

أثر حوكمة رأس المال البشري في تعزيز أخلاقيات العمل – دراسة حالة مؤسسة موبليس بشار  
**The impact of human capital governance on enhancing work ethics**  
**‘Case study of the Mobilis Foundation’**

ط.د. بوزادة براهيم، أ.د. فراج الطيب

مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية في الجنوب الغربي الجزائري جامعة الطاهري محمد بشار الجزائر

bouzada.brahim@univ-bechar.dz

مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية في الجنوب الغربي جامعة الطاهري محمد بشار [tferradj2007@yahoo.fr](mailto:tferradj2007@yahoo.fr)

النشر 2022/12/25

تاريخ القبول : 2022/11/25 تاريخ

تاريخ الاستلام: 2022/10/19

### الملخص

تناول البحث كيف ان الممارسات الخاطئة في مجال العمل، وانتشار الفساد والانحلال الخلقي في المعاملات وسوء الإدارة كانوا نتاجا لعدم تطبيق مبادئ حوكمة رأس المال البشري وأخلاقيات العمل، وذلك من خلال الترابط المباشر الموجود بينهما، حيث أن القيم والمبادئ التي تعنى بها حوكمة رأس المال البشري مثل الشفافية والعدالة والمسائلة تمثل أيضا في جوهرها مواضع اهتمام أخلاقيات العمل وهذا ما لمسناه في بحثنا على مؤسسة موبليس. قامت دراسة الحالة على مؤسسة موبليس بشار باستعمال الاستبيان لجمع المعلومات والمنهج الوصفي في التحليل والاستعانة ببرنامج SPSS حيث خلصت نتائج الدراسة الى وجود أثر كبير لحوكمة رأس المال البشري على تعزيز اخلاقيات العمل في المؤسسة. الكلمات المفتاحية: فساد، حوكمة، راسمال بشري، أخلاقيات العمل، شفافية.

تصنيف JEL : M5;O35;O4

### Abstract

The research dealt with how wrong practices in the field of work, the spread of corruption and moral decay in transactions and mismanagement were a result of the lack of application of the principles of human capital governance and work ethics, through the direct interrelationship between them, as the values and principles that concern human capital governance Such as transparency, justice and accountability also represent, in their essence, areas of concern for work ethics, and this is what we saw in our research on the Mobilis Foundation. The case study on Mobilis Basha Foundation used the questionnaire to collect information and the descriptive method in the analysis and the use of the SPSS program, where the results of the study concluded that there is a significant impact of human capital governance on enhancing work ethics in the institution. Keywords: corruption, governance, human capital, work ethics, transparency.

JEL Classification Codes: M5;O35;O4

\*ط.د. بوزادة براهيم،

I. المقدمة:

مع كثرة الانهيارات المالية والازمات الاقتصادية في نهاية القرن العشرين اضحى العالم يعيش في دوامة من الفساد، ويبحث عن مخرج امان يضمن له الاستقرار ويعيد له الامل في الانتعاش من جديد، ظهر مصطلح الحوكمة في بداية تسعينيات القرن الماضي، حيث بدى كمخرج لما يحمله من مبادئ تعالج في مضمونها مختلف جوانب الفساد المحيطة بالمنظمة، حيث جاء موضوع الحوكمة في الوهلة الاولى ليعالج الفساد المالي الذي تسبب في العديد من الانهيارات التي فتكت بمجموعة كبيرة من المؤسسات بمختلف الاحجام، و قد تعاضم الاهتمام بموضوع الحوكمة في العديد من الاقتصاديات الحديثة المتطورة و الناشئة كعلاج للفساد او كوقاية منه ، وسرعان ما انتقلت مبادئ الحوكمة لتعمم على باقي موارد و مهام المؤسسة .

يعتبر المورد البشري في المنظمة أصلا لا يقدر بثمن و هو المحرك الذي يصنع الفارق من خلال أدائه وتكوينه والتزامه، بحيث ما يتحدث المختصون عن العنصر البشري داخل المؤسسة الا و كان الحديث عن الاليات التي تجعل من هذا العنصر يلتزم و بشكل كامل بكل مهامه من اجل تحقيق اهداف المؤسسة ، لقد وضعت العديد من المؤسسات مجموعة من الضوابط و القواعد والقوانين من اجل تحقيق هذا الهدف و كان من اخر ما تعارفت عليه المنظمات في العصر الحديث الضابط الأخلاقي ، مما جعل العديد من المنظمات تتسابق في كتابة ما يسمى ميثاق لأخلاقيات العمل مع وجود صعوبة كبيرة في درجة التطبيق و الالتزام بهذا الميثاق من جهة ، و من جهة أخرى تطورت تطبيقات الحوكمة عبر عدة مراحل واستقرت في اخر مرحلة لتركز على موضوع الاخلاق ، فهناك تقاطع ضمني بين مبادئ حوكمة راس المال البشري و اخلاقيات العمل ، ومن هذا المنطلق سنحاول ان نطرح الإشكالية التالية:

- ما هو أثر حوكمة راس المال البشري على تعزيز اخلاقيات العمل في مؤسسة موبليس فرع بشار؟

حيث تم اختيار مؤسسة موبليس لاجراء الجانب التطبيقي فيها وهذا لعدة اعتبارات أهمها ان المؤسسة أدرجت في هيكلها التنظيمي قسم خاص بالحوكمة تابع لمجلس الإدارة كما ان المؤسسة تعمل على وضع ميثاق خاص بالاخلاق

ويمكن ان ندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- - ما هو أثر تطبيق مبادئ حوكمة راس المال البشري داخل المؤسسة؟
- - هل يتعزز أداء العمال في المؤسسة عند وضع مبادئ لأخلاقيات العمل؟
- - ماهي اثار حوكمة الموارد البشرية على تعزيز اخلاقيات العمل في مؤسسة موبليس فرع بشار؟

ومن هنا يمكن وضع الفرضيات التالية:

- تطبق مؤسسة موبليس فرع بشار آليات ومبادئ حوكمة راس المال البشري.
- يتعزز أداء العمال في المؤسسة عند وضع مبادئ لأخلاقيات العمل.
- تؤثر حوكمة الموارد البشرية على تعزيز اخلاقيات العمل في مؤسسة موبليس فرع بشار.

### الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع حوكمة راس المال البشري الو بمفهوم أوسع حوكمة الموارد البشرية وأثره على اخلاقيات العمل من المواضيع الحديثة والتي تكاد لا توجد فيها دراسات، خاصة باللغة العربية مع ندرة الدراسات باللغة الإنجليزية، ومن اهم الدراسات الحديثة التي تناولت هذا الموضوع:

▪ **دراسة (إبراهيم، 2022):** حيث تعرضت الدراسة الى 'نموذج مقترح لحوكمة الموارد البشرية في المنظمات العربية' 2022 والى ضرورة تسليط الضوء على هذا النوع من الأبحاث في الدول العربية للاستفادة من تطبيق مبادئ الحوكمة على الموارد البشرية داخل المنظمات، كما نوه الباحث الى شح الأبحاث في هذا المجال باللغة الإنجليزية وانعدامها باللغة العربية، حيث اعطى الباحث نموذج لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في الدول العربية مستندا على المقاييس الدولية ISO 30400 الى ISO 30424 و التي سلطت الضوء على مختلف الممارسات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة بما في ذلك الجانب الأخلاقي، حيث عالج الباحث مقاله نظريا.

▪ **دراسة (سميلي، 2019)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ظاهرة الفساد الإداري على حقوق الإنسان والتنمية البشرية في الجزائر، وأشارت الدراسة لأهم الوسائل القانونية لمكافحة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أنه رغم مجهودات الجزائر وإجراءاتها التشريعية وخاصة إصدار القانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته لم ترقى مؤشرات الحكم الرشيد أو الحوكمة في الجزائر إلى الوضع الجيد بسبب تفشي الفساد ويعود السبب بالدرجة الأولى إلى عدم الالتزام الكلي بتطبيق قوانين وتشريعات مكافحة الفساد. وأوصت الدراسة بتهيئة البيئة الملائمة بأبعادها التشريعية والرقابية والقانونية والإعلامية.

▪ **دراسة (ونور، 2017)** هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، وسعت إلى معرفة أهمية ومعايير ومؤشرات الحوكمة والمتطلبات وقياس أثرها على تنمية الموارد البشرية وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية.

▪ **البشرية وتوفير قدر أكبر من الاستقلال وخطوط رفع التقارير والابلاغ مع التأكيد ان خبراء الموارد البشرية هم الذين يجب أن يعرفوا أكثر من معظم الإداريين وكيف يساهم ضعف إدارة الموارد البشرية في إساءة استخدام النظام وكيفية التغلب على ذلك.**

▪ **دراسة (Zuma، 2018):** واستعرضت هذه الدراسة ممارسة حوكمة الموارد البشرية للقطاع الخاص في بنغلاديش وتأثيرها على تنمية الموارد البشرية المستدامة للمنظمة. ولقد قدمت هذه الدراسة رؤية مفاهيمية وعملية لممارسات حوكمة الموارد البشرية ببنغلاديش.

من خلال هذه الدراسات نلاحظ ان نقطة تقاطعها تتمثل في الطرق والسبل التي من خلالها يتم حوكمة الموارد البشرية في منظمات الاعمال والانعكاسات التي من خلالها يتم محاربة السلوكيات الخاطئة مثل الفساد وسوء التسيير وعدم المسؤولية، حيث يظهر لنا جليا ان تعزيز اخلاقيات العمل في المنظمة ستكون من المخرجات الأساسية لتطبيق حوكمة راس المال البشري، وهذا ما سنتطرق اليه في بحثنا هذا.

## II. حوكمة راس المال البشري

### II-1-أ التعريف اللغوي والاصطلاح لحوكمة: مصطلح الحوكمة الشركات هو ترجمة للمصطلح الانجليزي

GovernanceCorporate ولفظ الحوكمة هو ترجمة للأصل الانجليزي للكلمة "Governance

" ويعرفه علم الصرف بالمصدر الصناعي فهو لفظ جديد لم يصغ على أي من اوزان المصادر المعروفة. وكلمة Governance اشتقت من الفعل Govern " (بليغ، 2016، صفحة 60).

ونظرا لاعتبار مصطلح الحوكمة من المصطلحات المستحدثة في اللغة العربية فقد ظهرت العديد من المرادفات من بينها: حكم، حكمانية، حاكمية...، فالحوكمة تجمع بين الحكم (المنجد، 2003، صفحة 136)، والحكمة. والحكم الذي هو بمعنى الفقه

والعلم والقضاء بالعدل. وحكم الشيء واحكمه كلاهما بمعنى منعه من الفساد وكل من منعه من شيء فقد حكمته واحكمته (بليغ، 2016، صفحة 70).

بالنسبة لمجمع اللغة العربية اعتمد لفظ حوكمة سنة 2003 حيث أكد في بيان له " رأينا ان الترجمة العربية 'حوكمة' للمصطلح الانجليزي ترجمة صحيحة مبنى ومعنى فقد جاءت وفق الصياغة العربية لمحفظتها على الجدر والوزن وأنها تؤدي المعنى المقصود بالمصطلح الانجليزي وهو تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة أداء القائمين عليها واعتماد هذا المصطلح بصورته تلك من شأنه ان يضيف جديدا الى الثورة المصطلحية للغة العربية في العصر الحديث " (غزوي، 2010، صفحة 80) أما من حيث المفهوم الاصطلاحي فمن بين التعريفات الفقهية:

ان الحوكمة نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها (سليمان، 2008، صفحة 15). او هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الاسهم وأصحاب المصالح والاطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات العمال الدائنون المواطنون-الزبائن) من ناحية اخرى (سليمان، 2008، صفحة 15).

كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها مجموعة العلاقات التي تنظم إطار العمل بين إدارة الشركة التنفيذية ومجلس إدارتها والمساهمون فيها والاطراف ذوي العلاقة الاخرين (جلول، 2011، صفحة 29).

#### 1-ب- تعريف الحوكمة:

تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن خلفية ووجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

- فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها " (Alamgir, 2007).

- كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين " (Freeland, 2007).

- وتعرفها جمعية المدققين الداخليين IIA على أنها: " كل العمليات والنظم المعتمدة والتي يراقبها مجلس الإدارة بغرض توفير المعلومات اللازمة، وتوجيه، وإدارة، ومراقبة نشاطات الشركة باتجاه تحقيق أهدافها".

- وتعرفها أيضا هيئة السوق المالية CMA بأنها: " قواعد لقيادة الشركة وتوجيهها تشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح".

وهناك من يعرفها بأنها: " مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين " (المصري، 2003، صفحة 54). وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

التطورات التي تفرضها حوكمة الشركات على حياة الإدارة تؤكد أهمية الاهتمام برأس المال البشري وتفرض مزيدا من الرقابة الشاملة والحوكمة على هذا الاستثمار الحيوي.

## 2-أ- حوكمة رأس المال البشري :

في مقال نشرته WTW لكل من Don Delves وآخرين من خبراء الشركة حول حوكمة رأس المال البشري كبداية لعصر جديد، يؤكد ثلاثة محركات رئيسة للتأثير وهي (الحسيني، 2022):

**أولاً:** تأثير شركات الاستثمار Institutional investors لفرض مزيد من الاهتمام للموضوعات المرتبطة بالبيئة والقضايا الاجتماعية ومسائل الحوكمة ESG (environmental, social and governance) مع التركيز بشكل متزايد على موضوع إدارة رأس المال البشري human capital management ، حيث يرى أنه مع بداية هذا العقد سيكون تركيز عديد من المستثمرين على قضايا الاستدامة Sustainability بشكل أكبر.

