



## أثر معايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات اخلاقيات العمل في منظمات الاعمال الجزائرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات

### *The impact of human resources governance standards on work ethics components in Algerian business organizations*

د. مومني يوسف

مخبر التنمية المستدامة في مناطق الهضاب العليا  
والمناطق الصحراوية، المركز الجامعي نور البشير،  
البيضاء، الجزائر

youcefmoumni@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/08/31

د. بوزادة براهيم\*

مخبر التنمية المحلية بالجنوب الغربي، جامعة الطاهري  
محمد بشار، الجزائر

bouzada.brahim@univ-bechar.dz

تاريخ القبول: 2023/08/30

تاريخ الإرسال: 2023/08/10

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مدى تأثير المعايير المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية والمتمثلة في مجلس الإدارة وأصحاب المصالح والمراجعة والمتغيرات البيئية والخبرة في مكونات اخلاقيات العمل من خلال القواعد الأخلاقية والقيادة الأخلاقية والهياكل الأخلاقية في مجموعة من منظمات الاعمال الجزائرية، فعلى غرار الكثير من الاليات تبحث المنظمات من خلال حوكمة الموارد البشرية الى تحقيق التكامل الأخلاقي للعمل والذي يضمن الأداء الأمثل للمنظمة. بالاعتماد على المنهج الوصفي وأدوات القياس الاقتصادي SPSS26 و AMOS26 توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي كبير لمعايير حوكمة الموارد البشرية ومكونات اخلاقيات العمل في منظمات العمل الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة؛ أصحاب مصالح؛ مراجعة؛ اخلاقيات العمل؛ قواعد أخلاقية؛ هياكل أخلاقية؛ قيادة اخلاقية.

#### Abstract:

(This study aimed to shed light on the impact of standards related to human resource governance represented by the board of directors, stakeholders, auditing, environmental variables and experience in the components of work ethics through ethical rules, ethical leadership and ethical structures in a group of Algerian business organizations. Through the governance of human resources to achieve the ethical integration of work, which ensures the optimal performance of the organization. Depending on the descriptive approach and the economic measurement tools SPSS26 and AMOS26, the study concluded that there is a significant positive effect between the standards of human resources governance and the components of work ethics in Algerian labor organizations.

**Key Words:** Governance; Stakeholders; Audit; Work Ethics; Ethical Rules; Ethical Structures; Ethical Leadership.

**JEL Classification :** G34, M54

\*مرسل المقال: بوزادة براهيم (bouzada.brahim@univ-bechar.dz)



## المقدمة

تعتبر المكتسبات الأخلاقية السابقة للعامل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة من اجل الحديث عن اخلاقيات العمل او بمفهوم أوسع اخلاقيات المنظمة ككل، لقد حاولت العديد من الأبحاث التطرق لموضوع اخلاقيات العمل ومحاولة معالجة هذا الموضوع مثلا عن طريق فرض معايير خاصة في التوظيف تضمن من خلالها المنظمة الحصول على طاقم من العمال أصحاب اخلاق عالية، ولكن يمكن من خلال القيام بهذه العملية ابعاد عمال أصحاب خبرة وكفاءة عالية، كما ان وضع ميثاق للقواعد أخلاقية داخل المؤسسة اضحى صعبا جدا لصعوبة تطبيقه و إلزام العمال به، ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث الذي يحاول إيجاد و إبراز الاثر الذي تحدثه حوكمة الموارد البشرية على اخلاقيات العمل في المنظمة ومن اجل الحصول على النتائج المرجوة حاولنا دراسة هذا الموضوع بالنسبة لمنظمات الاعمال الجزائرية و إعطاء رؤية عن تأثير اليات حوكمة الموارد البشرية على اخلاقيات العمل.

تشهد بيئة الأعمال اليوم تزايدا مستمرا للتحديات والتغيرات التي تفرض على المنظمات ضرورة إعادة النظر في الكثير من مفاهيمها وفلسفاتها الإدارية، فمحاولة التكيف مع الظروف البيئية الجديدة والتعامل معها بشكل سليم هو السبيل الوحيد للاستمرار في المنافسة والنجاح في تحقيق مركز مريح بين المنافسين، كما أن المنظمات اليوم عادت من جديد للبحث عن القيمة المضافة والاستثمار الأكثر درا للربح في أصل بنائها وبقائها ألا وهو المورد البشري، فالكثير من الخبراء والباحثين اليوم يبذلون جهدا كبيرا في تأصيل النظرة القائمة على أن عصب الأداء المؤسسي يكمن في المورد البشري، وأن تطوير آليات للتحكم في هذا المورد وتوجيه جهده بالشكل السليم يعد بمثابة الخطوة الأكبر نحو الأداء الجيد، ومن هنا ظهرت العديد من المفاهيم على غرار حوكمة الموارد البشرية التي يرحى منها قيادة المنظمة الى تحقيق التكامل الأخلاقي للعمل و الذي يضمن الأداء الامثل للعمال و المؤسسة على حد سواء و بذلك تحقيق الأهداف .

ومن خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

**الإشكالية:** ما هو أثر معايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات اخلاقيات العمل في منظمات الاعمال الجزائرية؟  
**الأسئلة الفرعية:**

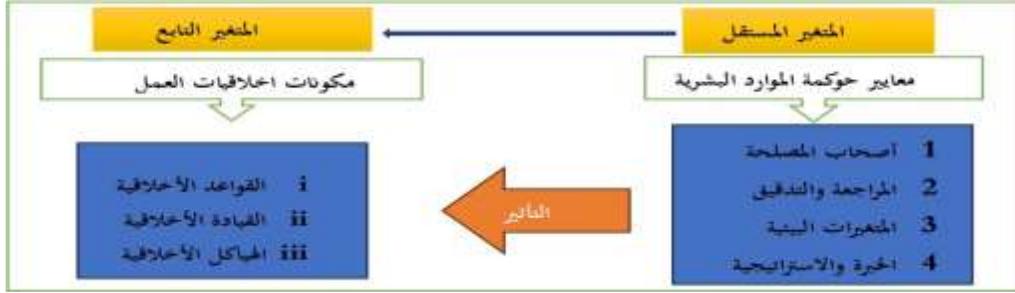
- ما هو أثر سياسات وإجراءات أصحاب المصالح على مكونات اخلاقيات العمل في منظمات الاعمال الجزائرية؟
- ما هو أثر المراجعة ودرجة الالتزام بقواعد وقوانين العمل على مكونات اخلاقيات العمل؟
- ما أثر المتغيرات البيئية والخبرة في مكونات اخلاقيات العمل في منظمات الاعمال الجزائرية؟

### الفرضيات:

- يوجد دور ذو دلالة معنوية بين (مجلس الإدارة - المراجعة - المتغيرات البيئية - الخبرة) وحوكمة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد دور ذو دلالة معنوية بين حوكمة الموارد البشرية ومكونات اخلاقيات العمل عند مستوى معنوية 5%.



## الشكل 01 نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثينان

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث موضوع معايير حوكمة الموارد البشرية واخلاقيات العمل والذي يعتبر من أهم مواضيع العصر في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تتناول الدراسة متغيرات حديثة وحساسة ذات تأثير على وجود وبقاء منظمات الاعمال في بيئة الأعمال التي زادت فيها حدة التنافس وأضحى فيها المورد البشري المصدر الأساسي الذي يصنع الفارق من خلال خبرته وتكوينه ومدى قدرته على تحقيق اهداف المنظمة، فموضوع حوكمة الموارد البشرية يعتبر من المواضيع الحديثة جدا كون ان الحوكمة في بدايتها كانت تعنى بالجانب المادي حيث حاول الباحثينون والمسيريون في السنوات الأخيرة على خلفية التجاوزات التي شهدها منظمات الأعمال في مجال التعامل مع مواردها البشرية تبني فكرة تطبيق الحوكمة على العنصر البشري في المنظمة من خلال معايير جديدة تناسب وخصائص المورد البشري في المنظمة.

- تفشي العديد من الآفات والأخلاقية التي حالت دون وصول هذا المورد لأعلى مستويات عطائه وتحقيقه لأهدافه وأهداف المنظمة.

**أهداف الدراسة :** هدفت الدراسة في المقام الأول إلى اختبار أثر حوكمة الموارد البشرية في مكونات اخلاقيات العمل في المنظمات العمل الاقتصادية المبحوثة، وفي إطار تحقيق هذا، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تقديم إطار نظري يحيط بالأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة حوكمة الموارد البشرية، اخلاقيات العمل.
- التعرف على معايير حوكمة الموارد البشرية ومكونات اخلاقيات العمل في منظمات الاعمال المبحوثة.
- اختبار مختلف العلاقات التي يحتويها نموذج الدراسة، والوقوف على مدى صحة فرضياته.

**منهجية الدراسة:** تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الاجتماعية والاقتصادية، وهذا ما دعا إلى اعتماد الباحثينان على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه "المنهج الذي يدرس الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها أشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة عليها من خلال وصف الظاهرة بتوفير بيانات كافية لتوضيحها وفهمها ثم إجراء المقارنات وتحديد العلاقات بين العوامل وتطوير الاستنتاجات من خلال ما تشير إليه البيانات" (عليان، 2001)، وجاء اعتمادنا على هذا المنهج للإحاطة بأهم الإجراءات التعريفية لمتغيرات الدراسة والعلاقات بينها، ثم تفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية و الاستبانة.



