2/23 تاريخ قبول البحث: 2023/3/13 تاريخ رفع البحث على الموقع: 2024/12/15	أثر الحوكمة في تدريب وتطوير الموارد البشرية في اكااديمية الخليج العربي للدراسات البحرية (دراسة تحليلية في عينة من العاملين في اكااديمية الخليج العربي للدراسات البحرية)¹
	الباحث: أحمد حسين علي
	الاستاذ المساعد الدكتور رشا مهدي صالح
	جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال

المستخلص :

هدفت دراستنا إلى الكشف عن تأثير أبعاد الحوكمة البشرية على تحسين عملية التدريب والتطوير في المؤسسات من خلال تحديد الرابط الذي يجمع بين أبعاد الحوكمة البشرية وأبعاد التدريب والتطوير في نموذج فرضي واحد، حيث يلعب هذا الرابط دوراً أساسياً في تحسين أداء العاملين. وتم تصميم استمارة استبانة لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة (الحوكمة البشرية) متغيراً مستقلاً، و(التدريب والتطوير) متغيراً تابعاً. شمل مجتمع الدراسة العاملون في مركز الخليج العربي للدراسات البحرية، وبلغت عينة البحث 155 عاملاً، وتم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية، ثم تم تحليل البيانات المسترجعة للاستبانة باستخدام برنامجي SPSS v.26 و AMOS v.22. واعتمدت الدراسة على أبعاد محددة للحوكمة البشرية تتناسب مع واقع المركز المدروس، إذ أن هناك أبعاد أخرى يمكن البحث فيها للحصول على نتائج أخرى أكثر دقة. كما اقتصرت الدراسة على الأقسام التي تعنى بتطبيق أبعاد الحوكمة البشرية بشكل أساسي.

توصلت الدراسة إلى أن استخدام أبعاد الحوكمة البشرية والمصادقية التي تفرضها على عمل المؤسسات والعلاقات بين الأفراد، تسهم بمجملها في تحسين عمليات التدريب ومساعدتها على تأدية وظيفتها في تحقيق التطوير الوظيفي وزيادة مستوى التعلم وخبرات العاملين.

الكلمات الرئيسية: الحوكمة البشرية – التدريب والتطوير

¹ بحث مستل من رسالة الماجستير (اثر حوكمة الموارد البشرية في تدريب وتطوير العاملين في اكااديمية الخليج العربي)

Analysis the Relationship. Between Technology Factors Acceptance and Electronic Payment for Employees of University of Basrah

Reasearcher : Ahmed Hussen Ali

Assistant professor Dr. Rasha Mahdi Saleh

Basra university \ economics and administration college \ business administration department

Abstract :

This study aims to investigate the effect of acceptance of technology factors on the electronic payment to determine the appropriate infrastructure for the electronic payment system that banks should provide. The problem statement of this study was determined due to the lack of infrastructure for Iraqi banks. Hence, there is a weakness in consumers' belief in Iraq and in the University of Basra regarding the possibility of obtaining desirable products and services from the markets using electronic payment. This study conducted survey to 325 employees, this study consisted of 7 hypotheses and adopted an exploratory design by distributing a questionnaire to 325 employees. The total study population of the University of Basra is 6615. However, 325 questionnaires were returned, all of which were valid for analysis. The study variables were selected: expected performance, expected effort, social impact, facilities, motivation, price, and habits to study their influential on the electronic payments system. This study used the SmartPLS 3.0 software based on the partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) technique, by adopting the quantitative analytical approach. Moreover, the findings of this study found there is a positive and significant relationship between facilities and electronic payment due to the ability to provide knowledge regarding electronic payment mechanisms. In addition, the

Keywords : Human Governance - Training and Development

المقدمة:

تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية مجموعة من المكونات المترابطة التي تجمع المعلومات وتعالجها وتخزنها وتوزعها لدعم اتخاذ القرار والتحكم في المنظمة حيث أن دور تنمية الموارد البشرية كبير جداً في تصميم أداء الاستدامة للمؤسسة الذي يتأثر ويؤدي إلى أنماط متنوعة من التفاعل داخل المنظمة. (Laudon and, 2014 : 15). وتدمج تنمية الموارد البشرية أنظمة فرعية مترابطة وتعمل معا بانسجام لتحقيق هدف واحد وهو معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة. (Susanto, 2008: 25).

وقد برزت أسس الحوكمة الرشيدة كأسلوب حديث في تطوير بنية الموارد البشرية في الشركات وتنميتها في الكتاب الإدارية والنشرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، أيضاً باعتبارها منقداً من انهيار الشركات وانخفاض أنشطتها. (أبو النصر، 2015: 15)

ويعتبر مركز الخليج العربي للدراسات البحرية واحدة من مؤسسات كثيرة جداً حول العالم التي سعت إلى تطوير الموارد البشرية، ورفدها بالأسس اللازمة لتطبيق شروط العمل المؤسسي والحفاظ على العلاقات الجيدة بين مستويات الإدارة، وكذلك بين الإدارة والعاملين. وكان ذلك نابع من إدراك العاملين على إدارة المركز بضرورة تطبيق أسس الحوكمة الرشيدة في تطوير الموارد البشرية وتحقيق أعلى مستوى فاعلية في عمليات التدريب والتعلم المتوفرة في المركز.

ولدراسة تأثير الحوكمة البشرية على تدريب وتطوير الموارد البشرية فإن دراستنا تتكون من أربعة أجزاء:

- الإطار العام للدراسة.

- الإطار النظري والمفاهيم الأساسية.

- الدراسة الميدانية.

- النتائج والتوصيات.

أولاً- الإطار العام للدراسة:

أهمية الدراسة : The importance of the study

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرين الرئيسيين المبحوثين حوكمة الموارد البشرية والتدريب والتطوير بوصفهما متغيرين حديين لمواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة، وبوصفهما مفهومين متجددين نسبياً ولا زالاً بحاجة إلى المزيد من التأطير المفاهيمي والتشخيص لإبعادهما وعلاقتهم بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، 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 وأثرها في تدريب وتطوير الموارد البشرية والإسهام في ردم الفجوة المعرفية بينها وبين مثيلاتها في الدول المتقدمة. وتظهر أهمية الدراسة من ناحيتين:

الأهمية العلمية: اهتم العديد من الباحثين والكتاب 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.

أهداف الدراسة: Study objectives

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

مشكلة الدراسة: Study problem

تتمحور مشكلة الدراسة حول طبيعة علاقة وتأثير حوكمة الموارد البشرية في وظيفة تدريب وتطوير الموظفين العاملين في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية. وما يميز هذه المشكلة هو قلة الدراسات الميدانية ولاسيما على مستوى العراق قدر اطلاع الباحث، التي تختبر العلاقة والتأثير بين حوكمة الموارد البشرية ووظيفة التدريب والتطوير رغم إشارة الباحثين إلى ايجابية العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية وبعض الأبعاد التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في التدريب والتطوير كالتقييم والتصميم والتقديم والتقييم والتعليم والتطوير الوظيفي. ويمكن تلخيص المشكلة بالتساؤلات الآتية:

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

2- ما أثر حوكمة الموارد البشرية بأبعادها على وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية؟

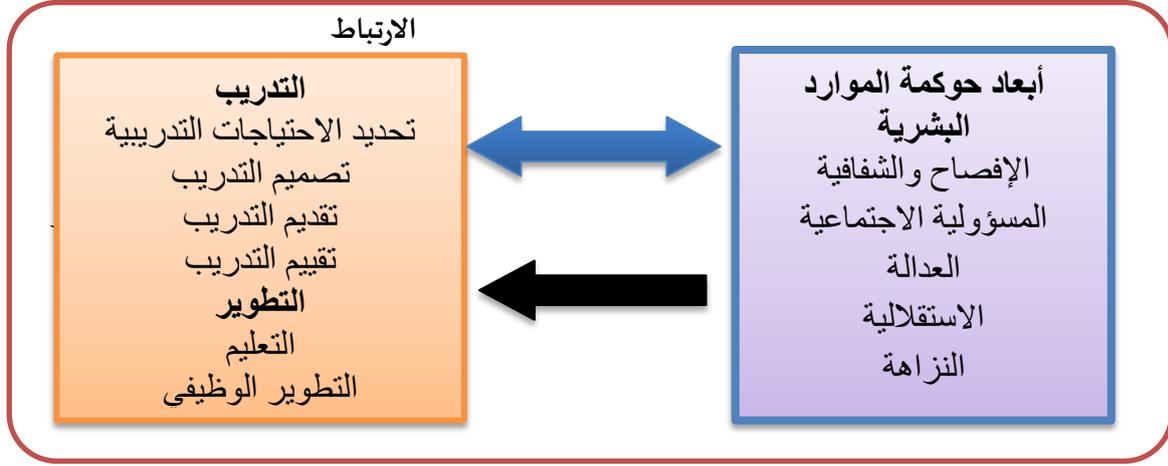
منهج الدراسة: Study methodology

تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي، إذ استخدم الوصف والتحليل المنطقي في الجانب النظري من الدراسة. والاستطلاع والتحليل الإحصائي في الجانب الميداني. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات، وقد صممت لتغطي جميع متغيرات مخطط الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة: The study population and sample

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من العاملين ما بين ضباط عسكريين وأكاديميين، وموظفين إداريين، وغيرهم في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية وهي مؤسسة تعليمية عراقية تختص في الدراسات البحرية، وقد تم اختيار عينة البحث بحيث تراعي التنوع ف الأقسام والمراكز الوظيفية ضمن الأكاديمية، ةفقد تم اعتماد عينة البحث لتكون (180) موظفاً، وعليه تم توزيع 180 من الاستبانات، وتم استعادة 155 استبانة جميعها صالحة للتحليل.

1. المخطط الفرضي للدراسة:



المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى الادبيات .

فرضيات الدراسة: Study hypotheses

الفرضية الرئيسية:

تؤثر أبعاد حوكمة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في التدريب والتطوير إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد، ومنها تتفرع الفرضيات الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر بعد الإفصاح والشفافية تأثيراً معنوياً في تدريب وتطوير الموارد البشرية إجمالاً وعلى مستوى أبعاده.
- الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر بعد المسؤولية الاجتماعية تأثيراً معنوياً في تدريب وتطوير الموارد البشرية إجمالاً وعلى مستوى أبعاده.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر بعد العدالة تأثيراً معنوياً في تدريب وتطوير الموارد البشرية إجمالاً وعلى مستوى أبعاده.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر بعد الاستقلالية تأثيراً معنوياً في تدريب وتطوير الموارد البشرية إجمالاً وعلى مستوى أبعاده.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يؤثر بعد النزاهة تأثيراً معنوياً في تدريب وتطوير الموارد البشرية إجمالاً وعلى مستوى أبعاده.

2. تعريف المصطلحات الواردة بالدراسة:

- **حوكمة الموارد البشرية:** مجموعة من الطرائق والأنظمة والقوانين والمعايير والقواعد والحوافز التي تحدد وتنظم العلاقات بين إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح باستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لأبعاد الإفصاح والشفافية والمسؤولية الاجتماعية والعدالة والاستقلالية والنزاهة لضمان نجاح المنظمة على المدى البعيد.