**ثانياً:** بحسب بيان BRT (Business Round Table) يؤكد فيه أن غرض الشركة هو خدمة مصالح جميع أصحاب المصلحة all stakeholders بما في ذلك الموظفون والعملاء والبائعون والموردون والمجتمع، والبيئة، والمساهمون، والملاك. وهذا يؤكد أهمية الموظفين، كإسمال بشري، وأحد أهم مكونات سلسلة أصحاب المصلحة للإسهام في نجاح الأعمال على المدى الطويل، ويؤكد أيضاً أن مصالح المساهمين تتطلب وجود موظفين يتمتعون بصحة جيدة ومشاركين ويعملون بجد.

**ثالثاً:** لأهمية رأس المال البشري وتأثيره في القيمة الاقتصادية للمؤسسات اقترحت لجنة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية SEC أنه يجب على الشركات الاستعداد للكشف عن مقاييس رأس المال البشري الرئيسة في تقاريرها العامة. ويشير جاي كلايتون Jay Clayton، رئيس SEC إلى أن ما يقارب 70 في المائة من قيمة الشركات متجسد في الأصول غير الملموسة ورأس المال البشري، ولا يتم تسجيلها في البيانات المالية التقليدية.

يرى البعض أن التطور التكنولوجي الذي نعيشه في هذا العصر سيكون معوضاً عن تأثير رأس المال البشري، وهذا خطأ كبير . فمع تطور التكنولوجيا وزيادة الاعتماد على الآلة، وأتمتة العمليات إلا أن الأثر البشري يظل مهماً في إيجاد القيمة المضافة لهذه المكونات. وبحسب بيان Business Roundtable تعهد 200 من الرؤساء التنفيذيين بالاستثمار في موظفيهم من خلال تقديم تعويضات عادلة ومزايا مهمة، وتدريب وتأهيل للمهارات والتعليم الذي يعزز قيمة الموظفين في هذا الوقت. كما يشمل الالتزام تجاه الموظفين أيضاً تعزيز الإدماج والتنوع والكرامة. وهذا يتماشى مع اتجاهات الشركات لاستكمال الاستثمارات في التكنولوجيا بشكل متزايد من خلال التدريب والتأهيل والمكافآت الإجمالية "الأجور والمزايا والوظائف والرفاهية" التي تزيد من استثماراتها في رأس المال البشري.

تبرز الحاجة إلى اهتمام أعضاء مجالس الإدارة بالرفاهية العامة للموظفين الذين يوجدون قيمة للمؤسسة وأصحابها . ولتحقيق ذلك يجب أن يأخذ مجال حوكمة رأس المال البشري مزيداً من الاهتمام والتركيز لتحقيق المستهدفات لجميع أصحاب المصلحة. كما أنها ستصبح أحد المحفزات التي يبني عليها المستثمرون قراراتهم في الاستثمار في منشآت أو غيرها. ومن أجل ذلك يشكل النموذج المقترح تضمين "التسلسل الهرمي للاحتياجات" نظرية ماسلو Maslow مع غيرها من نظريات علم النفس، مثل نظرية تقرير المصير لإدوارد ديسي وريتشارد رايان. والتركيز على موضوعات تشمل الأمان، والرفاهية الجسدية والعاطفية، الرفاهية المالية، والوصول إلى الكفاءة، وتوفير الدوافع والمكافآت المناسبة، وجود القيادة الأخلاقية، وتوفير الممكّنات والتمكين، ثم يأتي قياس عائد الاستثمار كمؤشر لنجاح سياسة الشركات في حوكمة رأس المال البشري.

## 2-ب- الركائز الأربع لحوكمة الموارد البشرية HRgovernance

كلمة الحوكمة لها العديد من التعاريف والمعاني. ومع ذلك، فإن أبسط التعريفات لها هي الممارسات والعمليات الموضوعة لمساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها بطريقة أخلاقية وبما يحقق مصلحة جميع أصحاب المصلحة.

تركز حوكمة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي على إدارة القوة والموارد لصالح جميع أصحاب المصلحة. ويشمل ذلك الإدارة والموظفين والعملاء والمجتمع الأوسع الذي تخدمه المنظمة.

غالبًا ما يشمل إطار حوكمة الموارد البشرية، على سبيل المثال لا الحصر، العملية والممارسة التي تقدمها مؤسسة ما في تحديد الأدوار، والسلطة، والمسؤوليات، وصنع القرار، وفي نهاية المطاف محاسبة جميع الموظفين والإدارة بما يحقق مصالح أصحاب المصلحة.

على الرغم من التعقيد الظاهر لحوكمة الموارد البشرية، يمكن للإدارة في القطاع غير الهادف للربح تبسيط العملية من خلال تقديم أربعة أركان أساسية كإطار للحوكمة: تطوير سياسات الموارد البشرية وتنفيذ السياسات والإلتزام بها ومراجعة وتحديث السياسات والتأكد من تمثيل خبرة الموارد البشرية كجزء من مجموعة المهارات لمجلس الإدارة.

(ابونبعة، 2019).

### -السياسات(Policy)

كنقطة انطلاق، من المهم أن يكون لديك مجموعة من سياسات الموارد البشرية يتم توثيقها واعتمادها من قبل كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة. يجب أن تمثل هذه السياسات لقانون حقوق الإنسان، ومعايير التوظيف، ومكان العمل والصحة والسلامة المهنية وجميع التشريعات ذات الصلة المطبقة على القطاع، والمقاطعات التي تعمل فيها المنظمة.

تحدد معظم المنظمات غير الربحية سياسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها في شكل كتيب الموظف المتوفر إما في الطباعة أو عبر الإنترنت. بغض النظر عن التنسيق، فإن السياسات المودعة والمنسوبة في خزانات حفظ الأدرج المكتبية أو على برامج تشغيل الكمبيوتر ومفاتيح USB ليست فعالة مثل عدم وجود سياسات على الإطلاق.

و بمجرد وضع السياسات، يجب أن يتبعها تدقيق مستمر وتحديثات ذات صلة بالتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء. يجب قراءة السياسات وفهمها من قبل كل من الموظفين الجدد والحاليين. كما يجب أن يكون الوصول إليها من قبل جميع الموظفين داخل المؤسسة. وهذا يعني أن اللغة والمحتوى وشكل السياسات بحاجة إلى تطوير مع احترام تنوع السكان العاملين.