**حدود الدراسة:** يقع مجال الدراسة ضمن الحدود الدراسية التالية:

- **الحدود الموضوعية:** بغرض الوصول إلى نتائج واقعية ومنطقية وتحليل مناسب لنتائج الدراسة، اقتصرت الدراسة على البحث في أثر حوكمة الموارد البشرية بأبعادها (بعد الخبرة والتوجه الاستراتيجي، بعد مسؤولية مجلس الإدارة والمساهمين، بعد المتغيرات البيئية، بعد المراجعة والتدقيق)، على مكونات اخلاقيات العمل في منظمات الاعمال (القواعد الأخلاقية، القيادة الاخلاقية، الهياكل الأخلاقية).
- **الحدود الزمانية:** كانت فترة الدراسة ممتدة من جانفي الى مارس من سنة 2023.
- **الحدود المكانية:** شملت الدراسة مجموعة من منظمات الاعمال الجزائرية منها مؤسسة اتصالات الجزائر Algeria Telecom، مؤسسة موبيليس MOBILIS، مؤسسة جيزي DJEZZY، مؤسسة اوريدو OOREDOO، مؤسسة جيكا GICA، مؤسسة سوناطراك، مؤسسة نفطال NAFTAL، مؤسسة سونلغاز، مؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA، الصندوق الوطني للعمال الاجراء CNAS، الصندوق الوطني للعمال الغير اجراء CASNOS، الصندوق الوطني لدعم السكن CNL، ديوان الترقية و التسيير العقاري OPGI، البنك الوطني الجزائري BNA، بنك التنمية المحلية BDL، بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR، بالإضافة الى عينة من مجموعة من الجامعات و المنظمات الحكومية المختلفة.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عددا من العمال خاصة الإطارات في مجموعة من المنظمات الجزائرية.

## I. الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

### 1 الدراسات السابقة:

**دراسة (الأقرع، 2017) بعنوان أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قفلقيلية:**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قفلقيلية، وسعت إلى معرفة أهمية ومعايير ومؤشرات الحوكمة والمتطلبات وقياس أثرها على تنمية الموارد البشرية وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لتطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية. وقد اعتمد الباحثين في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، وقد وزعت على عينة قوامها 63 فرد من موظفي الهيئات الكبرى في محافظة قفلقيلية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وشملت مجتمع الدراسة، وخلصت الدراسة في النهاية إلى اجماع وإقرار جميع أفراد عينة الدراسة بأهمية الحوكمة في تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق تنمية مستدامة، لتؤكد الدراسة في الاخير أيضا على ضرورة اشتراك العاملين في قرارات الهيئات المحلية الكبرى والاستئارة بأفكارهم لتعزيز الروح المعنوية لديهم.



## دراسة (عثماني، 2020/2019) بعنوان دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة حالت مؤسسة كوندور

حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الحوكمة في رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية من حيث الكفاءة والفعالية، وقد تمت الدراسة على مؤسسة كوندور لإلكترونيات كمجتمع للدراسة ممثلة في عينة من 220 عامل لدراسة آرائهم حول متغيرات وأبعاد الدراسة باستعمال الاستبيان، وخلصت الدراسة الى النتائج التالية :

- للحوكمة عدة جوانب غير الجانب المالي فهناك الشق التكنولوجي والجانب البشري السلوكي ولكل دور مهم في تحسين الأداء البشري وزيادة ثقافة الالتزام؛
- الاتفاق على تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في مؤسسة الدراسة وتأثير أبعادها بدرجات متفاوتة على أداء الموارد البشرية؛
- عدم تأثير المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة على آرائهم بخصوص أهمية الحوكمة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة؛

حدثة تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر وافتقارها لتفعيل مبادئها وفق المعايير الدولية وتوصيات الهيئات الدولية إلا أن المؤسسة محل الدراسة من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي قطعت أشواطاً في تجديدها، مما يستدعي الاهتمام أكثر بوضع أطر قانونية تنظمها وتمكنها من لعب دورها في المحافظة على حقوق ومصالح أصحاب المصالح والالتزام بالممارسات الأخلاقية والمهنية السليمة والذي ينعكس على أداء الموارد البشرية وأداء المؤسسة وبالتالي تعظيم قيمتها. دراسة (زاوش، 2021) بعنوان حوكمة إدارة الموارد البشرية في الجزائر بين المقاربة النظرية والنصوص القانونية: تتناول هذه الدراسة مفهوم الحوكمة كإطار تحليلي في إدارة الموارد البشرية وهو مفهوم إداري تم تطويره في السنوات الأخيرة ويعد من المكونات المركزية لحوكمة المؤسسة يهتم بالأصول الانسانية وتقدير قيمتها الاقتصادية والاجتماعية ورصد التغيرات التي تطرأ عليها خلال الزمن، يقوم على عدد من المبادئ من اهمها الوضوح الشفافية المسائلة والمساواة ويركز على تغيير دور إدارة الموارد البشرية من التفرّد في رسم السياسات واستراتيجيات العامة للمؤسسات الى المشاركة والتنسيق بين المشاركين في مجلس الإدارة.

## دراسة (خليفة و بدوي ، 2021) بعنوان أثر الالتزام بالأخلاقيات الإدارية في الوقاية من الفساد الإداري على مستوى مديرية الضرائب بالمسيلة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الالتزام بأخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري على مستوى مديرية الضرائب بالمسيلة، تمت صياغة إشكالية الدراسة لمعرفة تأثير الالتزام بأخلاقيات الإدارة بأبعادها الثالثة- أخلاقيات الأفراد، أخلاقيات القيادة (المدير)، الثقافة التنظيمية - في الحد من الفساد الإداري في مديرية الضرائب بالمسيلة، وفي ضوء ذلك تم إعداد نموذج للدراسة انبثقت عنه عدة فرضيات تم اختبار صحتها باستخدام برنامج SmartPLS للمعالجة الإحصائية للبيانات، على عينة من 60 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، واستخدم المنهج الوصفي



التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، ومن خلال التحليل تم إثبات وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد أخلاقيات الإدارة مجتمعة، في الوقاية من الفساد الإداري على مستوى مديرية الضرائب بالمسيلة، وبدرجات متباينة بين كل بعد منها، فكانت أخلاقيات القيادة (المدير) أكثر تأثيراً في الوقاية من الفساد الإداري، أما الأخلاقيات الفردية والثقافة التنظيمية فكان تأثيرهما ضعيف في الوقاية من الفساد الإداري على مستوى مديرية الضرائب بالمسيلة.

## 2. ماهية الحوكمة و حوكمة الموارد البشرية:

**1.2. الحوكمة:** عند الحديث عن تاريخ الحوكمة و بغض النظر عن من قالو ان الحوكمة ظهرت نتيجة فشل نظرية المؤكل والوكيل في تسعينيات القرن الماضي فان بعض العلماء الذين يهتمون بالتفسير و الاقتصاد الاسلامي يرجعون ظهور مفهوم الحوكمة او الحاكمية او الحكم الرشيد الى قصة سيدنا يوسف عليه الصلاة و السلام حين قال له الملك انه سيجعله على خزائن مملكته لأنه التمس فيه خصلتان عظيمتان التمكين و الامانة، واطاف على ذلك سيدنا يوسف عليه الصلاة و السلام انه حفيظ و عليم، قال تعالى ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتِنِي بِهِ أَسْتَحْلِيصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ (54) قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ (55)﴾ (يوسف، الآية 54-55). فمن حيث المعايير فان اساسيات الحوكمة في مفهومها الحديث هما حسن الاختيار عند التوظيف و الاخلاقيات العمل وها اجمالاً ما اشارت لهما الآية الكريمة التي روت لنا القصة.

**2.2. ماهية حوكمة الموارد البشرية:** عرفتها Mercer على أنها "عملية قيادة وظيفة الموارد البشرية وإدارة الاستثمارات ذات الصلة من أجل (Mercer، 2003): تحسين أداء الأصول الرأسمالية البشرية للمنظمة، الوفاء بالمسؤوليات الائتمانية والمالية، تخفيف مخاطر الموارد البشرية، موازنة أولويات الوظيفة مع متطلبات العمل، تمكين الموارد البشرية من اتخاذ القرارات التنفيذية المتعلقة بمجالات عملهم.

وتعرف (Carla., 2011) حوكمة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي بانها " ذلك الإطار الذي يشمل العمليات والممارسات التي تعتمدها المنظمة عند تحديد الأدوار، السلطة، المسؤوليات و اتخاذ القرارات للوصول إلى مساءلة الإدارة و جميع الموظفين لصالح أصحاب المصلحة بمعنى أنها تركز على إدارة السلطة والموارد لمصلحة جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك الإدارة، الموظفين، العملاء والمجتمع الذي تخدمه المنظمة، وتقوم حوكمة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي على أربعة ركائز أساسية من شأنها أن تدعم أخلاقياً تحقيق أهداف القطاع وهي: (السياسات Policy، الممارسات Practice، المراجعة الدورية/ التدقيق Periodic review/audit)، (الخبرة المهنية لمجلس الإدارة Professional expertise on boards).