- التي تدعم المنظمة فيما لو توافرت مؤشرات حوكمة الموارد البشرية الحكمة والرشد والصدق والثبات والموضوعية، مما يزيد من القيمة المضافة للمنظمة (Pauwe& Boselie,2008:5).
- **الإفصاح والشفافية:** الشفافية تعني ضرورة الوضوح في اتخاذ وتنفيذ القرارات والقوانين وعملية الإفصاح عنها قبل اتخاذ القرار (نوير، 2006:99).
 - **المسؤولية الاجتماعية:** يجب على الشركات ان تضع المسؤولية الاجتماعية ضمن سياساتها وأن تراعي الجانب الأخلاقي والاجتماعي، وتدعم المجتمع وتعمل على المحافظة عليه (نوير، 2006:99).
 - **العدالة:** وهي المساواة في معاملة كل أصحاب المصالح وحملة الأسهم من قبل إدارة الشركة، وعدم التحيز إلى فئة معينة من المساهمين أو دون غيرها (نوير، 2006:99).
 - **الاستقلالية:** وهي عدم التأثير أو الضغط على الإدارة في عملية تنفيذ مهامها، فتكون قراراتها غير متحيزة (نوير، 2006:99).
 - **النزاهة:** وسيلة وقائية تتبنى المساءلة والرقابة والتفتيش على الأجهزة والوظائف العامة في الدولة. (Alshalma, 2020:11)
 - **التدريب والتطوير:** تشمل هذه الوظيفة على نشاطين يكمل بعضهما البعض ويهدفان إلى تطوير الموارد البشرية لتكون اكفاً في ممارسة عملها من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (السالم، 2009:31).
 - **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية عاملاً أساسياً من عوامل نجاح التدريب، وتحسين مستويات الإنتاج والخدمات التي تقدمها المنظمة. تعني الاحتياجات التدريبية مجموع التغيرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة ومسايرة التقدم الاستراتيجي (السالم، 2009:274-275).
 - **تصميم التدريب:** عملية تعنى بتحديد الأهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتتابعتها وتوقيتاتها والأساليب التدريبية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج التدريبي ومعايير تقييم وقياس فاعلية البرنامج (السالم، 2009:278).
 - **تقديم التدريب:** مجموعة من التحضيرات والإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي (السالم، 2009:278).
 - بعد تصميم التدريب، يمكن أن يبدأ التسليم الفعلي للتدريب بصرف النظر عن نوع التدريب الذي تم القيام به، يمكن استخدام عدد من الأساليب والطرق لتقديم التدريب. مفتاح التدريب الناجح هو اختيار الطريقة الأفضل لتحقيق هدف التدريب (Noe et al. 2010).
 - **تقييم التدريب:** الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من اجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي (السالم، 2009:279).

• **التعليم:** هو تطوير المعرفة والقيم والفهم المطلوبة في كل مجالات الحياة وليس فقط المعرفة والمهارات ذات الصلة بنشاطات معينة (Armstrong, 2010:177)

• **التطوير الوظيفي:** التطوير الوظيفي يعني تحديد المسار الوظيفي أو المهني لأفراد القوى البشرية بالمنظمة. ويتضمن المسار الوظيفي أو المهني مجموعة منظمة ومتربطة من الأنشطة أو الأدوار الوظيفية المتتالية أو المتعاقبة بانتظام والتي تمثل حلقات في مسار التدرج الوظيفي الذي يسلكه الموظف خلال فترة حياته الوظيفية، وتعود إلى مستويات متزايدة من المسؤولية والمركز أو المنزلة والقوة والمكافآت المادية (هاشم، 1989: 306-307).

3. الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية:

دراسة بن سعدة وبخوش (2020) بعنوان: "حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية الأغواط)"

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير تبني مفهوم حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي، تم توظيف الأسلوب الإحصائي التحليلي وتوزع 85 استمارة الاستبانة لدراسة استجابات الموظفين اتصالات الجزائر فرع ولاية الأغواط حول ممارسات حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى تأثير هذه الممارسات على مستويات اندماجهم الوظيفي. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفعيل ممارسات حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة المبحوثة، إضافة إلى التأكيد على ضرورة تبني منظمات الأعمال لممارسات حوكمة الموارد البشرية لتعزيز عوائد الاستثمار في المورد البشري بما يحقق أهداف المنظمة من جهة و الموظف من جهة أخرى.

دراسة مرسال (2020) بعنوان: "دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية (دراسة حالة: شركة كولدير الهندسية\المحدودة - الخرطوم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها ومفهوم مخاطر الموارد البشرية، الكشف عن دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية، ومعرفة واقع ممارسة الحوكمة في المنظمات السودانية، ودراسة وتحليل أثر حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية من خلال معايير الحوكمة. توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية وإدارة مخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية المحدودة كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها إنشاء إدارة خاصة بالحوكمة، العمل على ترسيخ مفهوم الحد من مخاطر الموارد البشرية بين العاملين، والعمل على تقليل مخاطر استغلال المنصب بالشركة.

دراسة (لبن، 2019) بعنوان " الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية"

الهدف من الدراسة التعرف على مبادئ ومستوى تطبيق الحكومة الرشيدة في المؤسسات التعليمية للتعليم العالي في محافظة الشرقية، وحديد أهم التحديات التي تعيق تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية للتعليم العالي في محافظة الشرقية. مجتمع وعينة الدراسة 117 من الأكاديميين و132 من الإداريين في كليات (التجارة والطبي البيطري) في جامعة الزقازيق في محافظة الشرقية. توصلت الدراسة إلى أن الأكاديميين يعتقدون بتطبيق الحوكمة الرشيدة في

الجامعة بنسبة أعلى من الإداريين، حيث بينت وجود فروق إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

دراسة (عودة، 2020) بعنوان: "تقييم نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وفق معايير جودة الخدمة البلدية – دراسة حالة في مديرية بلدية الرمادي"

الهدف من الدراسة تشخيص وتقييم واقع التدريب والتطوير للموارد البشرية وفق معايير جودة محددة من البلدية. دراسة ميدانية، مجتمع وعينة الدراسة (27) موظف و(15) مسؤول شعبية و(8) مسؤول أقسام البلدية في مديرية بلدية الرمادي. أهم الاستنتاجات أكدت الدراسة السابقة ضعف الإدراك إدارة البلدية بأهمية تقييم التدريب، واقتصار عمليات التدريب على ضرورات استكمال بعض الجوانب الإدارية.

دراسة هلاي (2018) بعنوان: "فعالية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية لتطوير الأداء الجامعي – دراسة ميدانية بجامعة المنصورة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية برامج تدريب تنمية الموارد البشرية على الأداء الجامعي والصعوبات التي تعترض طريقها والخروج بحلول لها. دراسة ميدانية، مجتمع وعينة الدراسة 373 من العاملين في جامعة المنصورة. أشارت النتائج إلى أن التدريب الذي يلامس احتياجات العمل هو أهم أنواع التدريب، وأن تقييم البرنامج التدريبي من أهم العمليات تلافي الصعوبات التي يمكن أن تتمثل في ضعف القناعة بدور التدريب وكذلك سلوكيات هيئة التدريب. كما أشارت النتائج إلى أن أهم بندر في تدريب وتنمية المهارات البشرية هو التمتع بالمهارات اللازمة لمطلبات العمل. دراسة (شحاتة، 2018) بعنوان: "دور التدريب في تنمية الموارد البشرية لتطوير جودة الأداء الجامعي: رؤية سوسيولوجية"

الهدف من الدراسة تحديد مستوى فاعلية البرنامج التدريبي في تنمية الموارد البشرية، وعرض الصعوبات التي تمنع تحقيق الفاعلية المطلقة، ومن ثم اقتراح حلول لهذه الصعوبات. دراسة استطلاعية، مجتمع وعينة الدراسة البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية في الجامعات. أهم الاستنتاجات ضرورة تحديد المهارات المطلوب تطويرها في البرامج التدريبية، والتخطيط الاستراتيجي الدقيق لعمليات إدارة الجودة الشاملة التي تتيح استدامة تدريب الإدارات والكوادر الأكاديمية والتدريسية في الجامعات.

دراسة (أبو سليمان، 2007) بعنوان: "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة" هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة البالغ عددهم (430) موظفاً وموظفة، طبقت على عينة عشوائية طبقية مقدارها (172) موظفاً وموظفة. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات. ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على مبادئ تنمية الموارد البشرية وبشكل مقبول، كما ويتم تخطيط التدريب بمنهجية مقبولة، أما فيما يتعلق بتنفيذ التدريب فقد أظهرت الدراسة مدى كفاءة وإيجابية هذه المرحلة وتبين ان عملية تقييم التدريب في مكتب الأونروا تتم بشكل ممي ووفق معايير

محددة. كما أوصت الدراسة بتفعيل دور القائمين على إدارة التدريب من أجل زيادة فاعلية التدريب، وضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب. دراسة (الأقرع، 2017) بعنوان: "أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية"

هدفت الدراسة إلى معرفة تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (63) موظف من موظفي الهيئات المحلية قلقيلية، عزون، حبله، كفر ثلث، وجيوس. أكدت نتائج الدراسة على وجود أثر إيجابي لتطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية. كما أوصت الدراسة إلى زيادة الحاجة إلى وجود رقابة من الحكم المحلي على تطبيق معايير الحوكمة على الهيئات المحلية نتيجة لخصوصية لوضع الفلسطيني، والعمل على ترسيخ مهام الجهات الرقابية من خلال متابعة وممارسة وتنفيذ معايير الحوكمة في الهيئات المحلية.

دراسة (المحمد وأحمد، 2018) بعنوان: "تنمية الموارد البشرية استراتيجية فاعلة في تجسيد حوكمة المؤسسات" بدأ الاهتمام مؤخرًا بموضوع الحوكمة، حيث توصلت إدارات المنظمات و هيئات البحث لأهمية الموضوع و ما يحققه من ميزات لمنظمات اليوم، كما أدركت أن امكانية تطبيقه تعتمد على وجود عدة أدوات و تقنيات، و تتعلق بثلاث جهات هي مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية و أصحاب المصالح، و ترتبط هذه الجهات و التقنيات بالعنصر البشري فهو المتحكم فيها و كلما كان كفوًا كان الأداء أفضل، لهذا يأتي بحثنا كمحاولة لإعطاء فكرة أساسية عن كيفية تجسيد حوكمة المؤسسات و تطبيقها اعتمادًا على المورد البشري، كما تطرقنا إلى الجانب الخاص باستراتيجيات تنمية الموارد البشرية و تأثيرها على الأداء العام للمؤسسة و الخاص بتحقيق الحوكمة.

الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة (Badia Abed Al Latif Srouf, 2022) بعنوان:

" The Role of Human Resource Governance in Crisis Management Case Study (PEYRISSAC Company)"

هدفت الدراسة إلى إظهار دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات من خلال فحص العلاقة بينها وبين إدارة الأزمات. استخدمت الدراسة الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات، حيث تألف مجتمع الدراسة من موظفين من شركة PEYRISSAC. تم اختيار عينة الدراسة بلغت (200) موظف من شركة PEYRISSAC على أساس عينة عشوائية. أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في تحسين فعالية الموارد البشرية وإدارة الأزمات، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في فعالية التحسين المستمر في إدارة الأزمات، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في تحسين تنظيم العمل في إدارة الأزمات وتحسين الفاعلية في إدارة الأزمات، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتحسين الفاعلية في إدارة الأزمات والقدرات الإدارية. تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: الحوكمة قضية مهمة لجميع المنظمات، خاصة في عصرنا الحالي المعرض للانهايار المالي والأزمات الاقتصادية، وضرورة تطوير هيكل مناسب وتوزيع المهام الإدارية على الموظفين، وهي أهم الركائز التي تنجح فيها المنظمة، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الجيد ومشاركة العاملين في تطوير الاستراتيجيات المستقبلية، وفي الختام استطاع البحث إلقاء الضوء على كافة الجوانب المتعلقة

بموضوع "الدور". إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات ". إدارة الموارد البشرية والوسائل والأساليب التي يمكن من خلالها تفادي الأزمات وكيفية التعامل معها من خلال الاستعانة ببعض الدراسات السابقة والاستفادة من نتائج الدراسات وإدراجها في الدراسة الحالية.

دراسة (Hijazi, 2021) بعنوان:

" The Impact of Applying Good Governance Principles on Job Satisfaction among Public Sector Employees in Jordan"

تهدف هذه الدراسة إلى تقصي أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي القطاع العام الخاضعين لقانون الخدمة المدنية (219000 موظف)، حيث اشتملت وحدة التحليل والمعاينة على جميع المسميات الوظيفية. بلغ حجم عينة الدراسة 384 موظفًا، مع إرجاع 315 استبانة، و 308 استبانة بعد استبعاد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بشكل جماعي (الشفافية والعدالة والمساواة والمساءلة والمشاركة والنزاهة) في كل بُعد من أبعاد الرضا الوظيفي على حدة (الرواتب والمكافآت، والإشراف المباشر، وبرامج التدريب، والترقيات، وتقييم الأداء). بدرجات متفاوتة. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام في الأردن.

دراسة (Boris Kaehler, and Jens Grundei, 2019) بعنوان:

" HR Governance as a Part of the Corporate Governance Concept "

جذب البناء الجديد نسبيًا لإدارة الموارد البشرية اهتمامًا متزايدًا بنشر ISO 30408. من الناحية المفاهيمية، يجب أن يكون جزءًا من حوكمة الشركات، ولكن نظرًا لأن كلا المفهومين تم تحديدهما بشكل غامض بشكل ملحوظ في الأدبيات، فلا يزال من غير الواضح كيف يمكن أن يتراطوا. ومن ثم، يهدف هذا الجزء إلى تطوير تعريف دقيق يدمج باستمرار حوكمة الموارد البشرية مع حوكمة الشركات والإدارة وإدارة الموارد البشرية. تقودنا الاعتبارات المفاهيمية المستندة إلى الأدبيات الموجودة إلى اقتراح أن أفضل تعريف لإدارة الموارد البشرية هو إطار السلوك الداخلي والخارجي لإدارة الموارد البشرية للجهات الفاعلة المتعددة وسيطرتها في الشركة ووحداتها، والتي تتكون من معايير رسمية وهي نفسها نتيجة للتأثير التأسيسي لأصحاب المصلحة المتعددين. يجب أن يساعد هذا التعريف الجديد العلماء على البدء في بناء نظريات حول حوكمة الموارد البشرية ودراساتها تجريبيًا. من الناحية العملية، يجب أن تكون مفيدة على سبيل المثال للمديرين ومتخصصي الموارد البشرية الذين يقومون بتشكيل نماذج الشركات لإدارة الموارد البشرية والقيادة، ومنظمي الفروع لإعادة هيكلة متطلبات الموارد البشرية، وللمستثمرين الذين يقومون بتقييم الارتباطات المحتملة.

دراسة (Mousa Al-Saudi et al., 2016) بعنوان:

" Effectiveness of Training and its impact on employee performance in the Department of Lands and Survey "

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف دور التدريب وفعاليتها على العاملين في دائرة الأراضي والمساحة. كما يلقي الضوء على المشكلات التي تمت مواجهتها أثناء وبعد. لقياس تأثير التدريب، خضعت مجموعة من الموظفين لفترة / دورة تدريبية لمدة عامين، وبعد ذلك قاموا بملء نموذج يستخدم للقياس. كان للتدريب تأثير كبير على سلوك الموظفين وأدائهم، مما أدى إلى تقليل الأخطاء وتعزيز الإدارة والإنتاجية. علاوة على ذلك، وجدت الدراسة أن التدريب يحسن عملية اتخاذ القرار يقوي القيم الأساسية للخدمة. يعتمد البحث على البيانات التي تم جمعها من دائرة الأراضي والمساحة. وركزت على برنامج تدريبي مدته سنتان لموظفيها. تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية لأنها تلقي الضوء على عملية التدريب والقدرة على تحسين أداء الموظف في القسم وكذلك تأثير التدريب على سلوك الموظف وموقفه تجاه وظيفته.

دراسة (Sithole & Van der Waldt, 2019) بعنوان:

" E-Governance Training Model for public managers "

الهدف من الدراسة هو تحديد مستوى الجاهزية الإلكترونية للمديرين العموميين، من أجل تصميم نموذج تدريب على الحوكمة الإلكترونية من خلال تحليل الخلل الواضح بين المطالب التشغيلية للحكومة والاستعداد الإلكتروني للمديرين العموميين. دراسة ميدانية، مجتمع وعينة الدراسة 30 من العاملين في قطاعات إدارة الشرطة والطرق والنقل ؛ قسم الصحة؛ دائرة الأشغال العامة ودائرة التنمية الاجتماعية في ولاية Free States. النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المديرين العموميين يجب أن يكتسبوا المهارات اللازمة للتعامل مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهذا ينطبق على الدوائر الحكومية بشكل عام والإدارة الفعالة لمقتضيات الحكومة الإلكترونية بشكل خاص. كما يعد توافر القوى العاملة الماهرة أمراً ضرورياً للحكومة الإلكترونية. لذلك، يجب أن يتمتع المديرين العموميين بالقدرة على خلق ظروف إدارية مواتية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. يجب عليهم أيضاً اعتماد أنظمة تكنولوجيا المعلومات وتنفيذ إجراءات لتسهيل الاتصالات الحكومية بين (الجزئي) والداخلية (المتوسطة) والخارجية (الكلية).

ثانياً- أهمية حوكمة الموارد البشرية في التدريب والتطوير:

The importance of human resource governance in training and development:

تعد الحوكمة مفهوماً متجدداً، مما يختلف الباحثين في إيجاد تعريف موحد للحوكمة بشكل عام وحوكمة الموارد البشرية بشكل خاص. أصبحت حوكمة الموارد البشرية من الموضوعات الهامة على كافة المنظمات والتي جاءت كنتيجة مباشرة للقصور في أبعاد الإفصاح والشفافية والعدالة والاستقلالية والمسؤولية الاجتماعية والنزاهة وافتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الإشراف والرقابة ونقص الخبرة والمعرفة والمهارة والتي أثرت سلباً في كل الارتباطات معها.

تقع الموارد البشرية في قلب حوكمة الشركات، حيث من المستحيل تحقيق مبادئ حوكمة الشركات دون المساهمات المتكاملة لرأس المال البشري. تركز إدارة الموارد البشرية بمعناها الواسع على تحديد وتدريب وتنسيق ونشر واستخدام وتحسين الأصول الأكثر قيمة للمؤسسة، أي الموظفين (Armstrong, 2012). في الواقع، فإن أهداف المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية يعزز بعضها البعض. هذا يؤكد صحة المنظور الذي يدعم تكامل سياسات إدارة الموارد

البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة (Heijltes and Witteloostuijn, 2003). ومن ثم، فإن أساس إدارة الموارد البشرية هو الهيكل العملي والمرن للأنظمة الرسمية في المنظمة، لتوليد النشر الفعال للقدرات البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية. كما يستلزم نهجاً شاملاً أو نظاماً لتحقيق تنفيذ سياسات وممارسات التوظيف التكميلية بالإضافة إلى عملية مدروسة ومنظمة لتطوير سياسات وممارسات الموارد البشرية المتكاملة. والهدف من ذلك هو دعم تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة (Armstrong، 2012).

الحوكمة البشرية: Human governance

تحظى حوكمة الشركات بدرجة كبيرة من الاهتمام في الدول المتقدمة والدول النامية والدول ذات الاقتصاديات الانتقالية، حيث قامت جميعها بإصدار إرشادات لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات. وعلى الرغم من ذلك فإن الفضائح المالية وهروب رؤوس الأموال ما يزال يضرب الاقتصاديات في جميع أنحاء العالم، ومن ثم فإن الإرشادات ينبغي النظر إليها باعتبارها مكوناً واحداً من المكونات الضرورية وغير الكافية حتى الآن لإقامة نظام سليم لحوكمة الشركات. ولكي يكون لإجراء حوكمة الشركات أثر محسوس يتطلب ذلك ما هو أكثر من مجرد نقل النماذج الجيدة لحوكمة الشركات والتي تعمل بصورة طيبة في 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 الرئيسية لحوكمة الشركات فإن التشريعات ذاتها مهما كانت درجة جودتها لن يكون في إمكانها تقديم الحلول المناسبة (سليمان، 2009: 26). مثل العديد من المفاهيم الاقتصادية والإدارية الأخرى، فإن الحوكمة هي مصطلح عام إلى حد ما لم يتم تعريفه بشكل موحد في الأدبيات من قبل العلماء والممارسين (Grundeil & Kaehler 2018). حيث عرفت حوكمة الشركات على أنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه ومراقبة الشركات (Cadbury Committee, 1992).

وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حوكمة الشركات بأنها مجموعة من العلاقات بين مختلف الجهات الفاعلة المؤسسية: الإدارة، ومجلس الإدارة، والمساهمون، وأصحاب المصلحة. يصف Tyrol (2001) جوهر حوكمة الشركات من وجهة نظر المساهمين حول كيفية ضمان أن المديرين، الذين يقررون لصالح المساهمين، يستوعبون الآثار الخارجية لقراراتهم لصالح المساهمين. وبالمثل، فإن (Shleifer and Vishny (1997 يعرّفانها على أنها حماية مصالح المساهمين.