كما يحتم تلقي اعتراف خطي من جميع الموظفين يؤكد أنهم قرأوا سياسات المنظمة وفهموها. وينبغي القيام بذلك من أجل التعيينات الجديدة وفي كل مرة يحدث تغيير في السياسة نتيجة لعمليات مراجعة حسابات الموارد البشرية، أو تغييرات تشريعية، أو تغيير في المنظمة، لأن ذلك يزيد من تعزيز إطار إدارة الموارد البشرية.

### -الممارسة(Practice)

في المراحل الأولية، تميل المنظمات غير الربحية إلى التركيز أولاً على الإلتزام بمهمة المنظمة مثل احتياجات العملاء و أصحاب المصلحة. ونتيجة لذلك، فإن الموظفين أو غيرهم من المشاركين في الحصول على عمل غير ربحي وإدارته (على سبيل المثال، أعضاء مجلس الإدارة) غالبًا ما يكونوا خبراء محترفين في مجال معين، مثل عمل الخدمة الاجتماعية. يؤدي هذا التركيز على الأساسيات دون اعتبار مخصص لإدارة الموارد البشرية في بعض الأحيان إلى عواقب غير مقصودة مثل مخالفة تشريعات التوظيف أو تطوير ممارسات لا تتوافق مع السياسات التي قد تكون وضعت للمنظمة.

و ينبغي للمنظمات بالطبع أن تواصل التركيز على أداء مهامها. ومع ذلك، من المهم تخصيص بعض الموارد لاكتساب خبرة وتعليم الموارد البشرية، وإدارة موارد الأفراد بشكل أكثر فعالية وتقليل المخاطر المحتملة وتجنبها.

غالبًا ما لا تدرك أهمية وفائدة ممارسة الحوكمة الجيدة للموارد البشرية إلا بعد أن تتكبد المنظمة تكاليف مثل المضايقة أو الفصل غير

المشروع أو تخصيص الميزانية غير المناسبة أو الاستنزاف الطوعي. كل هذه العواقب غير المقصودة توجه الموارد بعيداً عن الغاية والأهداف العامة للمنظمات ، وتعمل على تقويض إدارة المنظمة.

و يعد القول المأثور "التزم بما تعظ به" مهم جداً في إطار حوكمة الموارد البشرية. إذا لم تتم مواءمة ممارستك مع سياستك وكانت هناك مشكلة، فلن يعتمد الحكم على سياستك، بل على ما تم ممارسته في المنظمة بمرور الوقت. و تصبح السياسة على الورق غير مهمة تماماً إذا كان معيار الممارسة الخاص بك أقل بكثير من المعايير أو المتطلبات التشريعية المقبولة.

### -المراجعة الدورية / التدقيق(Periodic review/audit)

الركن الثالث هو تنفيذ تدقيق أو مراجعة منتظمة لكل من الممارسة و السياسة. ويتم تضمين المراجعة الدورية للسياسة في ثقافة المنظمة لضمان استمرار توافق كل من السياسة والممارسة مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها وغاياتها. بالإضافة إلى عمليات المراجعة الدورية، يجب تحديث السياسات والممارسات لتعكس جميع التغييرات التي أدخلت على التشريعات وكذلك ممارسات الموارد البشرية المبتكرة التي ستساعد على حكم المنظمة لزيادة خدمة مصلحة جميع أصحاب المصلحة.

يجب أن يقوم موظفو الإدارة المسؤولون عن الموارد البشرية بإجراء "مسح بيئي" منتظم لمواكبة العوامل الخارجية والداخلية التي قد تؤثر على ممارسة الموارد البشرية. قد يستخدم القطاع الموارد الحالية المتاحة بسهولة في القطاع، والموجودة في أماكن مثل مركز موارد CharityVillage، أو مجلس الموارد البشرية للقطاع غير الربحي، أو ورش العمل والندوات لتوجيه العملية. تقوم منظمات التفكير المتقدم وتلك التي لديها موارد أيضاً بتعيين متخصصين في الموارد البشرية للمساعدة في بناء السياسات وإجراء عملية التدقيق. يمكن لذوي الموارد المحدودة، أو أولئك الذين لم يبدأوا بعد في بناء إطار حوكمة الموارد البشرية، أن يستعينوا بخدمات المتطوعين أو طلاب التعليم العالي من الكليات عن طرق أبحاث لحصولهم على دبلومات وشهادات الموارد البشرية بعد التخرج. يعد هؤلاء الطلاب مورداً رائعاً لمساعدة المنظمات في تطوير السياسة الأساسية والتدقيق كجزء من متطلبات العمل.

### - الخبرة المهنية في مجلس الإدارة(Professional expertise on boards)

الهدف النهائي لمجلس الإدارة هو دعم تحقيق مهمة المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعّال . من أجل وضع خطة استراتيجية فعّالة، مطلوب مدخلات من مجموعة متنوعة من مجالات الخبرة. على هذا النحو، ينبغي أن تكون الخبرة المهنية الممثلة في المجلس متنوعة، بما في ذلك الأعضاء الذين يمثلون المجتمع والعملاء الذين تخدمهم المنظمة، وكذلك من مجموعة متنوعة من التخصصات، بما في ذلك الموارد البشرية. يمكن لخبرة الموارد البشرية تقديم التوجيه للمديرين التنفيذيين وموظفي الإدارة في تحديد أدوار ومسؤولية المديرين وموظفي الموارد البشرية والموظفين ومجلس الإدارة بشكل واضح وكذلك في بناء الركائز الأساسية المطلوبة للإطار الفعّال لإدارة الموارد البشرية.

تعتبر الركائز الأربع لإدارة الموارد البشرية ضرورية للنمو والتنمية المستدامين. وهي تدعم بشكل أخلاقي تحقيق أهداف القطاع وتعمل بما يخدم مصالح جميع أصحاب المصلحة.

## III أخلاقيات العمل

### III-1-أ تعريف أخلاقيات العمل:

كثر الحديث في الوقت الحاضر عن أخلاقيات الإدارة وتعالى الأصوات عن أخلاقيات العمل بالرغم من أنها قبل عقود قليلة فقط لم تكن موضوعاً نظرياً في أدبيات الإدارة.(نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، 2015، صفحة 05). حيث بدء تشير القراءات اللغوية لمصطلح الأخلاق بأنه الخلق، والخلق هوصفة مستقرة في النفس فطرية أو مكتسبة ذات آثار في سلوكيات محمودة أو مذمومة(الأزدي،، 2001، صفحة 07).