ويرى Kreissl (Grober & AL, 2014). أن وجود هيكل لحوكمة الموارد البشرية بالمنظمة سوف يحقق المعاملة المتساوية والعادلة لجميع الموظفين ويضمن الالتزام بالقوانين وأفضل الممارسات المعمول بها ويوفر إطار يمنع المنظمة من الانزلاق للفوضى في حالة غياب القوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى ترشيد التكاليف



ومواءمة سياسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. اما مركز أبحاث الموارد البشرية 2014 فيعرفها على أنها "المفهوم الذي يدعم عملية ضمان أن العنصر البشري في أي منظمة محكوم بشكل صارم من حيث الأخلاق والكفاءة، وتهدف إلى وضع جميع العناصر التمكينية والمحفزة اللازمة لحوكمة سلسلة القيمة لإدارة الأفراد داخل المنظمة التي تتضمن (Saliba, 2014): اختيار الموظفين، التعويض والمكافآت، الالتزام السلوكي والكفاءة المهنية، كفاءة الموظف واتخاذ القرار، وأخيرا إدارة الأداء. كما عرفت المنظمة العالمية للتقيس ISO عند إصدار مواصفة ISO 30408 2016 على أنها " الأنظمة التي يتم من خلالها توجيه الأفراد ومساءلتهم لتعزيز السلوك المناسب داخل المنظمة مع مراعاة العوامل البشرية والاجتماعية عند صنع القرار مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية لجميع أصحاب المصلحة (ISO30408, 2016). وتعرف حوكمة وظيفة الموارد البشرية على أنها " : (The Impact of HR Governance Business , 2018) منظور داخلي يبحث في كيفية تنظيم وهيكله ووظيفة الموارد البشرية بتحقيق المستويات المطلوبة من التنسيق وفعالية، التكلفة والقدرة على الارتقاء إلى مستوى التوقعات ( خاصة المتعلقة بالقيمة المضافة) وكذلك النظر في كيفية تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية بتلبية المتطلبات التشريعية، أما حوكمة القوى العاملة أو حوكمة الأفراد فهي منظور خارجي توضح كيف يمكن التوفيق بين أهداف حوكمة الموارد البشرية وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية مع التركيز على تحويل المخاطر أو التهديدات إلى فرص وتطوير الجوانب غير الملموسة لقيم المنظمة والمناخ التنظيمي

## 2 أبعاد أخلاقيات العمل:

تطرق العديد من الباحثين في ميدان الإدارة والتنظيم إلى الأبعاد الأساسية لأخلاقيات العمل كل حسب البيئة التي يبحث فيها ويمكن توضيح أبعاد أخلاقيات العمل من وجهة نظر عدد من الباحثين في أخلاقيات الأفراد العاملين والثقافة التنظيمية إضافة إلى أخلاقيات القائد أو المدير.

### الشكل 02 المنظمة الأخلاقية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة



**1.3 أخلاقيات الأفراد (القواعد الأخلاقية):** يشكل الأفراد العاملين أحد المكونات الرئيسية في المنظمة، ويقصد بأخلاقيات الأفراد تلك الصفات الخلقية التي يمتلكها الأفراد العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم الإدارية والتي تنعكس مظاهرها في شخصياتهم وتمثل أهم القيم الأخلاقية الفردية التي يجب التحلي بها من طرف الموظفين على مستوى المنظمة في (سالم، 2018) :

الاستقامة: وهي الابتعاد عن الشبهات والفساد وعدم استغلال الوظيفة العامة لخدمة المصلحة الخاصة؛  
الصدق: مطابقة القول لما هو موجود فعلا؛

الأمانة: تأدية ما عليه من واجبات تجاه المؤسسة والمجتمع، والاجتهاد في العمل؛

الرقابة الذاتية ومحاسبة النفس: من خلال استحضار الضمير المهني في كل المواقف؛

العدالة وعدم التحيز: أي المعاملة العادلة بين الجميع دون تمييز وإعطاء كل ذي حق حقه؛

احترام الوقت: احترام مواعيد الدخول ومغادرة منصب العمل بعد نهاية الدوام، بالإضافة إلى الحرص على تنفيذ المهام والأعمال المؤكدة للموظف في وقتها.

احترام القوانين والأنظمة: من خلال التقيد بمحتوى القوانين والأنظمة وعدم مخالفتها والعمل على تطبيقها بما يخدم مصلحة المؤسسة.

**2.3 أخلاقيات القائد (القيادة الأخلاقية):** تم تعريف القيادة في مجال الإدارة بأنها " ذلك النشاط الإيجابي الذي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية" (المنيف، 1983)، كما عرفها الطراونة بأنها " القيادة هي التأثير في الأتباع لتحقيق الكفاءة والفعالية، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة" (الطراونة، 2010).

والقائد هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات التي تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهمات المؤكدة إليهم (الصبري، 2007)، كما أن القيادة التي تتصف بالحيوية والمرونة لها أثر واضح في النتائج الإيجابية التي يتم تحقيقها، فالقائد أو المدير يحدد الاتجاه الأخلاقي للمنظمة من خلال الممارسات والتصرفات والأفعال التي يقوم بها والمواقف التي يبديها من خلال رفض أو تأييد أنماط معينة من السلوك داخل المؤسسة.

ويشكل موضوع القيادة الأخلاقية أحد أهم ركائز الأخلاقيات في المنظمة، فهي تعني السلوك المناسب من الناحية المعيارية من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات ما بين الأفراد، وتعزيز مثل هذا السلوك بين الأتباع من خلال تعزيز عمليات الاتصال واتخاذ القرار في الاتجاهين. (Brown, Treviño, & Harrison, 2005)، ويتمثل الدور الأخلاقي الذي يمارسه المدير أو القائد في المنظمة في دعم القيم الأخلاقية من خلال التصرفات التي يقوم بها أو يدعمها ويوافق عليها ويكافئها، إضافة إلى نبد السلوك غير الأخلاقي وعاقبة مرتكبيه.

**3.3 الثقافة التنظيمية (الهياكل الأخلاقية):** تشكل الثقافة التنظيمية الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد عليه المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف، وقد ركز بعض الباحثين في حقل الإدارة على المظاهر السلوكية



الظاهرة أو الخفية في المنظمة، في حين يركز آخرون على القيم المشتركة، كما اعتبرت مجموعة أخرى الثقافة التنظيمية بأنها تدوين للقواعد والمعايير الأخلاقية والسلوكية (الغالي و العامري، 2008) وتعرف الثقافة التنظيمية بعدة تعاريف مختلفة، فعرفها (أوبكر، 2006) بأنها "مجموعة قيم وعادات ومعايير ومعتقدات وافترضات مشتركة تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة"، وعرفها Reitz بأنها " مجموعة الاعتقادات والقيم والاتجاهات والفروض التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتحدد قواعد وأنماط سلوكهم التنظيمي وتساعدهم في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية." مما سبق يمكن تعريف الهياكل الأخلاقية او الثقافة التنظيمية بوصفها ممثلة لمجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات السائدة في المنظمة من أجل توحيد وتوجيه رؤية العاملين لتحقيق الأهداف المحددة (الموسي، 2000).

## II الإطار الميداني للدراسة:

### 1- مجتمع وعينة الدراسة:

بلغ حجم عينة الدراسة 170 ويشير Ding & al أن أقل حجم عينة مقبول في الدراسات التي تستخدم النمذجة بالمعادلات الهيكلية (Ding, Wayne, Structural Equation Modeling SEM (Hair, Wayne, Velicer, Lisa, & Harlow, 1995) يكون محصورا بين 100 إلى 150 مفردة، ويقترح Hair & al أن على الباحثين أن يحاول الحصول على أكبر قدر من الحالات ويفضل ألا يقل حجم العينة عن 100 مفردة كقاعدة عامة. (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) كما يمكن للباحث أن يستند على الدراسات السابقة في تحديد حجم العينة التي تناولت نفس الموضوع. في دراستنا كلما كانت العينة أكبر من 100 مفردة يتناقص هامش الخطأ، لذا كان حجم العينة أكبر من ذلك وقد كان 170 مفردة.

أ- الأساليب الإحصائية المستخدمة: وللتحليل الإحصائي للبيانات المتحصل من الاستبيان الموزع ومعالجة هذه البيانات وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة تم استخدام الأساليب التالية: تفرغ البيانات من خلال برنامج SPSS V26. AMOS V26؛ ومن ثم إجراء بعض الاختبارات بغية توصيف عينة الدراسة ومعرفة اتجاهها.