مكونات الحوكمة البشرية: Components Of Human Governance

أن حوكمة الموارد البشرية هي نظام للمساءلة يتعلق بالوضوح والإدارة الجيدة للموارد البشرية، بما في ذلك التطوير الوظيفي والتواصل والمعاملة العادلة والمشاركة، وبالتالي فهي بالضرورة تشمل:

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

أهداف الحوكمة البشرية: Human Governance Goals

هناك بعض الأهداف ويمكن تلخيصها في حوكمة الموارد البشرية في الآتي: (ALshalma & Alhamawndi, 2020:4-5)

- 1- محاربة الفساد بجميع أشكاله سواء كان مالياً أو محاسبياً أو سياسياً.
- 3- تحسين وتطوير الإدارة التنظيمية ومساعدة مجلس الإدارة على تطوير استراتيجية تنظيمية تضمن اتخاذ قرارات الدمج وضبط بناء على أسس صحيحة تؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء.

أبعاد الحوكمة البشرية Dimensions Of Human Governance

هناك العديد من الأبعاد المختلفة لحوكمة الشركات، والكثير من الجدل في الأدبيات حول الأبعاد الأكثر أهمية (Wood & Brewster, 2016: P.1)، من خلال الاطلاع على أدبيات الحوكمة يمكن تحديد أبعاد حوكمة الموارد البشرية للدراسة الحالية من خلال خمسة اتجاهات بناءً على دراسة (Almansore, 2010) الواردة في (Alwale, 2014:8) حسب الآتي:

1- الإفصاح والشفافية Disclosure and transparency

يمثل الإفصاح الصادق والشفافية أحد المبادئ والركائز الأساسية التي أقيمت الحكم الصالح (Khoury, 2003:3). الوضوح الكامل في اتخاذ القرارات ورسم الخطة والسياسات الإدارية وعرضها إلى الجهات المعنية بمراقبة أداء الدولة ومؤسساتها الحكومية نيابة عن الشعب، حيث تخضع الممارسات الإدارية والسياسية للمساءلة والرقابة (Rida, 2011:113). كما أشار (Frynas 2010: 169) إلى أن الشفافية كمصطلح يتم تقديمها في كثير من الأحيان كمرادف للتضمين. وفي أخلاقيات العمل عرفت الشفافية على أنها آلية إعلامية ضرورية للثقة والعدالة والشفافية.

يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقية احد الملامح المحورية للإشراف على الشركات القائم على أساس السوق، والذي يعتبر أمراً رئيسياً لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة، وتظهر التجارب في الدول ذات أسواق الأسهم الضخمة والنشطة، ان الإفصاح يمكن أيضاً ان يكون أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين. (سليمان، 2009:59).

2- العدالة: Justice

تم تعريف العدالة على أنها النهج العادل الذي يستخدمه المدير التعامل مع الموظفين على المستويين العملي والإنساني، حيث أن النتائج المرتفعة أو المنخفضة لأداء الموظفين تعتمد على وعي العمال بمستوى العدالة، أي معاملة العمال بإنصاف وتشجيعهم على بذل قصارى جهدهم للعمل و تحسين أدائهم في موقع العمل (Pivi & Hassan, 2015:7). وتشير العدالة التنظيمية إلى تصورات الموظفين للعدالة في أماكن عملهم (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005).

وجدت دراسة حديثة أن العدالة ليست مجرد اعتبار أخلاقي في تصميم وتشغيل الوكالات الحكومية. وقدمت الدراسات الحديثة أدلة على أن المعاملة العادلة يمكن أن تحسن ثقة الموظفين العموميين في إدارتهم، وتزيد من رضاهم

عن وظائفهم، وتعزز دوافعهم الذاتية، وتقلل من عزمهم على ترك وكالتهم، وتقليل ميلهم إلى دفع رسوم النقابة (2011) (Kim & Rubyanti,

3-الاستقلالية *Independence*

هي القاعدة التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح مثل هيمنة الرئيس التنفيذي على شركة أو مساهم رئيسي على مجلس الإدارة. تبدأ القاعدة من كيفية تشكيل المجالس وتعيين اللجان وحتى تعيين المدقق بطريقة لا تسمح لأي سلطة بالتأثير على قرارات الإدارة أو أعمال الشركة (3: Khoury, 2003). يظهر الاستقلالية أنه لا توجد آثار غير ضرورية نتيجة للضغط، والذي يزيل أو يقلل إلى حد كبير تضارب المصالح بين الأطراف المشاركة (مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المدققون، المالك، أصحاب المصلحة الآخرون) (Alwale, 2014: 54).

4-المسؤولية الاجتماعية *Social Responsibility*

المسؤولية الاجتماعية للشركات هي قدرة المنظمة على ربط إجراءاتها وإرشاداتها بطرائق مفيدة لكل من المنظمة والمجتمع. وتعد المسؤولية الاجتماعية للشركات أداة استراتيجية لتحسين حوكمة الموارد البشرية، تتضمن برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، على سبيل المثال، الاستثمارات في التوازن بين العمل والحياة (رعاية الأطفال، والوقت المرن، والصحة والسلامة، ومشاركة الموظفين). (Caroline & Jiaoluo, 2017:164-165).

5-النزاهة *Integrity*

وفقاً لـ (Zahra 2011)، فإن النزاهة هي التزام بفعل كل شيء وفقاً للمبادئ الصحيحة والأخلاقية، وفقاً للقيم والأعراف، وهناك اتساق لمواصلة تقديم هذه الالتزامات في كل موقف دون رؤية أي فرصة أو إكراه على الخروج عن المبدأ (Rahma & Syamsir, 2020:P.780).

كما أنه لا يوجد اعتبار للريح والخسارة لنفسه على أنه التزام أخلاقي غير مشروط. هذا هو جوهر فهم النزاهة. الأفراد الذين يتمتعون بالنزاهة لديهم مجموعة من الأهداف والقواعد والمعايير حول الصواب والخطأ التي توجه مواقفهم وأسباب العمل. أما أهداف الحياة ومعاييرها حول الصواب والخطأ تجعل الأفراد يتمتعون بالصدق والتصميم. (Rahma & Syamsir, 2020, P.781).

1. التدريب والتطوير *Training And Development*

مفهوم التدريب والتطوير:

التدريب والتطوير هو أحد وظائف الموارد البشرية الرئيسية. تنظر معظم المنظمات إلى التدريب والتطوير على أنه جزء لا يتجزأ من نشاط تطوير الموارد البشرية. شهد مطلع القرن تركيزاً متزايداً على نفس الشيء في المنظمات على مستوى العالم. لقد فرضت العديد من المنظمات ساعات تدريب سنوياً للموظفين مع مراعاة حقيقة أن التكنولوجيا تقلل من الموظفين بمعدل سريع للغاية. يتضمن التدريب من الناحية الفنية تغييراً في المواقف أو المهارات أو المعرفة لدى الشخص مع التحسن الناتج في السلوك. لكي يكون التدريب فعالاً، يجب أن يكون نشاطاً مخططاً يتم إجراؤه بعد إجراء تحليل شامل للحاجة واستهداف كفاءات معينة، والأهم من ذلك أن يتم إجراؤه في جو تعليمي. (Ravikant, 2019:p.1).

التدريب هو أحد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية. يشير إلى نهج منظم للتعلم والتطوير لتحسين الفعالية الفردية والجماعية والتنظيمية. بينما يشير مصطلح التطوير إلى الممارسات التي تساهم في تعلم معرفة أو مهارات جديدة

للتقدم. توفر الشركات برامج تطوير الموارد البشرية لمساعدة العاملين على تحسين مهاراتهم (Jehanzeb and Bashir, 2013).

وتدريب الموارد البشرية هو مصطلح عام يشير إلى مجموعة من فرص تعلم الموارد البشرية. إنه برنامج يدعم الأفراد العاملين في اكتساب معارف أو مهارات جديدة لتعزيز أدائهم في مناصبهم الحالية (and Apostu and Davidescu, 2020). لا يقتصر الأمر على ذلك فحسب، بل إن تقديم فرص للتقدم الوظيفي يزيد أيضاً من مشاركة الموارد البشرية وتجنيده أفضل الأفراد العاملين التي تحتاجهم المنظمة لأغراض التوسع. إذن تطوير الموارد البشرية هو تحسين وصقل المهارات الحالية وإنشاء مهارات جديدة تدعم أهداف المنظمة ومهامها (Amer, 2021:P.694-695).
أهداف التطوير والتدريب:

أهداف التدريب هي الأهداف التي يسعى إليها البرنامج التدريبي. يجب تحديد هذه الأهداف التي تمثل النتائج والموافقة عليها قبل أن تبدأ. يعتبر فهم الأهداف وتحديد خطوة واحدة في تحديد منهجية التدريب (Ravikant, 2019:1). بشكل عام، يمكن تحديد الهدف بناءً على القسم الذي يتم تدريبه. يمكن أن يتكون القسم من مستويات مختلفة من الموظفين: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية. نظراً لاختلاف نوع العمل بين المستويات الإدارية من مستوى إلى آخر، فإن الإدارة العليا هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية بينما الإدارة الوسطى مكلفة باتخاذ قرارات تكتيكية والإدارة التنفيذية مسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات اليومية للمنظمة، يجب تحديد أهداف التدريب لتغطية جميع الأنواع الثلاثة. يمكن أن تندرج أهداف التدريب تحت الفئات الثلاث التالية:

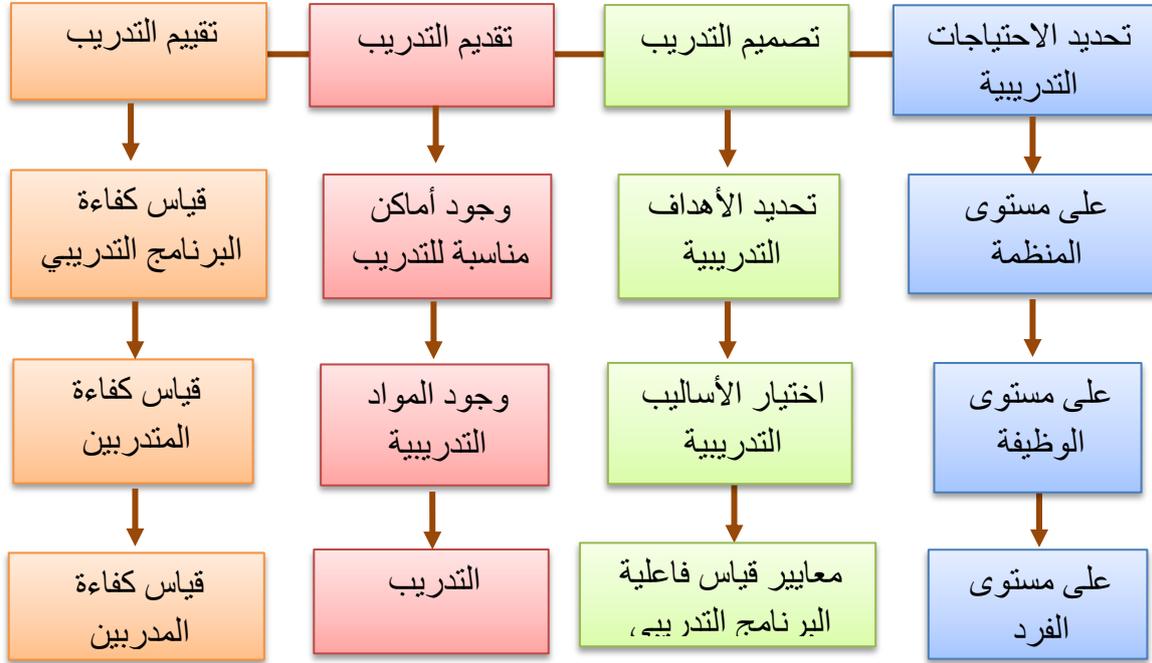
1. **الإبداع والابتكار:** موجه نحو الإدارة العليا.
2. **الإشراف وحل المشكلات:** موجه نحو الإدارة الوسطى.
3. **المعلومات:** تستهدف المديرين التنفيذيين أو الموظفين الإداريين الأدنى الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات اللازمة لعملهم.