-الأخلاق هي الدين والطبع والسجاي وهي المعبرة عن الصورة المعلنة للإنسان والصورة الباطنة (مكرم، 1968، صفحة 86). في مجال الإدارة تأتي الأخلاقيات التبرز كعامل مهم في البناء الإداري والإجراءات الإدارية ومنطلق تصرفات المديرين مع أصحاب العمل والعاملين في الشركات والمؤسسات المختلفة. بالتالي إن جوانب السلوك الأخلاقي وضرورة العمل بأخلاقيات الأعمال لا ترتبط بمجتمعات محددة، بل أنها أصبحت موضوعاً حيويًا يواجه منظمات الأعمال في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء فارتبط مفهوم الأخلاقيات بالعديد من المواضيع والمهام المنظمة والموارد. (أبوجليل، 2013، صفحة 03) ويشير البعض إلى أخلاقيات الأعمال بأنها كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزيفة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبائن والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية. عرف علماء الأخلاق في أوروبا، أن أخلاقيات العمل تعني مجموعة من الأخلاق والمعايير الخاصة بالسلوك في المجتمع (البومبي، 2011) حيث يتفاعل الأفراد مع مجموعة من العناصر والمتغيرات في البيئة، في تكوين اتجاهاتهم السلوكية التي يستمدون منها فهمهم وأخلاقياتهم في العمل. ويتكون من أربعة عناصر: الثقافة التنظيمية وأخلاق الفرد وأنظمة المنظمة والجمهور الخارجي. (نجم، 2015)،

حيث سعت الدراسات التي تناولت أخلاقيات العمل إلى تحديد عدد من الأبعاد لتحلي طبيعة تأثيرها في عدة متغيرات حيث ان هنالك اتفاق على أنها تتكون من أربعة أبعاد رئيسية (الأمانة، النزاهة، الصدق، العدل) .

## 1-ب أبعاد أخلاقيات الأعمال:

**أولا الأمانة:** وهي تتركز على المعاملات في المنظمة مثل: إسناد الوظائف العامة إلى الأكفاء، الموضوعية في القرار، حفظ المال العام، حفظ الحواس والجوارح، حفظ الودائع، حفظ أسرار المنظمة (داود، 2008، صفحة 182).

**ثانيا النزاهة:** هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل دون أن يشوبها الفساد (الطرونة، وآخرون، 2010).  
**ثالثا العدل:** هو المساواة والقيم والأخلاق الأساسية التي يجب أن تتوفر في الإدارة العامة.

**رابعا الصدق:** هو العمل والوعد والعزم مبنياً على الصراحة أو مطابقة القول لما هو موجود بالفعل (عبد، 1999، صفحة 90).

تعد أخلاقيات الأعمال من الأسس المهمة في بناء سليم لكل منظمة كما أن لها تأثير في علاقات العمال اما فيما بينهم أو مع مؤسسيهم وكذا تنعكس على سمعة المنظمة حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق ويبعد المنظمة على أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير الاعتبارات المالية، فقد تتكلف منظمات الأعمال كثيراً نتيجة تجاهلها للالتزام بالمعايير الأخلاقية. وذلك لانتشار الواسع للانحرافات الإدارية وتجاوزات للقوانين

فقد عرفها (مايكريد يمينرز) على أنها: «مجموعة المعايير والقيم التي توجه السلوك من الأعمال العامة، وليس التطبيق البارع والمنظم لها مسألة قانون وتهيئة وتكييف للموظفين أي تحول التركيز من عوامل خارجية إلى رقابة ومعايير ذاتية» . (قاصدي، 2014، الصفحات 35-36).

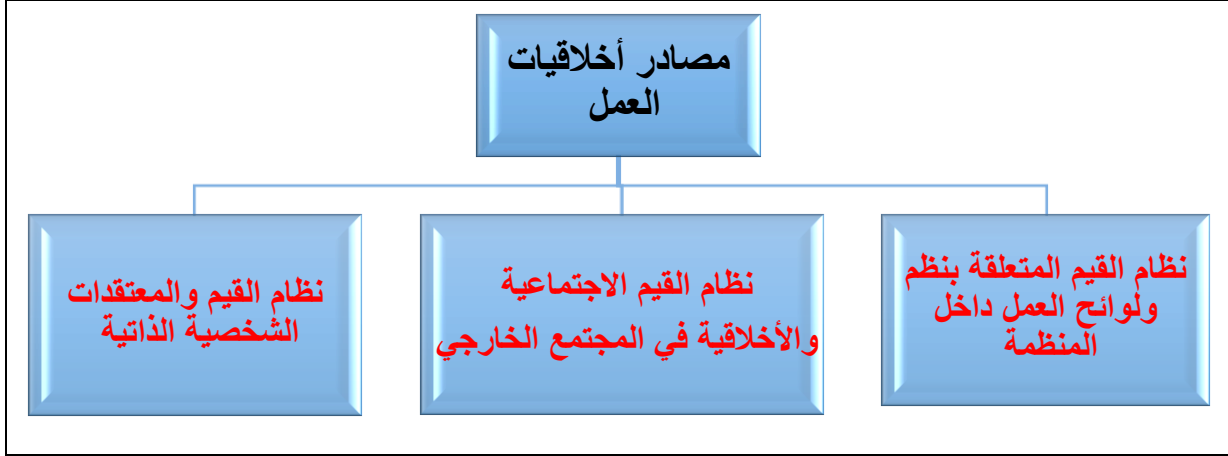
كما تعرف على أنها: «مجموعة من القواعد والآداب والمبادئ والمعايير السلوكية والأخلاقية التي يجب أن تصاحبها ويتعهد صاحب المهنة القيام بها في مهنته تجاه العمل وعناصره من العملاء والزلاء والمؤوسين والرؤساء والمهنة والمجتمع والنفس والذات، وتعدّ أساساً لتعاملهم وتنظيم أمورهم وسلوكهم في إطار المهنة» (داود، 2008، صفحة 177).

كما ذكرها (Peter Drucker) بأنها: «العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف» (حبتور، 2007، صفحة 71).



2- أ مصادر أخلاقيات العمل: تعدد تصنيف مصادر أخلاقيات العمل فكلما صنفها حسب منظوره وبشكل عام نستطيع القول إن اشتقاق أخلاقيات الأعمال يستند إلى ثلاثة أركان رئيسية كما في الشكل الآتي (درهم، 2016، صفحة 32):