ب- النتائج المتعلقة بالتوصيف الديمغرافي لأفراد العينة: تعد البيانات الديموغرافية، كأحد أهم آليات الدراسة، وإعداد الاستراتيجيات الملائمة للتعامل مع العينة المستهدف، وتركز الدراسة على خمس خصائص تتناسب وطبيعة بيئة الموارد البشرية الجزائرية، والتي وردت في العديد من الدراسات وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية، وفيما يلي نعرض كل هذه الخصائص في الجدول التالي:



## الجدول رقم (01): نتائج توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الديمغرافية.

النسبة المئوية %	التكرار	البيان	
78.2	133	ذكور	الجنس
21.8	37	إناث	
<b>100,0</b>	<b>170</b>	<b>المجموع</b>	
05.3	09	أقل من 30 سنة	العمر
52.9	90	من 30 إلى 40 سنة	
37.6	64	من 41 إلى 50 سنة	
4.1	7	أكثر من 50 سنة	
<b>100,0</b>	<b>170</b>	<b>المجموع</b>	
8.2	14	تكوين مهني متخصص	المؤهل العلمي
24.7	42	ليسانس / DEUA	
51.8	88	ماستر / مهندس	
13.5	23	ما بعد التدرج (ماجستير/دكتوراه)	
1.8	3	أخرى	
<b>100,0</b>	<b>170</b>	<b>المجموع</b>	
3.5	6	عامل تنفيذي	الوظيفة
8.2	14	عامل متحكم	
62.4	106	إطار	
19.4	33	إطار سامي	
6.5	11	أخرى	
<b>100,0</b>	<b>170</b>	<b>المجموع</b>	
6.5	11	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
30	51	ما بين 05-10	
33.5	57	ما بين 11-15	
30	51	أكثر من 15	
<b>100.0</b>	<b>170</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

ب 1. الجنس: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الذكور أكبر من الإناث حيث كانت نسبة الذكور 78.2% وهذا كون أن مهنة الموارد البشرية تجذب الذكور أكثر من الإناث 21.8% وكما هو معروف حديثاً



ان التوظيف في المؤسسات يستهدف الجانب الذكوري بنسبة أكبر لعدة اعتبارات أهمها التحمل والحضور الدائم خاصة فيما يخص مهمة الموارد البشرية في منظمات الاعمال.

**ب 2. السن:** أما فيما يخص العمر فكانت الفئة الأكبر نسبة هي فئة الأفراد من 30 الى 40 سنة وهو أمر طبيعي كون أن العينة مكونة من الإطارات في المنظمة وهذا ما فسره نسبة المهنة الحالية حيث مثلت فيها نسبة الإطارات والتنفيذيين في المنظمات 52.94%. وهذه نسبة عالية جدا قياسا بالنسب الأخرى، وهي تعكس نضج المؤسسات المدروسة وقابليتها للتعامل مع مختلف التغيرات والاحتمالات وتطبيق اليات جديدة.

**ب 3. المستوى:** كما يشير الجدول السابق الى أن المستوى التعليمي للعينة مرتفع، بحيث أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، وهذا يعد مؤشر جيد وهام على أن جميع أفراد العينة لديهم القدرة للإجابة على أسئلة الاستبيان بشكل جيد، وهو ما يعزز الثقة في إجاباتهم والاعتماد عليها في التحليل. كما يعكس القابلية للتطوير والتغيير والتدريب لعمال المنظمات المدروسة.

**ب 4. الوظيفة:** بحسب عينة الدراسة فان اغلب عناصر العينة هم إطارات في مؤسساتهم، وهذا يعكس الى حد كبير التوزيع الجيد للاستبيان و الذي استهدف إطارات المنظمات المدروسة من اجل الخروج بنتائج تعكس بصدق واقع هذه المنظمات.

**ب 5. الخبرة المهنية:** من خلال الجدول نلاحظ ان معظم العمال في العينة المدروسة تتجاوز نسبة الخبرة لديهم 05 سنوات، وهذا مؤشر جيد يعكس نضج العمال في اجاباتهم على الاستبيان، وهذا ما سيعكس حقيقة المنظمات في تعاملها مع الحكمة والاخلاقيات عموما.

## 2. النتائج المتعلقة بتوصيف أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

### 1.2. النتائج المتعلقة باحور الأول (معايير حوكمة الموارد البشرية في منظمات الاعمال):

الجدول رقم (02): درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات المحور الأول.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
أولاً: مجلس الإدارة كمعيار لحوكمة الموارد البشرية.				
01	يساهم مجلس الإدارة في وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، ومراقبة تنفيذها.	1.86	0.589	موافق
02	يراعي مجلس الإدارة تحسين مستوى العلاقات مع كافة الأطراف أصحاب المصالح Stake holders.	2.02	0.624	موافق
03	يعمل مجلس الإدارة على اعتماد استراتيجيات تساهم في استقطاب الموارد البشرية المميزة.	2.05	0.902	موافق
04	يساهم مجلس الإدارة في اعتماد خطط تشغيلية تضمن الاستفادة القصوى من الموارد والكفاءات البشرية المتاحة.	1.92	0.836	موافق
ثانياً: المراجعة (الداخلية والخارجية) كمعيار لحوكمة الموارد البشرية.				



05	تؤدي المراجعة (الداخلية والخارجية) أعمالها بشكل مستقل ومنتظم ومحامد، استنادا إلى ميثاق وتحدد أوجه القصور والضعف في الأداء العام للمنظمات ونظام الرقابة الداخلية وإعداد الاقتراحات والتوصيات اللازمة بتصحيحها أو تغييرها.	2.11	0.814	موافق
06	يحصل موظفو قسم المراجعة الداخلية على برامج التدريب اللازمة والندوات والمؤتمرات العلمية التي من شأنها تحسين قدرتهم على أداء أعمالهم.	1.98	0.814	موافق
07	تقوم المراجعة (الداخلية والخارجية) بالتأكد من التزام المنظمة ببناء هيكلها التنظيمي لمواكبة توجهاتها الاستراتيجية من خلال إعداد اللوائح والقواعد والأنظمة الخاصة بالمنظمة.	2.02	0.745	موافق
08	تساعد المراجعة (الداخلية والخارجية) مجلس الإدارة على توظيف الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة والفاعلية وتساهم في تحسين أداؤهم وتقليل مخاطر الغش والاحتيال، والتلاعب في المعلومات.	1.96	0.852	موافق
<b>ثالثا: المتغيرات البيئية كمعيار لحوكمة الموارد البشرية.</b>				
09	تساهم ثقافة المنظمة في وجود نمط سلوكي وقيم وعادات موحدة لجميع العاملين في المنظمة.	2.22	0.867	موافق
10	تؤثر المتغيرات البيئية على الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة وعلى إجراءات إدارتها حتى تتمكن من مواكبة هذه التغيرات.	2.08	0.762	موافق
11	تساعد المتغيرات البيئية في تنظيم العلاقة بين مدراء المنظمات والعاملين بها، وبين مدراء المنظمات وأصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة.	2.26	0.874	موافق
12	تعمل المتغيرات البيئية المتمثلة بالنظام الاقتصادي على منع أي فساد في الأداء المالي والإداري والأخلاقي في المنظمات مما يعزز ثقة المساهمين بالمنظمة.	2.35	0.987	موافق
<b>رابعا: الخبرة كمعيار لحوكمة الموارد البشرية.</b>				
13	يتملك مجلس الإدارة وأصحاب القرار من مدراء وعمال الموارد البشرية في المنظمة التأهيل العلمي الكافي لمتابعة الخطط الإدارية.	2.12	0.909	موافق
14	تحرص المنظمة على العمل بروح الفريق من خلال تسهيل طرق الاتصال وتشجيع مبدأ التعاون بين العمال.	1.99	0.958	موافق
15	يحرص العمال على استغلال جميع الإمكانيات المتاحة في العمل ويبدلون الجهد الكافي لإتمام مهامهم في الوقت المحدد.	2.01	0.948	موافق
16	تتوفر المنظمة على موقع إلكتروني يحمل مختلف المعلومات الخاصة بما من التعريف برؤيتها ورسالتها وأهدافها إلى مختلف مهامها ومصالحها، يتم تحديثه بشكل دائم.	1.91	0.865	موافق
المحور الأول		2.0533	0.54802	موافق

**المصدر:** من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

تبين النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي المقدر لمبادئ حوكمة الموارد البشرية بلغ 2.0533 بانحراف معياري قدره 0.54802 وهو ضمن الوسط الفرضي الخاص بدرجة موافق، ويرجع ذلك للدور الكبير الذي تلعبه حوكمة الموارد البشرية في منظمات الاعمال والذي كان محل نقاش وموضوع العديد من الملتقيات العلمية الدولية والوطنية خلال السنوات السابقة.