مراحل تطبيق العملية التدريبية للموارد البشرية:

نظراً للتغيرات المتسارعة، كما هو الحال مع التكنولوجيا، فإن المنظمات بحاجة إلى تدريب وتطوير موظفيها لمواكبة التطورات التكنولوجية للبقاء في المنافسة يمكن أن يمثل تحدياً. لذا ينبغي على الشركات الكبيرة المنافسة الاستثمار في التدريب والتطوير، استخدام منهج استراتيجي يتضمن أربعة مراحل: (Scott & Shad, 2019,P.242-243)

1. **تحديد الاحتياجات على أساس الأهداف التنافسية للشركة:** ما هو التدريب الذي تحتاجه الشركة حقاً؟
 2. **تصميم البرنامج:** بالنظر إلى تلك الاحتياجات، كيف ينبغي تصميم أو تنظيم برنامج التدريب على أفضل وجه؟
 3. **التنفيذ:** كيف ينبغي تسليم البرنامج - أي بأية طريقة؟
 4. **التقييم:** كيف يمكن للشركة معرفة ما إذا كان برنامج التدريب يعمل بالفعل؟
- ويوضح الشكل (1) ان مراحل عملية التدريب كما يلي: (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم التدريب، تقديم التدريب، وتقييم التدريب). والآتي شرح لهذه المراحل:

شكل (2): مراحل عملية التدريب



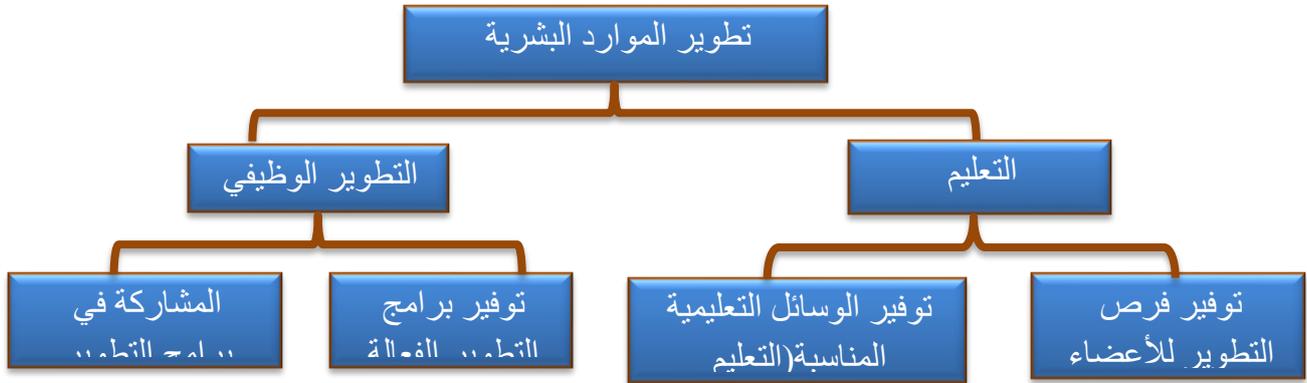
المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات.

مراحل تطبيق العملية التطويرية للموارد البشرية :

يعد تطوير الموارد البشرية موضوع متعدد التخصصات ويمزج بين العديد من موضوعات العلوم الاجتماعية، والإدارة العامة (Jayagopal, 1990). تمت مناقشة مفاهيم تطوير الموارد البشرية من عدة زوايا من قبل مؤلفين مختلفين. وفقاً (McGoldrick, Stewart and Watson (2001)، لا تزال مفاهيم تطوير الموارد البشرية مربكة نظراً لوجود قيود على البحث التجريبي (Kazi, 2020:111).

الموظفون هم الأصول التي لا غنى عنها والعناصر الرئيسية لاكتساب ميزة تنافسية لأي منظمة والتدريب هو أداة أساسية لتحقيقها. يؤثر مستوى كفاءة ومهارات وقدرة القوى العاملة في المنظمة على قدرتها على الحفاظ على المناصب التي تم الحصول عليها واكتساب ميزة تنافسية. وفي الوقت نفسه، فإن كفاءة الموظفين ومهاراتهم ونشاطهم الاستباقي يتناسب طردياً مع المستوى الذي يمكن أن تتنافس فيه المنظمات مع الآخرين (Houger, 2006). والفعالية (Ezeani and Oladele, 2013). إن أوجه القصور في المعرفة والمهارات والقدرة بين الموظفين العموميين، ولا سيما تلك الموجودة في آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية، التطوير ضروري لضمان توفير عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين تقنياً واجتماعياً، القادرين على تطوير حياتهم المهنية إلى أقسام متخصصة أو مناصب إدارية. لذلك هناك حاجة مستمرة لعملية تطوير الموظفين. ويوضح الشكل رقم (2) أبعاد تطوير العاملين هي كما يلي

شكل (2-3) أبعاد تطوير العاملين



المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات

ثالثاً- الدراسة الميدانية:

يعرض الباحث هنا الإجراءات التي تعنى بالدراسة الميدانية، أسلوب جميع البيانات، والتحليل الإحصائية التي استخدمت في التحقق من الفرضيات.

1. حدود الدراسة أسلوب جمع البيانات

1-1: حدود الدراسة ومحدداتها:

- الحدود البشرية: الموظفون العاملون في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية.
- الحدود المكانية: أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية.
- الحدود الزمانية: العام 2022.

1-2: أسلوب جمع البيانات والمعلومات:

تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي، إذ استخدم الوصف والتحليل المنطقي في الجانب النظري من الدراسة، والاستطلاع والتحليل الإحصائي في الجانب الميداني. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات، وقد صممت لتغطي جميع متغيرات مخطط الدراسة وتضمنت ثلاثة أقسام رئيسة (أنظر الملحق 1):

- أولاً: المعلومات التعريفية للموظفين عينة البحث.
- ثانياً: محور حوكمة الموارد البشرية، وتضمن خمسة متغيرات وفقراتها.
- ثالثاً: محور التدريب، وتضمن أربعة متغيرات وفقراتها.
- رابعاً: محور التطوير، وتضمن متغيرين وفقرتهما.

وظف الباحث مقياسين جاهزين بعد ان تم اجراء تعديلات طفيفة على بعض فقراتها لتتلاءم مع متطلبات هذا البحث أحدهما مقياس (Alshalma, 2020:1-15) لحوكمة الموارد البشرية، والأخر مقياس (Shaka, 2017:9-15)

للتدريب والتطوير. وقد اخضعنا في صيغتهما النهائية لاختباري الصدق والثبات واعتمد فيهما مقياس ليكبيرت الخماسي لقياس فقراتهما وعلى النحو الآتي:

1	2	3	4	5
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة

2. أساليب التحليل المستخدمة 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 باستخدام (SPSS, v.26).
- **تحليل العامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) CFA:** هدف إلى اختبار الصدق البنائي لمتغيري الدراسة من خلال اختبار صدق مل 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 اختياره باستخدام (SPSS, v.26).
- **الوسط الحسابي (Means):** وتم حسابه لقياس درجة استجابة عينة الدراسة للمتغيرات وأبعادها. وتم حسابه باستخدام (SPSS, v.26).
- **الانحراف المعياري (Standard Deviation) SD:** تم حسابه لتحديد درجة تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي لها. وتم حسابها باستخدام (SPSS, v.26).
- **الخطأ المعياري (Standard Error) S.E:** تم حسابه لتحديد درجة صدق تمثّل العينة لمجتمع الدراسة.
- **تحليل الارتباط حسب معامل بيرسون (Pearson's Correlation):** تم اختياره بغرض تحديد اتجاه العلاقة بين متغيري الدراسة وأبعادها لدعم الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS, v.26).
- **تحليل المسار (Path Analysis):** أي تحديد التأثير المباشر للمتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع، وتم استعمال برنامج (AMOS, v.22).

اختبار الصدق والثبات لعبارات محاور الاستبيان:

تم التأكد من صدق عبارات الاستبيان بطريقتين؛ الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي:

- الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين المؤلفة من تسعة أساتذة أكاديميين وحائزين على شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال في عدة جامعات عراقية. وتم بإشرافهم مناقشة فقرات الاستبيان واستجلاء مشورتهم، واستبيان ما هو مطلوب من تعديلات عليه.
- صدق الاتساق الداخلي: حيث تم تطبيق أداة قياس صدق الاتساق الداخلي على عينة مؤلفة من عدة موظفين في الأكاديمية، وجاءت النتائج وفق الآتي:

جدول (1) نتائج حساب الصدق والثبات لعببارات الاستبانة

المتغير التابع: التدريب والتطوير				المتغير المستقل: حوكمة الموارد البشرية			
معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	الأبعاد	معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	الأبعاد
0.921	0.848	3	تحديد الاحتياجات التدريبية	0.815	0.833	7	الإفصاح والشفافية
0.994	0.845	6	تصميم التدريب	0.926	0.839	5	المسؤولية الاجتماعية
0.899	0.851	3	تقديم التدريب	0.954	0.837	5	العدالة
0.630	0.847	3	تقييم التدريب	0.942	0.831	5	الاستقلالية
0.856	0.854	5	التعليم	0.702	0.841	5	النزاهة
0.882	0.853	5	التطوير الوظيفي				

يتضح من الجدول (1) أن معامل الثبات تراوحت بين 0.831 و 0.853 مما ينعكس على مستوى الصدق حيث تراوحت قيمه بين 0.630 و 0.954، وهذا ما يعني أن عينة الدراسة كانت ذات صلاحية معقولة، وبالتالي تدل على ثبات الاستجابة وإمكانية اعتماد النتائج وتعميمها.