### الشكل رقم 1 مصادر اخلاقيات العمل



المصدر: جمال درهم زيد، 2016، ص32

#### • نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية في المجتمع الخارجي:

قيم العمل

القيم العائلية

القيم الجماعية

الثقافة السائدة في المجتمع

قيم المجتمع الحضارية

#### ✚ نظام القيم والمعتقدات الشخصية الذاتية:

القيم الشخصية الذاتية الفطرية

المعتقدات الدينية والمذهبية

الخبرة السابقة والمستوى التعليمي

الخصوصية الفردية

الحالة الصحية النفسية والجسمانية

#### ✚ نظام القيم المتعلقة بنظم ولوائح العمل داخل المنظمة:

القانون الداخلي للمؤسسة والاتفاقية الجماعية

قانون العمل

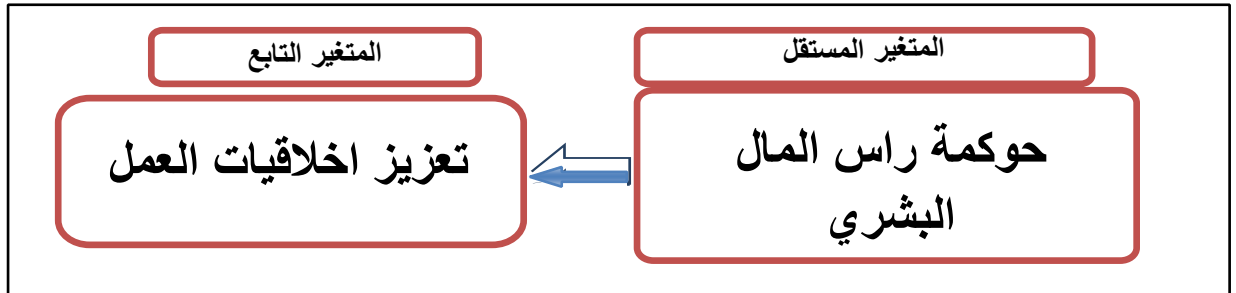
الميثاق الأخلاقي للمؤسسة إن وجد.

#### 2- ب أهمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال من قبل المنظمات

يعد الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والعمل بها على مستوى الفرد في المنظمة له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة وتكمن هذه الأهمية في:

- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية (الغالي، 2008، صفحة 136).
  - مواجهة الفساد بالتركيز على الجانب الأخلاقي:
  - إيجاد اتفاق جماعي على معيار الإدارة بالقيمة: كأن يتفق الأفراد على وضع سمة الأمانة كإحدى الفضائل السامية الجديرة بالمحافظة عليها في المعاملات بينهم.
  - حث الإطارات على الشفافية والنزاهة في التسيير: خاصة وأنا نعلم مدى خطورة الفساد الذي يكون رؤوسه الإطارات العليا في المؤسسات.
  - نشر التعليم وتوعية المواطنين: لأن جهل الأفراد بحقوقهم وواجباتهم يزيد من فرص انتشار الفساد من خلال استغلالهم
  - وحسب " Davis,sonDonald «فان التطبيق الصحيح للبرامج الأخلاقية يؤدي إلى تحقيق العديد من المنافع منها:
  - منح الشرعية للأفعال الإدارية.
  - تقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة التنظيمية.
  - تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المنظمة.
  - دعم عملية التمسك والثبات بمقاييس جودة المنتجات.
  - التمسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع.
- IV- نموذج وأدوات الدراسة:** سيتم التطرق في هذا المطلب على كيفية إجراء الدراسة والأدوات المستخدم.
- IV-1. كيفية إجراء الدراسة:**
- 1- أ نموذج الدراسة:** تتمثل متغيرات الدراسة في المتغير المستقل حوكمة راس المال البشري المتغير التابع تعزيز اخلاقيات العمل العمل وهذه العلاقة تبسط في النموذج التالي:

الشكل رقم 02: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان بناء على معطيات الدراسة

وفق النموذج السالف الذكر حددت فرضيات الدراسة كما ذكر في المقدمة بثلاثة فرضيات.

## 1-ب مجتمع الدراسة:

### ◀ وصف المجتمع الدراسي:

مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس بشار والذين يشكلون موضوع مشكلة البحث وهو مكان طبيعي لوجود المشكلة البحثية والتي تدرس فيه المشكلة وتجمع من خلال بيانات ومعلومات حولها يبقى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة.

أما مجتمع الدراسة الحالي هو 31 من عمال مؤسسة موبيليس الفرع الجهوي بشار.

### ◀ عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث ومثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع.

تم الاعتماد على العينة العشوائية في اختيارنا لعينة الدراسة وقد بلغ 40 من عمال المؤسسة، وبعد توزيع الاستبيان على جميع الأفراد تم استرجاع 33 وتم استبعاد استبيانين (02) لعدم قابليتهما لتحليل الإحصائي أما لعدم جدية المبحوث في الإيجاب أو عدم استكمال الشروط، ليصبح مجموع الاستبيانات الصالحة 31 استبيان قابل لتحليل الإحصائي أي بنسبة 85 % من العينة.

## 2- الأدوات المستخدمة في الدراسة

### أ - أداة الدراسة

نظرا لطبيعة البيانات المراد جمعها والمنهج المتبع في الدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة والذي هو وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد العاملين في المؤسسة، ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب 1، حيث تم إعداد استبيان بمنهجية تتلاءم مع احتياجات الدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: يشمل معلومات عامة حول الأفراد، وتمثلت في المتغيرات الديموغرافية وهي الجنس، العمر والمؤهل العلمي، الخبرة.

القسم الثاني: يشمل مجمل الأسئلة حول دور حوكمة راس المال البشري في تعزيز اخلاقيات العمل داخل المؤسسة محل الدراسة وضم ثلاث محاور وهي

- ❖ المحور الأول: حول مجمل المفاهيم المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية داخل مؤسسة.
- ❖ المحور الثاني: تطرقنا فيه إلى مدى الالتزام الأخلاقي واخلاقيات العمل داخل مؤسسة موبيليس.
- ❖ المحور الثالث: خصص لدور مبادئ حوكمة راس المال البشري في تعزيز اخلاقيات العمل داخل مؤسسة موبيليس.

### ب. الأساليب الإحصائية المقدمة في الدراسة:

بناء على التوجه العام للدراسة والإحاطة بمحيطيات الموضوع، وجدنا أن استعمال أساليب الحزم الإحصائية أسلوب ملائم لذلك، وعليه فقد استعمل برنامج SPSS لتبويب البيانات واستخلاص المعلومات من ثم تحليلها وتفسيرها بناء على بعض الأساليب الإحصائية وبالشكل التالي من خلال برنامج SPSS.

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة والعينة.

- معامل الثابت (الفاركونباخ) وذلك للتأكد من الالتصاق الداخلي للعبارات المكونة لمقياس الدراسة.

– الوسيط الحساب والانحراف المعياري.

– معامل الارتباط Régression لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرات.

– اختبار تحليل التباين الأحادي One anova Way لاختبار فرضيات الدراسة.

**V – تفسير نتائج الدراسة وتحليل واختبار الفرضيات :**

**V-1. تفسير النتائج وعرض متغيرات الدراسة:**

بعدما سهلت أدوات الدراسة عملية تبويب البيانات والتأكد من مدى تناسق محاور الاستبانة ومحاورها على النحو الذي يخدم الطرح العام، هنا يكمل جوهر الموضوع والمتمثل في تفسير المعلومات وتحليل النتائج الكمية للحكم على الظاهرة سواء من خلال التكرارات النسبية وكذا المتوسطات الحساسة والانحرافات المعيارية.