## 2.2. النتائج المتعلقة بالحوار الثاني (مكونات أخلاقيات العمل):

الجدول رقم (03): درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات الحوار الثاني.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
<b>أولاً: القواعد الأخلاقية</b>				
01	تسعى المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لتأسيس علاقات مبنية على الثقة والاحترام المتبادل مع مختلف أصحاب المصلحة (العمال، الزبائن، الدولة، المجتمع، المساهمين، الموردين، البيئة ...)	1.85	0.713	موافق
02	يتوفر القانون الداخلي للمنظمة على مجموعة من العقوبات الخاصة بالتعاملات التي تمس بالقيم الأخلاقية (العادلة، المساواة، النزاهة..)	1.80	0.702	موافق
03	الالتزام بالنزاهة والعدالة والأمانة والقواعد الأخلاقية يغلب منطق تحقيق الربح على المدى القصير ويعتبر مقياس اخلاقيات العمل من مقاييس تقييم الأداء الكلي للمنظمة.	1.98	0.853	موافق
04	خوف العمال من عملية التدقيق يعزز لديهم اخلاقيات العمل والرقابة الذاتية الدائمة والأمانة والنزاهة في العمل.	1.99	0.900	موافق
<b>ثانياً: القيادة الأخلاقية</b>				
05	يؤمن كبار المسيرين وإدارة الموارد البشرية بضرورة تعزيز الثقافة الأخلاقية في المنظمة.	1.93	0.854	موافق
06	يتم بذل الجهد من طرف كبار المسيرين وإدارة الموارد البشرية لدعم وترسيخ ثقافة أخلاقية في المنظمة.	2.04	0.879	موافق
07	يعتمد كبار المسيرين على القيادة بالمثل في العمل ما يجعل تصرفاتهم قدوة ومثالا أعلى يحتذى به في المنظمة.	2.08	0.945	موافق
08	تعطي إدارة الموارد البشرية إشارة واضحة إلى الموظفين وأصحاب المصالح الآخرين أن النزاهة وأخلاقيات العمل عموماً مهمة لأداء المنظمة وسمعتها.	1.92	0.780	موافق
<b>ثالثاً: الهياكل الأخلاقية</b>				
09	تملك المنظمة مدونة لقواعد السلوك تحدد قواعد السلوك الأخلاقي وتتوقع من المديرين والموظفين، وأصحاب المصلحة الآخرين الالتزام بها	2.05	0.703	موافق
10	تملك المنظمة إجراءات وطرق واضحة يمكن إتباعها للإبلاغ عن انتهاكات سياستها أو أي سلوكيات غير أخلاقية أو لتقديم تقرير عن إساءة.	2.03	0.773	موافق
11	يتمتع الموظفون بالحماية القانونية عند التبليغ عن انتهاكات سياسة المنظمة أو عن السلوكيات غير أخلاقية.	2.14	0.950	موافق
12	يتم تعزيز التدريب الأخلاقي من خلال الاتصالات المستمرة من الإدارة العليا، ومن خلال وضع نماذج ومعايير أخلاقية عالية داخل المنظمة.	2.07	0.818	موافق
الحوار الثاني		1.9902	0.59431	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.



تبين النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي المقدر لأخلاقيات العمل بلغ 1.9902 بانحراف معياري قدره 0.59431، وهو ضمن الوسط الفرضي الخاص بدرجة موافق، حيث أن توفر مجموعة من قواعد والقيادة والهياكل الاخلاقية يعتبر مطلب ضروري من اجل إرساء ثقافة اخلاقيات العمل في منظمات الاعمال الجزائرية.

### 3. الإجراءات الأولية لتطبيق النمذجة بالمعادلات الهيكلية:

تستخدم معظم البرامج بالمعادلات الهيكلية افتراضيا طريقة الاحتمالات الكبرى أو كما يسميها البعض بطريقة الأرجحية العظمى لتمييزها بالعديد من المزايا خاصة الدقة، ولكن تتطلب هذه الطريقة العديد من الشروط هي:

#### 1.3. دراسة توفر شروط تطبيق النمذجة بالمعادلة الهيكلية:

##### أ. التوزيع الطبيعي للبيانات:

هناك نوعين من الاختبارات فيما يتعلق بالتوزيع الطبيعي، الأول يتعلق بالتوزيع الطبيعي الأحادي والثاني متعدد المتغيرات، حيث يمكن التحقق من النوع الأول من خلال مقياسي الالتواء والتفطح، ويمكن اعتبارهما كمقياسين للدلالة على درجة توزع البيانات ويدل الالتواء على تحقيق الشكل الجرسى، وتناظر المنحنى حول المتوسط، أما الالتواء الموجب معناه أن معظم النتائج أقل من المتوسط، والعكس في حال الالتواء السالب، أما التفطح الموجب فيدل على توجه المنحنى نحو ذروة أعلى والعكس في حالة التفطح السالب؛

يلجأ البعض إلى تفسير نتيجة معامل الالتواء والتفطح إلى الخطأ المعياري إذا كانت نسبته تقع ضمن المدى -2 و2 حينما تقبل فرضية العدم القائلة بأن المتغير يتبع التوزيع الطبيعي، وهذا لا يفيد في حال كانت العينة كبيرة، ولكن هناك عدة اقتراحات بخصوص الحد أو المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على ذلك، فبعضهم يعتبر أن تجاوز مقياس الالتواء قيمة 3 معناه أن البيانات تتجه للالتواء نحو اليمين أو اليسار، اما فيما يخص مقياس التفطح فهناك إجماع من قبل الباحثين انطلاقا من 8 إلى غاية 20 أو أكبر من ذلك. وفي دراستنا الحالية تحققت شروط التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغيرات الدراسة حسب درجات القطع المعارف عليها والتي ذكرنا بعضها سابقا.

ب. **خطية العلاقة:** يشترط برنامج AMOS توفر شرط العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل ونفس شرط الانحدار الخطي المعروفة فيما يتعلق بخطية النموذج وملاءمة خط الانحدار للبيانات، تم حساب التباين ANOVA لاختبار الفرضية الخاصة بمعلمة الميل، حيث ظهر خط الانحدار يمثل البيانات تمثيلا جيدا والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل بالنسبة للعلاقات المحتملة في النموذج المدروس، خاصة أن معامل  $\alpha$  المقدر بـ 0,05 أكبر من درجة المعنوية sig، مما يوحي بملاءمة جيدة للعلاقة الخطية.

الجدول رقم (04): خطية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

المتغير التابع: اخلاقيات العمل					
المتغير المستقل	R Square	ddl	Sig	درجة المعنوية	النتيجة
حوكمة الموارد البشرية	0.592	169	0.000	0.05 أكبر من Sig	معنوي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.



ج. اختبار ثبات أداة الدراسة: للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقض عباراتها بمعنى قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، قد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS V26 لقياس الثبات الداخلي وفي الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج:

الجدول رقم (05): نسبة صدق الاستبيان.

المعامل ألفا كرونباخ	العدد العبارات	أجزاء
0.920	16	حوكمة رأس المال البشري
0.928	12	اخلاقيات العمل
0.955	28	مجموع الأجزاء

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرونباخ مرتفع إذ بلغ **0.955**، كما أن قيمة معاملات الثبات لمختلف الأجزاء كانت على التوالي **0.920** و **0.928** وهي أعلى من مستوى القبول **0.60** مما يعني أن كافة أجزاء الاستبيان لها درجة ممتازة من الثبات والمصدقية، وهذا يتيح إمكانية ثبات النتائج المتحصل عليها من الاستبيان.

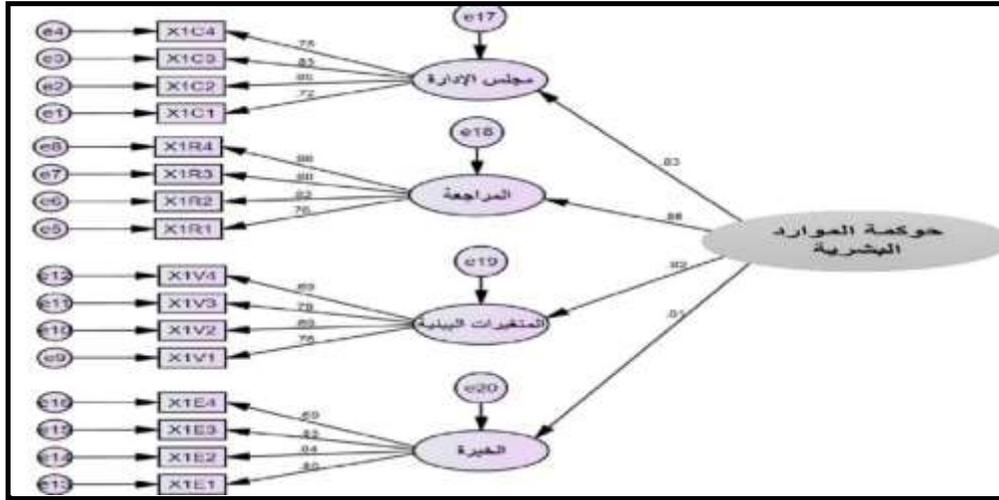
### III. تقييم واختبار النموذج الهيكلي أو البنائي للدراسة:

بهدف التحقق من الصدق البنائي للمقياس تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية CFA بتحديد النموذج البنائي المفترض والذي تمت الإشارة إليه سابقا وتحديد متغيراته الكامنة التي تمثل أبعاد المقياس والتي ترتبط بأسهم تخرج منها نحو المتغيرات المشاهدة أو المقاسة، وعن طريق دراسة مجموعة من المؤشرات جودة المطابقة التي يعطيها البرنامج AMOS V26، يتم قبول أو تعديل أو رفض النموذج، وفي حالة مطابقة البيانات للنموذج وقبولها يكون المقياس جيدا ودقيقا لقياس ما وضع لقياسه ويرفض في الحالة العكسية ولا يتم الحكم على النموذج في ظل مؤشر واحد بل يجب تعدد قبول المؤشرات لكي يتم قبول النموذج، وقد كانت مخرجات AMOS V26 بالنسبة لتحليل العاملي التوكيدي لمحاور الدراسة بعد التعديل كما يلي:



## 1. نموذج ابعاد حوكمة الموارد البشرية:

الشكل رقم (03): النموذج الهيكلي لنحور حوكمة الموارد البشرية.