تحليل النتائج الميدانية:

توصيف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

الجدول (2): وصف عينة الدراسة

المؤهل الدراسي	التكرار	%
السادس إعدادي	1	0.645
الأول المتوسط	10	6.452
الثاني المتوسط	5	3.226
الثالث المتوسط	7	4.516
بكلوريوس	120	77.42
ماجستير	7	4.516
دكتوراه	5	3.226
المجموع	155	100
السن	التكرار	%
25-20	1	0.645
30-26	2	1.29
35-31	13	8.387
40-36	37	23.87
45-41	28	18.06
50-45	34	21.94
50 وما فوق	40	25.81
المجموع	155	100
عدد سنوات الخدمة	التكرار	%
5-1 سنوات	3	1.935
10-6 سنوات	10	6.452
15-11 سنة	31	20
20-16 سنة	22	14.19
25 – 21 سنة	29	18.71
26 وما فوق	60	38.71
المجموع	155	100
عدد الدورات التدريبية	التكرار	%
5-1	8	5.161
10-6	44	28.39
15-11	63	40.65
20-16	29	18.71
25-20	6	3.871
25 وما فوق	5	3.226
المجموع	155	100

يتبين من الجدول (2) أن أعلى عدد من أفراد عينة البحث كانت من الحاصلين على البكالوريوس بنسبة 77.42%، فيما كان أقلهم عدداً الحاصلون على السادس الإعدادي بنسبة 0.645%. وكذلك يوضح الجدول أن أعلى فئة عمرية موجودة في عينة البحث هي الفئة من 50 سنة وما فوق بنسبة 25.81. وهي الفئة التي تمتلك أعلى فترة خدمة في الأكاديمية (26 سنة خدمة وما فوق) بنسبة 38.71%، فيما كانت أقل فئة عمرية هي فئة الشباب (20-25) سنة بنسبة 0.645% وأقل سنوات خدمة (1-5 سنة خدمة) بنسبة 1.935%. كما يوضح الجدول أن العدد الأكبر من أفراد عينة البحث حصلوا على (11-15) دورة تدريبية وكانت نسبتهم 40.65%، فيما حصل 3.226% فقط من أفراد عينة البحث على 25 دورة تدريبية أو أكثر، علماً أن جميع أفراد المجتمع من الذكور لأن أكاديمية الخليج العربي مؤسسة عسكرية وان جميع العاملين فيها يتم قبولهم من فئة الذكور فقط.

تحليل محاور الاستبيان الرئيسية:

نتائج تحليل أبعاد المتغير المستقل "حوكمة الموارد البشرية:

يتضمن مقياس الحوكمة البشرية خمسة أبعاد، (27) فقرة موزعة بواقع 7 فقرات في بعد الإفصاح والشفافية و5 فقرات بالتساوي في كل من الأبعاد الأربعة التالية (المسؤولية الاجتماعية، العدالة، الاستقلالية، النزاهة). والجدول (3) يبين نتائج التحليل الإحصائي لمقياس الحوكمة البشرية (المتغير المستقل).

الجدول (3) الإحصاء الوصفي لمقياس الحوكمة البشرية (المتغير المستقل)

البعد	الفقرة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
الإفصاح والشفافية	Q1	3.23	64.65	0.439	0.035
	Q2	3.41	68.26	0.507	0.041
	Q3	3.36	67.23	0.508	0.041
	Q4	3.4	68	0.505	0.041
	Q5	3.42	68.39	0.508	0.041
	Q6	3.43	68.52	0.522	0.042
	Q7	3.39	67.87	0.49	0.039
المسؤولية الاجتماعية	Q1	3.41	68.13	0.493	0.04
	Q2	3.32	66.32	0.466	0.037
	Q3	3.34	66.84	0.476	0.038
	Q4	3.37	67.48	0.676	0.054
	Q5	3.5	70.06	0.687	0.055
العدالة	Q1	3.47	69.42	0.538	0.043
	Q2	3.49	69.81	0.514	0.041
	Q3	3.39	67.87	0.49	0.039
	Q4	3.46	69.29	0.5	0.04
	Q5	3.46	69.29	0.513	0.041
الاستقلالية	Q1	3.52	70.32	0.759	0.061

0.042	0.522	68.52	3.43	Q2	
0.04	0.5	66.71	3.34	Q3	
0.039	0.491	68	3.4	Q4	
0.041	0.514	69.42	3.47	Q5	
0.036	0.452	65.68	3.28	Q1	
0.043	0.539	69.40	3.45	Q2	النزاهة
0.042	0.526	69.50	3.49	Q3	
0.047	0.585	69.48	3.47	Q4	
0.041	0.51	68.7	3.44	Q5	
0.017	0.214	67.96	3.398	الإفصاح والشفافية	
0.024	0.296	67.99	3.399	المسؤولية الاجتماعية	
0.023	0.288	68.03	3.401	العدالة	
0.022	0.276	67.35	3.368	الاستقلالية	
0.021	0.262	67.66	3.383	النزاهة	
0.025	0.305	68.79	3.44	الحوكمة البشرية	

وتظهر النتائج المبينة في الجدول (3) ما يأتي:

1. بلغ الوسط الحسابي لمقياس الحوكمة البشرية (3.44) بمستوى استجابة موافق وقد حصل على أهمية نسبية 68.79%. فيما كان الانحراف المعياري للمتغير قليل نسبياً (أقل من 1) أي أن التشتت قليل في بيانات المتغير عن المتوسط الحسابي، أما الخطأ المعياري فقد بلغ 0.025 وهي قيمة متدنية وتدل على قابلية تعميم نتائج الإحصاء الوصفي لهذا المتغير بشكل كبير.
2. حصل بعد العدالة على أعلى وسط حسابي (3.401) مما جعل أهميته النسبية الأكبر حيث بلغت (68.03)% وتشير هذه النتيجة إلى وجود قدر جيد من العدالة في بيئة العمل، والمساواة في الحقوق بين جميع الأطراف من أصحاب المصلحة لضمان العدالة. في حين حصل بعد الاستقلالية على أقل وسط حسابي (3.368) وأدنى أهمية نسبية (67.35) وهذا ما يشير إلى ضعف الاستقلالية الشخصية للمركز مقارنة بالأبعاد الأخرى.
3. تراوحت قيم الأخطاء المعيارية للفقرات والأبعاد بين (0.017 – 0.055) بشكل يرفع إمكانية تعميم النتائج المحصلة من العينة على أفراد المجتمع الآخرين. في حين تراوحت قيم الانحراف المعيارية للفقرات والأبعاد ما بين (0.214 – 0.759) بشكل يجعل تشتت الانتباه قليلاً نسبياً.

نتائج تحليل أبعاد المتغير التابع "التدريب والتطوير":

يتضمن مقياس التدريب والتطوير (25) فقرة موزعة بواقع 3 فقرات لبعدها تقييم الاحتياجات التدريبية، و6 فقرات لبعدها تصميم التدريب و3 فقرات لكل من بعدي (تقديم التدريب – تقييم التدريب)، و5 فقرات لكل من بعدي (التعلم – التطوير الوظيفي). والجدول (5) يبين نتائج التحليل الإحصائي لمقياس التدريب والتطوير (المتغير التابع).

أثر الحوكمة في تدريب وتطوير الموارد البشرية في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية

الجدول (4) الإحصاء الوصفي لمقياس التدريب والتطوير (المتغير التابع)

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد
0.04	0.49	68.31	3.42	Q1	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.042	0.53	69.22	3.46	Q2	
0.035	0.44	64.68	3.23	Q3	
0.041	0.51	68.31	3.42	Q1	تصميم التدريب
0.041	0.51	67.27	3.36	Q2	
0.041	0.51	68.05	3.4	Q3	
0.041	0.51	68.44	3.42	Q4	
0.042	0.52	68.57	3.43	Q5	
0.04	0.49	67.92	3.4	Q6	
0.04	0.49	68.18	3.41	Q1	تقديم التدريب
0.038	0.47	66.36	3.32	Q2	
0.038	0.48	66.88	3.34	Q3	
0.054	0.68	67.4	3.37	Q1	تقييم التدريب
0.055	0.69	70	3.5	Q2	
0.043	0.54	69.35	3.47	Q3	
0.041	0.51	69.87	3.49	Q1	التعليم
0.04	0.49	67.92	3.4	Q2	
0.04	0.5	69.35	3.47	Q3	
0.041	0.51	69.35	3.47	Q4	
0.061	0.76	70.26	3.51	Q5	
0.042	0.52	68.44	3.42	Q1	التطوير الوظيفي
0.04	0.5	66.62	3.33	Q2	
0.04	0.49	67.92	3.4	Q3	
0.041	0.51	69.48	3.47	Q4	
0.037	0.45	65.71	3.29	Q5	
0.027	0.337	67.07	3.353		تحديد الاحتياجات التدريبية
0.023	0.29	68.29	3.414		تصميم التدريب
0.026	0.326	66.85	3.342		تقديم التدريب
0.038	0.477	68.43	3.421		تقييم التدريب
0.026	0.326	69.19	3.459		التعليم
0.022	0.268	66.93	3.347		التطوير الوظيفي
0.02	0.243	67.79	3.39		التدريب والتطوير

وتظهر النتائج المبينة في الجدول (4) ما يأتي:

1. بلغ الوسط الحسابي لمقياس التدريب والتطوير (3.39) بمستوى استجابة محايد وقد حصل على أهمية نسبية 67.79%. فيما كان الانحراف المعياري للمتغير قليل نسبياً (أقل من 1) أي أن التشتت قليل في بيانات المتغير عن

المتوسط الحسابي، أما الخطأ المعياري فقد بلغ 0.02 وهي قيمة متدنية وتدل على قابلية تعميم نتائج الإحصاء الوصفي لهذا المتغير بشكل كبير.

2. حصل بعد تصميم التدريب التعليم أعلى وسط حسابي (3.459) مما جعل أهميته النسبية الأكبر حيث بلغت (69.19)% وتشير هذه النتيجة إلى انعكاس نتائج إيجابية في التطوير الوظيفي في بيئة العمل. في حين حصل بعد تقديم التدريب على أقل وسط حسابي (3.342) وأدنى أهمية نسبية (66.85)% وهذا ما يشير إلى ضعف عملية تقديم التدريب في بيئة العمل مقارنة بالأبعاد الأخرى.

3. تراوحت قيم الأخطاء المعيارية للفقرات والأبعاد بين (0.061 – 0.020) بشكل يرفع إمكانية تعميم النتائج المحصلة من العينة على أفراد المجتمع الآخرين. في حين تراوحت قيم الانحراف المعيارية للفقرات والأبعاد ما بين (0.326 – 0.760) بشكل يجعل تشتت الانتباه قليلاً نسبياً.