أ. تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة: يقتصر هذا الفرع البيانات الشخصية، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة في الميدان، كما هو موضح في الجداول التالية:

 العمر

**الجدول رقم 01 (العمر)**

| النسبة | العدد | السن             |
|--------|-------|------------------|
| 38.7%  | 12    | من 18 إلى 30 سنة |
| 32.3%  | 10    | من 31 إلى 40 سنة |
| 19.3%  | 06    | من 41 إلى 50 سنة |
| 09.7%  | 03    | أكثر من 51 سنة   |
| 100.0% | 31    | المجموع          |

**المصدر من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS**

من خلال الجدول رقم 01 نجد أن الفئة العمرية من (18 إلى 30 سنة) حصدت أعلى نسبة قدرت ب(38.7%) والفئة من (31 إلى 40 سنة) حصدت (19.3%)، أما الفئة (41 إلى 50 سنة) فقد حصدت (32.3%)، كما حصدت الفئة العمرية أكثر من 50 سنة نسبة تعادل (09.7%) فقط. وهذا يدل على أن المؤسسة تركز في عملها وتحقيق أهدافها على فئة الشباب حيث يعتبر هذا الخيار استراتيجي يعكس مدى ديناميكية ومرونة هذه الفئة العمرية وتأقلمها مع نوعية الأهداف والأعمال.

 الجنس

**الجدول رقم 02 (الجنس)**

| النسبة | العدد | الجنس   |
|--------|-------|---------|
| 67.7%  | 21    | ذكر     |
| 32.3%  | 10    | أنثى    |
| 100.0% | 31    | المجموع |

**المصدر من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS**

من خلال الجدول رقم 02 تبين أن جنس الذكور أخذ نسبة كبيرة المقدرة ب(67.7%) مقارنة بجنس الإناث بنسبة (32.3%)

وهذا يعني ان مؤسسة موبيليس تركز في عمليات التوظيف على جنس الذكر وهذا راجع ربما الى الجهد العضلي الذي تتطلبه بعض المهن داخل المؤسسة مثل الجانب التقني والذي يعتبر العصب الرئيس للمؤسسة والذي تعتمد عليه من اجل تطوير خدماتها التكنولوجية والاستجابة لتلبية حاجيات الزبائن المتزايدة.

## المؤهل العلمي

الجدول رقم 03 (المؤهل العلمي)

| النسبة | العدد | المستوى الدراسي |
|--------|-------|-----------------|
| 00.00% | 00    | متوسط           |
| 19.4%  | 06    | ثانوي           |
| 80.60% | 25    | تعليم عالي      |
| 100.0% | 31    | المجموع         |

### المصدر من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 03 تبين أن الأشخاص الذين يحوزون على مستوى التعليم العالي هم أكبر نسبة من المستويات الأخرى المقدرة بـ(80.6%)، كما تبين أن الأشخاص الذين يحوزون على المستوى الثانوي لديهم نسبة المقدرة بـ(19.4%)، أما الطور المتوسط فقد كانت نسبته منعدمة (00.0%)، وهذا يعني ان مؤسسة موبيليس تعتمد في توظيفها على الكفاءات والشهادات العليا وهذا يعكس سياسة المؤسسة المنتهجة للوصول الى أهدافها بكل احترافية، ومواكبتها للتطورات التكنولوجية المتجددة.

## سنوات الخبرة

الجدول رقم 04 (سنوات الخبرة)

| النسبة | العدد | السنوات            |
|--------|-------|--------------------|
| 51.6%  | 16    | من 01 إلى 05 سنوات |
| 19.4%  | 06    | من 05 إلى 10 سنوات |
| 29.0%  | 09    | أكثر من 10 سنوات   |
| 100.0% | 31    | المجموع            |

### المصدر من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 04 تبين أن الأشخاص الذين يملكون خبرة من (01 إلى 05 سنوات) هم أكبر نسبة من العمال الذين خبرتهم تزيد على 05 سنوات حيث تقدر هذه النسبة بـ (51.6%)، لتليها نسبة العمال الذين يملكون خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة (29.00%)، وقدرت نسبة العمال الذين يملكون خبرة ما بين (05 إلى 10 سنوات) بحوالي 19.4% وهذا يعكس اهتمام مؤسسة موبيليس بضخ دماء جديدة من العمال في المؤسسة مع المحافظة على الخبرة لخلق التوازن في العمل والاستمرارية.

## 2. عرض نتائج متغيرات الدراسة:

### 2-أ. المناقشة والتحليل:

- تطبيق اليات الحوكمة على الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس فرع بشار : أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق اليات الحوكمة على راس المال البشري والمتمثلة في مبادئ النزاهة والشفافية والمسائلة والتدقيق بمفهومه الموسع والعدالة والمحافظة على حقوق المساهمين سواء كانوا أصحاب المصالح من مجلس الإدارة او العمال او الزبائن اعطى دفعا جديدا للمؤسسة حيث أصبحت المؤسسة أكثر نضجا و وعيا في أدائها و تحقيق أهدافها ، و ذلك من خلال تبني العنصر البشري داخل المؤسسة لهذه المبادئ و الاليات

بصفة غير مباشرة ، حيث تم طرح أسئلة الاستبيان بطريقة سلسلة استطعنا من خلالها الوصول الى اهداف الدراسة باستعمال المصطلحات التي تلامس هذه الاليات و المبادئ الخاصة بحوكمة راس المال البشري سواء في المبنى او المعنى حيث أظهرت النتائج القيمة المضافة التي تعطيها الحوكمة للمؤسسة في تحقيق أهدافها ورسم استراتيجياتها.

• **أهداف تبني تعزيز اخلاقيات العمل:** جاءت نتائج الدراسة لتبين أن الهدف من تبني تعزيز اخلاقيات العمل داخل المؤسسة يساعد كثيرا في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة حيث انها تعتبر قيمة مضافة الى جانب الاتفاقية الجماعية والقانون الداخلي، بحيث تعتبر هذه القوانين والقواعد الضابطة المرجعية لتسيير عمل المؤسسة.

لا تستطيع المؤسسة فرض قواعد اخلاقيات العمل على العمال مثل ما هو الحال على فرض القانون الداخلي، وهذا ما يجعل التزام العمال بمبادئ اخلاقيات العمل داخل المؤسسة صعب للغاية من جهة، ومن جهة أخرى فان البواعث والمصادر الأخلاقية الذاتية والاجتماعية والدينية التي تحيط بالعمال تجعله متهيئاً نفسياً وبطريقة او اخرى للالتزام بهذا الميثاق كونه يعكس فيه تلك الاخلاق المطبوعة في وجدانه سابقا.