المصدر: مخرجات برنامج AMOS V26

يوضح الشكل أعلاه نموذج متغير حوكمة الموارد البشرية والمقاس بـ 16 مؤشر أساسية تجتمع كل منها في مجموعة من المؤشرات الدالة على حوكمة الموارد البشرية كما تم التعبير عنها في الاستبيان، حيث ترتبط مؤشرات حوكمة الموارد البشرية بالعامل ارتباط دال إحصائياً عن مستوى الدلالة  $a=0.05$  وبالرجوع لقيم التحليل المستخرجة من البرنامج يمكن مقارنة قيم المؤشرات المحسوبة بمؤشرات المطابقة الجيدة كالتالي:

الجدول رقم (06): مؤشرات حسن المطابقة لبعده حوكمة الموارد البشرية.

المؤشر	درجة القطع	نتائج النموذج	النتيجة
$\chi^2$ مربع كاي	غير دال	4.842	-
درجة الحرية $df$	-	2	-
مستوى الدلالة <b>Sig</b>	-	0.125	-
مربع كاي المعياري (النسبي) $\chi^2/df$	أقل من 5	2.421	محقق
مؤشر المطابقة المقارن <b>CFI</b>	أكبر من 0,95	0.985	محقق
مؤشر تاكر لوييس <b>TLI</b>	أكبر من 0,9	0.983	محقق
مؤشر رمسي <b>RMSEA</b>	بين 0,08-0,01	0.042	محقق

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

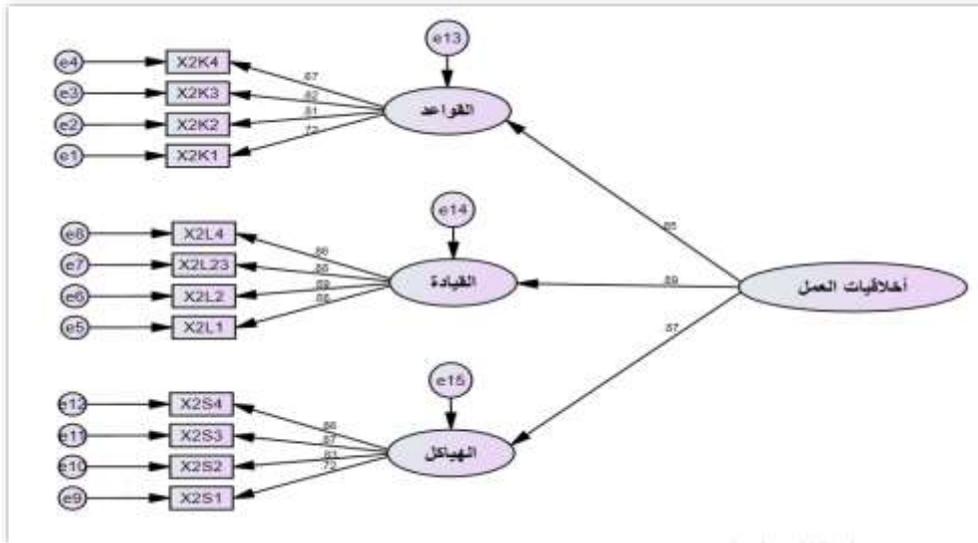
يتضح من الجدول السابق أن النموذج يحوز على أفضل القيم وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً على مستوى الدلالة 0,01 و 0,05 وهذا يشير إلى أن فقرات (المؤشرات في هذا البعد قادرة على قياسه وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع التي تتحكم في رفض أو قبول الفقرات) إذ تحقق هنا شرط كونها أكبر من



0,40 وهو مؤشر قبول حسن كتقدير تشبع كل فقرة بالعامل الذي تنتمي إليه، حيث تشير التقديرات المستخرجة إلى مؤشرات جيدة لقبول النموذج.

## 2. نموذج أخلاقيات العمل في منظمات الاعمال الجزائرية:

الشكل رقم (04): النموذج الهيكلي لمحور أخلاقيات العمل بمكوناته في منظمات الاعمال الجزائرية.



المصدر: مخرجات برنامج AMOS V26.

يوضح الشكل نموذج متغير أخلاقيات العمل في منظمات الاعمال الجزائرية والمقاس بـ 12 مؤشر أساسية تجتمع كل منها في مجموعة من المؤشرات الدالة على أخلاقيات العمل في منظمات الاعمال الجزائرية كما تم التعبير عنها في الاستبيان، حيث ترتبط مؤشرات أخلاقيات العمل بالعامل ارتباط دال إحصائيا عن مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وبالرجوع لقيم التحليل المستخرجة يمكن مقارنة قيم المؤشرات المحسوبة بمؤشرات المطابقة الجيدة كالتالي:

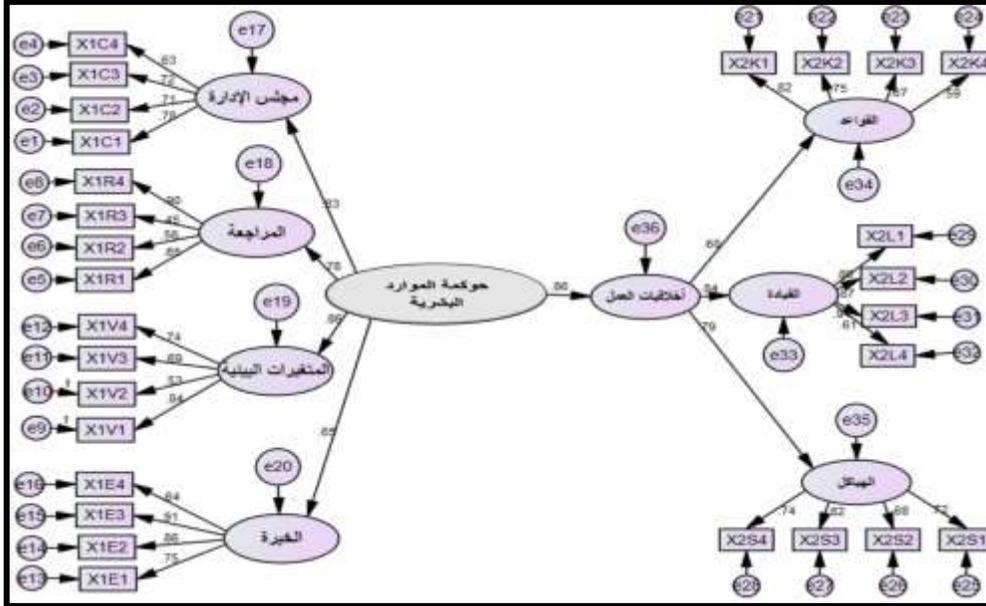
الجدول رقم (07): مؤشرات حسن المطابقة لبعدها مكونات أخلاقيات العمل في منظمات الاعمال الجزائرية.

المؤشر	درجة القطع	نتائج النموذج	النتيجة
<b>Chi-square</b> مربع كاي	غير دال	4.83	-
درجة الحرية <b>df</b>	-	2	-
مستوى الدلالة <b>Sig</b>	-	0.070	-
مربع كاي المعياري (النسبي) <b>X<sup>2</sup>/df</b>	أقل من 5	2.415	محقق
مؤشر المطابقة المقارن <b>CFI</b>	أكبر من 0,95	0.966	محقق
مؤشر تاكر لوييس <b>TLI</b>	أكبر من 0,9	0.934	محقق
مؤشر رمسي <b>RMSEA</b>	بين 0,08-0,01	0.032	محقق

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على مخرجات AMOS V26.

يتضح هنا أن النموذج يجوز على أفضل القيم وأن كل تقديراته دالة إحصائياً على مستوى الدلالة 0,01 و 0,05 وهذا يشير إلى أن فقرات المؤشرات في هذا البعد قادرة على قياسه وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع التي تتحكم في رفض أو قبول الفقرات إذ تحقق هنا شرط كونها أكبر من 0,40 وهو مؤشر قبول حسن حيث تشير التقديرات المستخرجة إلى مؤشرات جيدة لقبول النموذج.

3. النموذج البنائي للعلاقات بين حوكمة الموارد البشرية، اخلاقيات العمل في منظمات الاعمال الجزائرية: الشكل رقم (05): يبين النموذج الهيكلي لنموذج الدراسة (نموذج أموس المتكامل).



المصدر: مخرجات برنامج AMOS V26 .

يوضح الشكل التالي لنموذج أموس المتكامل والمقاس بـ 28 مؤشر أساسي تجتمع كل منها مجموعة من المؤشرات الدالة كما تم التعبير عنها في الاستبيان، حيث تمت معالجته ببرنامج أموس:

الجدول رقم (08): يبين مؤشرات حسن المطابقة لنموذج الدراسة

المؤشر	درجة القطع	نتائج النموذج	النتيجة
$\chi^2$ مربع كاي	غير دال	2.512	-
درجة الحرية df	-	2	-
مستوى الدلالة Sig	-	0.097	-
مربع كاي المعياري (النسي) $\chi^2/df$	أقل من 5	1.256	محقق
مؤشر المطابقة المقارن CFI	أكبر من 0,95	0.995	محقق
مؤشر تاكر لوييس TLI	أكبر من 0,9	0.981	محقق
مؤشر رمسي RMSEA	بين 0,08-0,01	0.027	محقق

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً على مخرجات AMOS V26.