اختبار فروض الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية:

جدول (5): اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

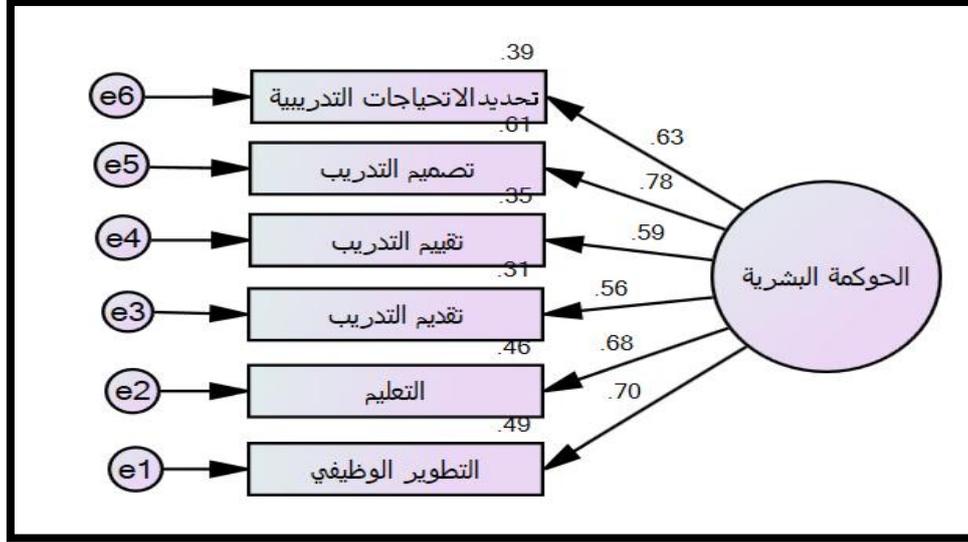
النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار		
قبول	***	5.53	0.084	0.465	تحديد الاحتياجات التدريبية	<---	H11
قبول	***	7.737	0.067	0.519	تصميم التدريب	<---	H12
قبول	***	6.433	0.079	0.507	تقديم التدريب	<---	H13
قبول	***	4.567	0.122	0.558	تقييم التدريب	<---	H14
قبول	***	4.206	0.084	0.354	التعليم	<---	H15
قبول	***	4.382	0.069	0.302	التطوير الوظيفي	<---	H16
قبول	***	5.53	0.065	0.358	تحديد الاحتياجات التدريبية	<---	H11a
قبول	***	3.582	0.066	0.238		<---	H11b
قبول	***	5.039	0.061	0.309		<---	H11c
قبول	***	6.378	0.056	0.356		<---	H11d
قبول	***	4.098	0.069	0.285		<---	H11e
قبول	***	7.737	0.07	0.542	تصميم التدريب	<---	H12a
قبول	***	3.916	0.077	0.3		<---	H12b
قبول	***	6.628	0.068	0.45		<---	H12c
قبول	***	6.629	0.064	0.427		<---	H12d
قبول	***	8.872	0.069	0.614		<---	H12e
قبول	***	6.433	0.065	0.42	تقديم التدريب	<---	H13a

أثر الحوكمة في تدريب وتطوير الموارد البشرية في اكااديمية الخليج العربي للدراسات البحرية

						والشفافية	
قبول	***	3.921	0.068	0.267		المسؤولية الاجتماعية	H13b
قبول	***	5.497	0.063	0.344		العدالة	H13c
قبول	***	6.63	0.057	0.38		الاستقلالية	H13d
قبول	***	4.519	0.071	0.322		النزاهة	H13e
قبول	***	4.567	0.047	0.215	تقييم التدريب	الإفصاح والشفافية	H14a
قبول	***	4.034	0.046	0.187		المسؤولية الاجتماعية	H14b
قبول	***	5.657	0.042	0.24		العدالة	H14c
قبول	***	4.682	0.041	0.194		الاستقلالية	H14d
قبول	***	3.8	0.049	0.188		النزاهة	H14e
قبول	***	4.206	0.07	0.293	التعليم	الإفصاح والشفافية	H15a
قبول	***	5.915	0.064	0.381		المسؤولية الاجتماعية	H15b
رفض	0.1	3.175	0.066	0.211		العدالة	H15c
قبول	***	5.372	0.06	0.32		الاستقلالية	H15d
قبول	***	7.555	0.065	0.488		النزاهة	H15e
قبول	***	4.382	0.084	0.369	التطوير الوظيفي	الإفصاح والشفافية	H16a
رفض	0.104	2.451	0.085	0.209		المسؤولية الاجتماعية	H16b
قبول	***	3.522	0.08	0.282		العدالة	H16c
قبول	***	5.726	0.072	0.411		الاستقلالية	H16d
قبول	***	4.468	0.087	0.387		النزاهة	H16e

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

الشكل (3) اختبار الفرضية الرئيسية (مخرجات برنامج AMOS V.22)



ومن خلال الجدول (5) والشكل (3) يتضح الآتي:

1. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للحكومة البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية عند مستوى دلالة معنوية (H11<0.01)
2. وجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للحكومة البشرية في تصميم التدريب عند مستوى دلالة معنوية (0.01>H12)
3. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للحكومة البشرية في تقديم التدريب عند مستوى دلالة معنوية (H13<0.01)
4. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للحكومة البشرية في تقييم التدريب عند مستوى دلالة معنوية (H14<0.01)
5. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للحكومة البشرية في التعلم عند مستوى دلالة معنوية (H15<0.01)
6. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للحكومة البشرية في التطوير الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية (H16<0.01)
7. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للإفصاح والشفافية في تحديد الاحتياجات التدريبية عند مستوى دلالة معنوية (H11a<0.01).
8. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحديد الاحتياجات التدريبية عند مستوى دلالة معنوية (H11b<0.01).
9. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للعدالة في تحديد الاحتياجات التدريبية عند مستوى دلالة معنوية (H11c<0.01).
10. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للاستقلالية في تحديد الاحتياجات التدريبية عند مستوى دلالة معنوية (H11d<0.01).
11. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للنزاهة في تحديد الاحتياجات التدريبية عند مستوى دلالة معنوية (H11e<0.01).
12. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للإفصاح والشفافية في تصميم التدريب عند مستوى دلالة معنوية (H12a<0.01).

13. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تصميم التدريب عند مستوى دلالة معنوية (H12b<0.01).
14. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للعدالة في تصميم التدريب عند مستوى دلالة معنوية (H12c<0.01).
15. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للاستقلالية في تصميم التدريب عند مستوى دلالة معنوية (H12d<0.01).
16. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للنزاهة في تصميم التدريب عند مستوى دلالة معنوية (H12e<0.01).
17. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للإفصاح والشفافية في تقديم التدريب عند مستوى دلالة معنوية (H13a<0.01).
18. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تقديم التدريب عند مستوى دلالة معنوية (H13b<0.01).
19. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للعدالة في تقديم التدريب عند مستوى دلالة معنوية (H13c<0.01).
20. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للاستقلالية في تقديم التدريب عند مستوى دلالة معنوية (H13d<0.01).
21. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للنزاهة في تقديم التدريب عند مستوى دلالة معنوية (H13e<0.01).
22. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للإفصاح والشفافية في تقييم التدريب عند مستوى دلالة معنوية (H14a<0.01).
23. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تقييم التدريب عند مستوى دلالة معنوية (H14b<0.01).
24. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للعدالة في تقييم التدريب عند مستوى دلالة معنوية (H14c<0.01).
25. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للاستقلالية في تقييم التدريب عند مستوى دلالة معنوية (H14d<0.01).
26. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للنزاهة في تقييم التدريب عند مستوى دلالة معنوية (H14e<0.01).
27. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للإفصاح والشفافية في التعلم عند مستوى دلالة معنوية (H15a<0.01).
28. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للمسؤولية الاجتماعية في التعلم عند مستوى دلالة معنوية (H15b<0.01).
29. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للعدالة في التعلم عند مستوى دلالة معنوية (H15c<0.01).
30. لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للاستقلالية في التعلم عند مستوى دلالة معنوية (H15d>0.01).
31. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للنزاهة في التعلم عند مستوى دلالة معنوية (H15e<0.01).
32. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للإفصاح والشفافية في التطوير الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية (H16a<0.01).
33. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للمسؤولية الاجتماعية في التطوير الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية (H16b<0.01).
34. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للعدالة في التطوير الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية (H16c<0.01).
35. لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للاستقلالية في التطوير الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية (H16d>0.01).
36. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية للنزاهة في التطوير الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية (H16e<0.01).

رابعاً- النتائج والتوصيات المقترحة:

النتائج

- اعتماداً على ما ورد في الدراسة السابقة، توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج الآتية:
1. تعد قضايا حوكمة الشركات وإدارة الموارد البشرية جانباً أساسياً من جوانب الإدارة الحديثة وأهميتها واضحة طويلة الأجل. وتعد حوكمة الشركات من أهم الموضوعات في الدراسات والممارسات الإدارية الاستراتيجية. مما يتطلب من المديرين اتخاذ قرارات مهمة في مجال الموارد البشرية حول مسألة كيفية إدراك الموظفين للعدالة في قرارات المديرين.
 2. أشارت النتائج إلى تفوق قيمة المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لبعث التدريب والتطوير على بعد الحوكمة البشرية، وهذا ما يدل على ترحيب الموظفين في المركز بعمليات التطوير الوظيفي والتدريب العملي لتحسن أداء وبيئة العمل.
 3. أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة البشرية في عملية التدريب والتطوير. وهذا ما يؤكد على أهمية الأخلاقيات مثل النزاهة والعدالة وتبني المسؤوليات الجماعية والعدالة في القرارات والاختيارات في تحقيق الغاية والهدف من عمليات التطوير والوظيفي ونجاح التدريب ضمن المنظمات.
 4. وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوكمة البشرية في أبعاد التدريب والتطوير. وهذا بدوره يعكس الدور الإيجابي لأبعاد الحوكمة البشرية في تعزيز أبعاد التدريب والتطوير، وخلق واقع وظيفي أفضل.
 5. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الحوكمة البشرية (العدالة) في بعد التعليم ويمكن أن تعود هذه النتيجة إلى كون عملية التعليم لا تخضع للموضوعية في اختيار الكادر التدريبي وكادر المديرين، وكذلك بعد (الاستقلالية) في التطوير الوظيفي ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ضعف استقلالية المركز في اتخاذ القرارات الخاصة بأفراده بموضوعية، وكذلك عدم الاستقلال الإداري والمالي للمركز فتبعية المركز لسلطات الدولة العليا تحد من سلطته على قراراته وخياراته.
 6. تضمن إدارة الموارد البشرية أفضل استخدام لموارد المنظمة، وبالتالي الحصول على نتائج ذات مزايا تفوق المنظمات المنافسة الأخرى.
 7. يتطلب من المنظمة عينة البحث بناء نظام متكامل لحوكمة الموارد البشرية ليكون نقطة الانطلاق في تمييز القضايا ذات العلاقة بالموارد البشرية. تعتبر حوكمة الموارد البشرية هي النقطة التي تلتقي فيها ممارسات وسياسات ووظائف وعمليات وإجراءات الموارد البشرية.
 8. مرحلة التدريب هي تدريب ومهمة للغاية لأنها تتطلب بيئة عمل مناسبة لتقليل الفجوة بين العمال والفجوات التي قد توجد بسبب الاختلافات في العمر والخبرة والمستوى التعليمي والولاء للشركة.
 9. خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير لوظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي بشكل ملحوظ حيث أن الموظفين أكثر استعداداً للاضطلاع بمسؤولياتهم بشكل أفضل.
 10. يعد تدريب وتطوير الموارد البشرية استثمار طويل المدى، وأحد أكثر العوامل ذات الصلة التي تؤثر على النمو الاقتصادي للبلد. التعليم هو الجوهر الحقيقي للتنمية البشرية، لا يمكن تحقيق التنمية المستدامة بدون تعليم.

1. التوصيات:

بناءً على النتائج التي تحققت ، توصي الدراسة بما يلي:

- 1- زيادة الوعي بمفهوم حوكمة الموارد البشرية وأهميته وفوائده من خلال إقامة البرامج التوعوية والندوات والدورات التدريبية لجميع الموظفين في المنظمة عينة البحث عبر إنشاء دورات تدريبية خاصة بالحوكمة وحوكمة الموارد البشرية في الجامعات العراقية الحكومية والخاصة.
- 2- تطوير معيار الحوكمة الرشيدة للأداء المنظمي المتميز والإفصاح والشفافية والمسؤولية الاجتماعية والعدالة والاستقلالية والنزاهة، وتعزيز دور الجهات الحكومية التي تساهم في تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة في القطاع العام (ديوان المحاسبة ، هيئة النزاهة ومكافحة الفساد ، ديوان الخدمة المدنية ، وزارة العدل).
- 3- تطوير وتفعيل (قانون الخدمة المدنية) خاصة فيما يتعلق بتدريب الموظفين وتطويرهم وترقيتهم وتقييم أداءهم.
- 4- ضرورة إعطاء الموظفين فرصة كافية لتطبيق ما تعلموه من برامج التدريب في مجال عملهم، والتركيز على تقييم وقياس العائد من التدريب وفق آليات وقياسات محددة لقياس التحسن في الأداء بعد تدريب الكوادر لتحديد نقاط القوة والضعف في كل من الموظفين والدورات التدريبية من أجل توجيههم. ضرورة ربط التدريب لترقية الموظفين من مستوى إلى آخر داخل نفس القسم.
- 5- الحرص والدقة في اختيار البرامج التدريبية المناسبة التي تلبى الاحتياجات التدريبية للقسم بحيث تكون محتويات البرامج التدريبية متوافقة مع طبيعة الموظف والمستوى المطلوب بلوغه.
- 6- يجب أن تستمر المنظمة عينة البحث في زيادة مستوى تعليم موظفيها لتحسين قدرة موظفيها في المنظمة وكذلك لتحسين الأداء التنظيمي، وزيادة أنشطة التطوير الوظيفي وسياسات التعليم في المنظمات باستمرار لضمان تعلم الموظفين مهارات جديدة ولديهم معرفة كافية منذ تأثرها على الأداء العام للمنظمة عينة البحث.
- 7- يحتاج التدريب المهني إلى زيادة الاستثمار من خلال الحكومة والقطاع الخاص للمساعدة في تكوين قوة عاملة على دراية وماهرة ومهنية.

المصادر

1. Adriana AnaMaria Davidescu, ORCID, Simona-Andreea Apostu, Andreea Paul, and Ionut Casuneanu, 2020. Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Journals Sustainability* Volume 12 Issue 15 10.3390/su12156086.
2. Alwale, K. M. (2014). The extent of applying the rules of governance in Iraqi companies," An analytical and applied study on Iraqi public companies, *Journal of Qadisiyah Administrative and Economic Sciences*, 17(2).
3. Amer Hani Al-Kassem, (2021), SIGNIFICANCE OF HUMAN RESOURCES TRAINING AND DEVELOPMENT ON ORGANIZATIONAL ACHIEVEMENT, *ORGANIZATIONAL ACHIEVEMENT PJAEE*, 18(7) (2021), P.693-707.
4. Andrei Shleifer, Robert W. Vishny. 2012. A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance* Volume 52, Issue 2 p. 737-783.
5. Armstrong, M. (2012), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London, Philadelphia, PA, New Delhi: Kogan Page
6. Armstrong, Michael, (2010), "Strategic Human Resource Management": A Guide To Action, 4th, Ed.
7. Azhar Susanto. (2008). *Sistem Informasi Akuntansi, Struktur-Pengendalian Resiko-Pengembangan*. Bandung: Lingga Jaya.
8. Badia Abed Al Latif Srour. (2022). The Role of Human Resource Governance in Crisis Management Case Study (PEYRISSAC Company). *Webology*. 19(1). pp 924 – 958.
9. Bashir Nadeem Ahmed, and Jehanzeb Khawaja, (2013), Training and Development Program and Its Benefits to Employee and Organization: An Conceptual Study, *European Journal of Business and Management*, ISSN 2222-1905 paper ISSN 2222-2839(Online), Vol.5, No.2, 2013, P.243-252.
10. Boris Kaehler, and Jens Grundei, (2019), HR Governance as a Part of the Corporate Governance Concept, January 2019, DOI:10.1007/978-3-319-94526-2_3 In book: *HR Governance* (pp.27-50), Project: *HR Governance and Management/Leadership Systems*.
11. Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee & Co. Ltd.
12. CAROLINE FLAMMER¹ and JIAO LUO, (2017), CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS AN EMPLOYEE GOVERNANCE TOOL: EVIDENCE FROM A QUASI-EXPERIMENT, *Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J.*, 38: 163–183 (2017).
13. Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. (pp. 3-58). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

14. Ezeani Nneka Salome & Oladele Rotimi. (2013). Implications of Training and Development Programmes on Accountants Productivity in Selected Business Organizations in Onitsha, Anambra State, Nigeria. *International Journal of Asian Social Science*, 2013,3(1):266-281
15. Frynas, J. G. (2010). Corporate social responsibility and societal governance: Lessons from transparency in the oil and gas sector. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 163-179.
16. Geoffrey Wood, and Chris Brewster, (2016), Corporate Governance and Human Resource Management, *Annals of Corporate Governance*, Vol. 1, No. 4 (2016) 249–319.
17. Heijltes, M., Witteloostuijn, A.V. (2003), Configurations of market environments, competitive strategies, manufacturing technologies and human resource management policies: A two industry and two country analysis of it. *Scandinavian Journal of Management*, 19(1), 31-62.
18. Hijazi Haitham Ali, (2021), The Impact of Applying Good Governance Principles on Job Satisfaction among Public Sector Employees in Jordan, *Open Journal of Business and Management*, 2021, 9, 1-31.
19. JAYAGOPAL, R. Human Resource Development Conceptual analysis and strategies, 1st edition, Sterling Publishers Pvt. Ltd, New Delhi- 110029, 02, 1990.
20. Khoury, Naeem Saba, (2003) Jordan stands for Institutional Control, *Jordan Association of Certified Public Accountants*
21. Kim, S. E., & Rubianty, D. (2011). Perceived fairness of performance appraisals in federal government: Does it matter? *Review of Public Personnel Administration*, 31, 329-348.
22. Laudon, Jane P. & Laudon, Kenneth C. (2017). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm (15TH)*. Pearson Education (JP).
23. Maysoon Abdullah Ahmed ALshalma & Wardah Abdulkhaleq Abdulrhman Alhamawndi. (2020). Requirements for building human resources governance: Survey of a sample of managers of tourism corporations. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Volume 9(1).
24. Maysoon Abdullah Ahmed ALshalma, and Wardah Abdulkhaleq Abdulrhman Alhamawndi, (2020), Requirements for building human resources governance: Survey of a sample of managers of tourism corporations, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Volume 9(1) - (2020) ISSN: 2223-814X
25. Mousa Al-Saudi, Mohammad Al-Ajlouni, and Loui Al-Naji, (2016), Effectiveness of Training and its impact on employee performance in the Department of Lands and Survey, *Asian Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 3 No. 01 [06-22], P.6-22.
26. Noe, Raymond A. / Hollenbeck, John R. / Gerhart, Barry / Wright, Patrick M. (2011): *Fundamentals of Human Resource Management (4th edition)*. New York: McGraw-Hill Irwin.
27. Paauwe, J., & Boselie, P. (2008). HRM and Societal Embeddedness. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 166–184). New York: Oxford University Press.

28. Pivi, F. G. & Hassan, Z. (2015). The Impact of Organizational Citizenship Behaviour on Employee's job satisfaction, commitment and turnover intention in Dining Restaurants Malaysia.
29. RAHMA SRI WAHYUNI, and SYAMSIR, (2020), THE INFLUENCE OF INTEGRITY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TOWARDS EMPLOYEE PERFORMANCE, International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR) www.ijrar.org, Volume 7, Issue 1, P.780-785.
30. Ravikant Sangurde, (2019), Training And Development: Process, Types and Impact.
31. Rida, H.H. (2011). Administrative Reform, Al-Raya Publishing House, Amman, Jordan.
32. Scott A. Snell, and Shad S. Morris, (2019), Managing Human Resources, 18th Edition, CENGAGE.
33. Sithole, V.E. & Van der Waltd, G. 2016. An e-governance training model for public managers: The case of selected Free State Provincial departments. Administratio Publica, 24(1):137-162.
34. STEWART, J.D. Employee Development Practice, FT Pitman Publishing, London, 1999.
35. أبو النصر، مدحت محمد. (2015). الحوكمة الرشيدة – فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. مصر. القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر. ط1.
36. أبو سليمة، باسمة علي حسن. (2007). مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأنوروا الإقليمي بغزة. أطروحة قدمت لنيل الماجستير. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
37. الأقرع، نور طاهر، (2017)، "اثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية"، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 5(1)، 64-80.
38. بن سعدة، عبد القادر، و بخوش، مديحة، (2020) ، حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع ولاية الأغواط)، مجلة دراسات العدد الاقتصادي(-2676: ISSN (2013)، المجلد 11، العدد 01، ص95-119.
39. السالم، مؤيد سعيد،(2009)، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
40. سليمان، محمد مصطفى، (2009)، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية-الإسكندرية، الطبعة الثانية، ص:32-29.
41. شحاتة، باسم عيد أحمد. 2018. دور التدريب في تنمية الموارد البشرية لتطوير جودة الأداء الجامعي : رؤية سوسيولوجية. مجلة كلية الآداب. المجلد 63، العدد 63. ص 537 – 566.
42. عبد اللاوي، الطيب، ولطفي مخزومي، و عبد اللاوي، عقبة، (2020) أثر الحوكمة والانفتاح الاقتصادي على التنمية الاقتصادية وتنوع الصادرات في الدول العربية : دراسة حالة مجموعة من الدول العربية للفترة 1995- 2018 ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23 العدد 2، ص1331-1350.
43. عودة، مصطفى محمد وجبوري، ندى اسماعيل. (2020). تقييم نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وفق معايير جودة الخدمة البلدية- دراسة حالة في مديرية بلدية الرمادي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. 16 (51).
44. كسنة المحمد و عثمانى أحمد،(2018)، تنمية الموارد البشرية إستراتيجية فاعلة في تجسيد حوكمة المؤسسات، المجلد 8، العدد 2، ص311-320.

45. لبن، هبة الله أنور علي. (2019). الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية. مجلة الاقتصاد الزراعي والتنمية الريفية. مجلد (5)، العدد (1). ص 123 – 139.
46. مرسال، منى النيل مصطفى، (2020)، دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية (دراسة حالة: شركة كولدير الهندسية المحدودة – الخرطوم)، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد الرابع، العدد 11، ص 195-220.
47. نوير، طارق، (2006)، الحوكمة والمعلوماتية في الدول العربية، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة.
48. هاشم، زكي محمود، (1989)، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع.
49. هلالى، حسام الدين رمضان عبد الحميد. (2018). فعالية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية لتطوير الأداء الجامعي – دراسة ميدانية بجامعة المنصورة. رسالة لنيل الماجستير. كلية الآداب. جامعة المنصورة.