يتضح من الجدول السابق أن النموذج العام للدراسة يجوز على أفضل القيم وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً على مستوى الدلالة 0,01 و 0,05 وهذا يشير إلى أن جميع الفقرات (المؤشرات في هذا الاستبيان لكل الأبعاد قادرة على قياسه وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع التي تتحكم في رفض أو قبول الفقرات) إذ تحققت هنا شرط كونها أكبر من 0,40 وهو مؤشر قبول حسن كتقدير تشبع كل فقرة بالعامل الذي تنتمي إليه، حيث تشير التقديرات المستخرجة من برنامج AMOS V26 إلى مؤشرات جيدة لقبول النموذج.

#### 4. اختبار فرضيات الدراسة:

##### 1.4. اختبار الفرضيات والعلاقة بين الأبعاد وحوكمة الموارد البشرية (المتغير المستقل)

لتحديد مدى معنوية قيم المسارات نستعين بالقيمة الاحتمالية التي يوفرها لنا برنامج AMOS V26 ضمن مخرجاته ويظهر الجدول التالي أن علاقة (مجلس الإدارة - المراجعة - المتغيرات البيئية - الخبرة) كانت معنوية إحصائياً. الجدول رقم (09): يبين نتائج تقدير المسار بين مجلس الإدارة والمراجعة والمتغيرات البيئية والخبرة وحوكمة

##### الموارد البشرية

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
حوكمة الموارد البشرية ← مجلس الإدارة	,856	,071	15,546	***	
حوكمة الموارد البشرية ← المراجعة	,798	,062	14,314	***	
حوكمة الموارد البشرية ← المتغيرات البيئية	,691	,069	13,105	***	
حوكمة الموارد البشرية ← الخبرة	,739	,076	14,281	***	

\*\*\*  $p < 0.05$ ; \*  $p < 0.01$ ; \*\*  $p < 0.001$

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً على مخرجات AMOS V26.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن قيمة مستوى  $p$  والتي تمثل درجة المعنوية للمتغيرات لمجلس الإدارة والخبرة والمتغيرات والبيئية والمراجعة أقل من مستوى المعنوية المدروس  $\alpha = 0,05$  وبما أن مؤشرات القيمة الحرجة  $critical$  ration للمتغيرات المدروسة أكبر من القيمة 1,96 التي تمثل الدرجة المعنوية للتوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية 0,05 أي  $CR > 1,96$  أي أن هناك علاقة إيجابية (لمجلس الإدارة والمراجعة والمتغيرات البيئية والخبرة) وحوكمة الموارد البشرية. مما سبق نستنتج أن الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين (مجلس الإدارة - المراجعة - المتغيرات البيئية - الخبرة) وحوكمة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 5% هي فرضية صحيحة.

2.4. اختبار الفرضيات والعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: النموذج الذي سنقوم باختباره يجمع بين المتغير المستقل "حوكمة الموارد البشرية" بابعادها والمتغير التابع المتمثل في "اخلاقيات العمل" بمكوناته، باستخدام برنامج AMOS V26. حيث تشير قيمة اوزان الانحدار المعيارية  $standardized$  regression weights والتي تفسر الزيادة في قيم الانحراف المعياري للمتغير التابع إذا زادت قيم الانحراف المعياري للمتغير المستقل بوحدة واحدة، أي أن معايير حوكمة الموارد البشرية يؤثر في مكونات اخلاقيات العمل بنسبة عالية تقدر بـ 69%.



ولتحديد مدى معنوية قيم المسارات نستعين بالقيمة الاحتمالية التي يوفرها لنا برنامج AMOS V26 ضمن مخرجاته ويظهر الجدول التالي أن علاقة التأثير للمتغير المستقل معايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات اخلاقيات العمل كانت معنوية احصائيا.

الجدول رقم (10): يبين نتائج تقدير المسار بين حوكمة الموارد البشرية واخلاقيات العمل.

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
اخلاقيات العمل ← حوكمة الموارد البشرية	,533	,047	11,646	***	

\*\*\*  $p < 0.05$ ; \*  $p < 0.01$ ; \*\*  $p < 0.001$

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على مخرجات AMOS V26.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن قيمة مستوى  $p$  والتي تمثل درجة المعنوية للمتغير حوكمة راس المال البشري أقل من مستوى المعنوية المدروس  $\alpha = 0,05$  وبما أن مؤشرات القيمة الحرجة  $\text{critical ration}$  لحوكمة راس المال البشري أكبر من القيمة 1,96 التي تمثل الدرجة المعنوية للتوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية 0,05 أي  $CR > 1,96$  أي أن هناك علاقة إيجابية لمعايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات اخلاقيات العمل .  
مما سبق نستنتج ان الفرضية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمعايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات اخلاقيات العمل عند مستوى معنوية 5% هي فرضية صحيحة.

#### الخاتمة :

تعد القيم والمبادئ الأخلاقية مهمة جدا في حياة الفرد، بل كانت ومازالت تقاس قوة تماسك المجتمعات وقابليتها للتطور وبناء الحضارات بالقيم والمبادئ الأخلاقية التي تحكم بيئتها، ولكن دائما تبقى درجة التزام الافراد او المجتمع او المنظمة بهذه القيم والاخلاق تمثل المشكلة الرئيسية لعلماء الاجتماع والاقتصاد والدين على حد سواء، فرسالة نبينا محمد عليه الصلاة والسلام الخاتمة كان محورها الرئيسي موضوع الاخلاق فقد قال عليه الصلاة والسلام: "انما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق". ومن هنا تفاوتت التجارب الإنسانية في محاولة استحداث آليات و مبادئ تلزم الفرد او العامل في المنظمة بالالتزام بأخلاقيات العمل ، و جاءت نتائج البحث لتثبت لنا مدى الدور الذي تحدته الحوكمة عند تطبيقها على الموارد البشرية في المنظمة من تأثير إيجابي على اخلاقيات العمل في منظمات الاعمال الجزائرية، بحسب نتائج الدراسة فان حوكمة الموارد البشرية تعزز العودة الى الالتزام بالمبادئ و القيم الأخلاقية بطريقة سلسة و غير مباشرة مثل وجود اللوائح و القوانين الداخلية، والتي نجد دائما عند تطبيقها نوع من المقاومة و التهرب الغير مبرر من طرف العمال خصوصا ان تطبيقاتها في منظمات الاعمال يكون في معظم الأحيان غير متساوي و غير عادل، مما يسبب ظهور سلوكيات غير أخلاقية عند العديد من العمال قد تؤثر على المنظمة بشكل او باخر .



لقد لمسنا من خلال نتائج البحث ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة على المورد البشري في المنظمة وذلك من خلال المعايير التي تعنى بالجانب البشري، ويعد هذا البحث بمثابة مرجع كونه عالج حوكمة الموارد البشرية بالمعايير المطابقة لها أي غير المعايير المادية.

ان تطبيق حوكمة الموارد البشرية في المنظمة تؤدي الى نجاح تطبيق الحوكمة ومبادئها في المنظمة بشكل عام، وذلك كون ان المورد البشري هو المسؤول عن أي عملية او عمل في المنظمة، فإذا التزم العامل بالمبادئ والقيم الأخلاقية ارتفعت نسبة أدائه ومن ثم تحققت اهداف المنظمة وهو الهدف الرئيسي لمبادئ الحوكمة والمتعلق بالمحافظة على مصالح أصحاب المصلحة Stake holders.

توصلت الدراسة في نتائجها التطبيقية الى أن أخلاقيات الأعمال ترتبط ارتباطا إيجابيا بمعايير بحوكمة الموارد البشرية في منظمات الاعمال الجزائرية، حيث تتأثر الثقافة الأخلاقية القوية للمنظمات بممارسات الحوكمة، إن السلوك والممارسات الأخلاقية تؤدي إلى مستوى أفضل من الالتزامات بتحقيق الأهداف، كما تظهر النتائج أن المزيد من السلوك الأخلاقي وممارسات أخلاقيات العمل يؤدي إلى مستويات أفضل للعمل وتحقيق الأهداف والذي يعود بالنفع على المنظمة والعامل معا. توصلت كذلك إلى أن مصطلح ومعنى أخلاقيات العمل غير واضح ومفهوم لدى قادة الأعمال والعمال في المنظمة. كما توصلت الدراسة إلى أن العلاقة القوية بين حوكمة الموارد البشرية وأخلاقيات العمل في المنظمات محل الدراسة تعود أكبر نسبة منها للامتثال للقانون على اعتبار أن القانون عادة ما يمثل القيم الأخلاقية الرسمية المشتركة في جماعة معينة، لهذا فإنه يحقق الحد الأدنى الرسمي من الأخلاقيات، وإن الامتثال للقانون هو الحد الأدنى المطلوب والحاكم بقوة الردع الرسمية والهدف منه تجنب العقوبة والمساءلة فقط.

كما توصلت إلى أن الهياكل الأخلاقية التنظيمية كالمدونات الأخلاقية، التدريب الأخلاقي، سياسة الإبلاغ الأخلاقي لا تزال ممارسة غريبة نوعا ما على المنظمات الجزائرية بشكل عام بالرغم من أن واقعها المعاش يظهر حاجة جد ماسة لمثل هذه الهياكل الرسمية، حيث أثبتت آليات الامتثال القانونية بوضوح أنها غير كافية كما أنها تفتقر إلى قوة أخلاقيات العمل بكل أبعادها لدعم السلوك الأخلاقي. ومن خلال دراستنا لاحظنا أن التطور التاريخي، العوامل الثقافية والاجتماعية، النظام القانوني، نموذج حوكمة الشركات، النظام السياسي، التنمية الاقتصادية. جميع هذه الأصول تعتبر مرجعا أصليا لتطبيق حوكمة الموارد البشرية من اجل تعزيز أخلاقيات العمل في منظمات العمل الجزائر، ما يجعلنا نقول إن للجزائر نموذج حوكمة متكامل الابعاد.

#### نتائج الدراسة:

- يعمل مجلس الإدارة على وضع السياسات والممارسات الجيدة ويحرص على تحسين العلاقات بين العمال في المنظمة.
- تعمل المراجعة (الداخلية والخارجية) على التأكد من التزام المنظمة ببناء هيكلها التنظيمي لمواكبة توجهاتها الاستراتيجية من خلال إعداد اللوائح والقواعد والأنظمة الخاصة بالمنظمة.
- تلعب المتغيرات البيئية دورا مؤثرا على الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة وعلى إجراءات إدارتها حتى تتمكن من مواكبة هذه التغيرات.



- يتوفر القانون الداخلي للمنظمة على مجموعة من العقوبات الخاصة بالتعاملات التي تمس بالقيم الأخلاقية (العدالة، المساواة، النزاهة...)
- خوف العمال من عملية التدقيق والمراجعة يعزز لديهم اخلاقيات العمل والرقابة الذاتية والأمانة والنزاهة في العمل.
- هناك إجراءات وطرق واضحة يمكن إتباعها للإبلاغ عن انتهاكات أو أي سلوكيات غير أخلاقية أو لتقديم تقرير عن إساءة.
- ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكننا تقديم التوصيات التالية،
- من اجل تعزيز اخلاقيات العمل على الدولة تطوير وتحديث الاطر والتشريعات القانونية، والافتداء بالتجارب الرائدة في العالم والدول العربية مثل حالة حكومة دبي وإصدارها لقانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم 8 لعام 2018.
- ضرورة التعرف واتباع المعايير والمواصفات والتقارير الفنية في مجال إدارة الموارد البشرية التي وضعتها المنظمة الدولية لتوحيد القياس (ISO) خاصة في ظل عدم الاتفاق بين الدول في تحديد قواعد أو إجراءات محددة فيما يتعلق بأنشطة الموارد البشرية فضلا عن أن العديد من المنظمات تعاني من سوء الإدارة بسبب الافتقار إلى سياسات وعمليات وإجراءات واضحة.
- يجب على المؤسسات وضع أنظمة توظيف واختيار للعاملين الذين هم على دراية بالمبادئ والقيم التنظيمية، التي تؤدي إلى تحسين الأداء الاجتماعي للمنظمة.
- وضع هيكل تنظيمي خاص بحوكمة الموارد البشرية في الوزارات المختصة بشؤون الموظفين والعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية يهدف إلى تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة الخاصة بالمنظمات سواء الخاصة أو الحكومية وتقديم الدعم والاستشارات في هذا المجال بما يؤثر على تصنيف وترتيب الدولة مع الدول التي تطبق حوكمة الموارد البشرية دوليًا ويعمل هذا الهيكل على محاربة الممارسات غير القانونية في مجال الموارد البشرية، ويمكن ان يعطي جوائز في الوقت نفسه للجهات التي تلتزم بالقانون او إعطاءها شهادة أو منحها تسهيلات سواء تسهيلات في الإجراءات مما يساعد على نشر مبادئ الحوكمة المتعلقة الموارد البشرية.
- القيادة الأخلاقية فإضفاء الطابع الرسمي على ثقافة أخلاقية في المؤسسات ينبع أساسا من سلوك الإدارة العليا، رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي للشركة هو الأكثر مسؤولية عن تحديد السلوك الأخلاقي للمنظمة.
- إعادة تنظيم وظيفة التدقيق والمراجعة الداخلية والخارجية وكذا لجنة المراجعة في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها، إن كفاءة وفعالية هذه الوظيفة ودورها في دعم السلوك الأخلاقي من خلال حوكمة الموارد البشرية ومن خلال إنشاء منظمات مهنية تعمل على تنظيم آليات مزاولة مهنة المراجعة في الجزائر، إصدار معايير المراجعة الداخلية والخارجية بما يتوافق مع المعايير الدولية.



- العمل على صياغة ميثاق لحوكمة المنظمات الجزائرية يضم قواعد حوكمة الموارد البشرية على أن يشمل كل أنواع المنظمات الجزائرية يراعي خصوصياتها، حيث تكون بنوده إلزامية من حيث التطبيق والاهم أن يتم إعداده بمشاوره وإشراك جميع الأطراف ذات المصلحة والناشطين في بيئة الأعمال الجزائرية.

#### قائمة المراجع:

- احمد عثمانى. (2020/2019). دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة حالت مؤسسة كونذور. اطروحة دكتوراه. جامعة زيان عاشور الجلفة.
- الأفرع. (2017). أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قفيلية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث،، 64-80.
- الصيرفي، م. (2007). أخلاقيات الموظف العام. الإسكندرية، مصر: دار الكتاب القانوني.
- الطرونة، ت. أ. (2010). الاخلاق والقيادة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- العيسوي، د. إ. (2003). التجارة الإلكترونية. مصر: المكتبة الأكاديمية.
- الملاح، د. ع. (2003). التجارة الإلكترونية والاستثمار عن طريق شبكة المعلومات العالمية: الفرص والمعوقات لدول مجلس التعاون الخليجي. جامعة الملك فيصل، 1. السعودية.
- المنيف، ا. ع. (1983). الإدارة -المفاهيم - الأسس - المهام، الإصدار 3، جدة: دار العلوم للطباعة والنشر.
- ربحي مصطفى عليان. (2001). البحث العلمي اسسه مناهجه اساليبه و اجراءاته. عمان، بيت الافكار الدولية.
- زاوش، ح. (2021). حوكمة إدارة الموارد البشرية في الجزائر بين المقاربة النظرية والنصوص القانونية. دفاتر السياسة والقانون، والمجلد: 13 ( العدد: 10)، ص: 904 - 930.
- سالم، ي. (2018). أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الادارة الجزائرية - دراسة ميدانية ببلديات الوادي. بسكرة، أطروحة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- طاهر محسن منصور الغالي، و صالح مهدي محسن العامري. (2008). المسؤولية الإقتصادية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع. عمان - الأردن: دار وائل للنشر.
- عبدالحق خليفي، و محمد بداوي. (2021). أثر الالتزام بالأخلاقيات الإدارية في الوقاية من الفساد الإداري على مستوى مديرية الضرائب بالمسيلة. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07(العدد 02)، 01-19.
- عليوه، د. ا. (2002). التجارة الإلكترونية ومهارات التسويق العلمي). دار الأمين للنشر.
- محمد جمال الدين المرسي. (2000). السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. الإسكندرية: الدار الجامعية.



- مصطفى محمد أبوبكر. (2006). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- Brown, M., Treviño, M., & Harrison, A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(02), 120.
- Carla., M. (2011, 09 19). *The Four Pillars of HR Governance*. Consulté le 03 01, 2023, sur: [https://charityvillage.com/the\\_four\\_pillars\\_of\\_hr\\_governance/](https://charityvillage.com/the_four_pillars_of_hr_governance/)
- Ding, L., Wayne and al. (1995). Effects of estimation methods, number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modeling fit indices, *Structural Equation Modeling. A Multidisciplinary, Journal*, 2(2), 120.
- Grober, A., & AL. (2014). Governance and HR : The Development Of A Framework For South African Organisations. *Journal of Contemporary Management, Vol11*(ISBN 1815-7440), PP.165-166.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). Multivariate data analysis Englewood Cliffs. *Prentice Hall*, 07, 101.
- <https://blog.khamsat.com/e-commerce-for-beginners/2021>. (2021). e-commerce-for-beginners. *e-commerce-for-beginners*.
- ISO30408, T. I. (2016). *ISO 30408 Human Resource Management*. The International Organization for Standardization.
- Kosuir, D. (2000). *comprendre le commerce électronique*. Québec: Microsoft press.
- Mercer. (2003). Why HR Governance Matters Managing the HR Function for Superior Performance. *Mercer Human Resource Consulting*, 02.
- Saliba. (2014, 04 14/15). Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship . *HR Governance the Real Gatekeeper*, p. P17.
- The Impact of HR Governance Business . (2018). <https://www.ukessays.com/essays/business/theimpact-of-hr-governance-business-essay.php?vref=1>. Récupéré sur ukessays.
- SABPP. (2017). HR governance and guide Ling for HR directors. *SABPP (South African Board for People Practice)*, 07-08