وأبرزت الدراسة أن اخلاقيات العمل في المؤسسة تساعد في إنشاء مؤسسات مهيكلية قانونيا وإداريا ولها قدرات بشرية قوية تمكنها من تطوير مهارات التسيير لمواردها، مما يضمن لها البقاء والاستمرار في السوق ومساعدتها على الانطلاق في بداية مراحل جديدة مبنية على ابعاد وجدانية ودافعية داخلية.

• **عوامل نجاح الحوكمة في تعزيز اخلاقيات العمل :** أظهرت الدراسة أن عوامل نجاح الحوكمة في تعزيز اخلاقيات العمل داخل مؤسسة موبيليس فرع بشار تكمن في ان معظم المبادئ التي جاءت بها الحوكمة تتوافق مع المبادئ الأخلاقية التي بني عليها ميثاق الاخلاق داخل المؤسسة ، و هذا يدعم ما جاء في اخر التقارير المتعلقة ب ISO 30408 والتي تتبنى مبادئ الإصلاح الأخلاقي داخل المؤسسات ، حيث تنادي العديد من المؤسسات الى ضرورة تطبيق الإصلاحات و التعزيزات الأخلاقية من اجل ضمان الوصول الى اهداف المؤسسة بطريقة سلسلة مع المحافظة على مكتسبات المؤسسة و مكانتها و مسؤوليتها اتجاه العمال و المساهمين و الزبائن على حد سواء ، و هذا ما دعمته نتائج البحث و الاستبيان

حيث أوضحت الدراسة أن توفير مبادئ واليات لحوكمة راس المال البشري داخل المؤسسة يتوافق مع تعزيز وتثبيت اخلاقيات العمل في المؤسسة بطريقة مثلى.

## 2-ب. إثبات صحة أو نفي الفرضيات:

لإثبات صحة ونفي الفرضيات تم اللجوء إلى المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وأيضا استعمال التكرار والنسبة المئوية.

### الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى "نطبق آليات ومبادئ حوكمة راس المال البشري داخل المؤسسة"

كانت الإجابة على الفرضية من خلال الدراسة، أن آليات ومبادئ حوكمة راس المال البشري تعمل على تحسين مستوى أداء العمال داخل المؤسسة، ثم الإجابة على الفرضية من خلال الاستبيان في القسم الثاني من الاستبيان في المحور الثاني.

حيث كان المتوسط الحساب 3.48 بدرجة موافق وانحراف معياري 1.15 مما يدل على التوجه "الإيجابي" لأفراد العينة.

من خلال الجدول التالي سنوضح حالة الفرضية:

جدول رقم 07 يوضح التكرار والنسبة المئوية للفقرة 01 من المحور الثاني في القسم الثاني من الاستبيان:

| الدرجة         | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| غير موافق بشدة | 01      | 03.2%  |
| غير موافق      | 06      | 19.4%  |
| محايد          | 08      | 25.8%  |
| موافق          | 09      | 29.0%  |
| موافق بشدة     | 07      | 22.6%  |
| المجموع        | 31      | 100.0% |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن 16 من عمال مؤسسة موبيليس من أصل 31 عبروا ايجابيا بنسبة 51.60% و هذا يعكس مدى معرفة و فهم العمال للمبادئ الخاصة بحوكمة الموارد البشرية والمطبق بشكل مباشر مثل التدقيق و المسائلة و العدالة والشفافية او بشكل غير مباشر مثل العدالة و الإفصاح على سبيل المثال ، في حين كان هناك 08 محايدين أي ما نسبته 25.80% و هذه النسبة تعكس حقيقة او قيمة الفئة الصامتة داخل المؤسسة باختلاف الأسباب سواء فهمو ا معاني الحوكمة او كان لهم تحفظ على تطبيق هذه المبادئ داخل المؤسسة في حين كان عدد العمال 07 غير موافقين أي ما نسبته 22.60% وهذا ما يدل على هناك فئة لا بأس بها من العمال غير مقتنعين بهذه المبادئ او معترضين على طريقة تطبيقها داخل المؤسسة و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية:

نصت الفرضية على ' تبني المؤسسة مبدئ تعزيز اخلاقيات العمل '

من خلال الاستبيان اتضح لنا في القسم الثاني في المحور الثاني في الفقرة الثانية، حيث كان متوسط حسابها 03.89 وانحرافها 01.85 بدرجة موافق مما يدل على ايجابية توجه أفراد العينة من حاملي المشاريع.

من خلال هذا الجدول سنوضح حالات العينة:

جدول رقم 08 يوضح التكرار والنسبة المئوية للفقرة 02 من المحور الثاني في القسم الثاني من الاستبيان:

| الدرجة         | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| غير موافق بشدة | 00      | 00.00% |
| غير موافق      | 01      | 03.20% |
| محايد          | 06      | 19.4%  |
| موافق          | 14      | 45.10% |
| موافق بشدة     | 10      | 32.30% |
| المجموع        | 31      | 100.0% |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج SPSS

من الجدول نلاحظ أن 24 من عمال المؤسسة من بين 31 مشارك في الاستبيان و بنسبة 77.40% يرون ان وجود مرجعية أخلاقية داخل المؤسسة تؤثر بشكل كبير و مباشر على أداء العمال و هذا ما يعزز معطيات البحث و يقوي و يثبت صحة الفرضية

، اما ما نسبته 19.4% من العينة اختار الحياد و ربما هذا راجع الى ان هذه النسبة ترى ان الاخلاق اصل و طبع في الانسان و لا داعي لتوثيقها و إعطائها هذا الاهتمام داخل المؤسسة، اما ما نسبته 03.20% أي 01 من اصل 31 من عينة البحث يرى عكس الجماعة و ان احداث مبادئ للأخلاق داخل المؤسسة لا يؤثر في أداء العمال و ربما لهذا العامل خصوصية لا يمكن تفسيرها في هذا الاطار و هذا يثبت صحة الفرضية الثانية .

#### الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية " تؤثر حوكمة الموارد البشرية على تعزيز اخلاقيات العمل في مؤسسة موبيليس فرع بشار " من خلال الاستبيان اتضح لنا في القسم الثاني المحور الثالث الفقرة 01 كان متوسط حسابها 03.85، بانحراف 01.45 درجة "موافق" وهذا ما يدل أن حوكمة راس المال البشري لعب دورهاهما في تعزيز اخلاقيات العمل في مؤسسة موبيليس فرع بشار.

من خلال الجدول سنوضح حالة العينة

جدول رقم 09 يوضح التكرار والنسبة المئوية للفقرة 01 من القسم الثاني في المحور الثالث من الاستبيان:

| الدرجة         | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| غير موافق بشدة | 03      | 09.7%  |
| غير موافق      | 09      | 29.0%  |
| محايد          | 03      | 09.7%  |
| موافق          | 06      | 19.4%  |
| موافق بشدة     | 10      | 32.3%  |
| المجموع        | 31      | 100.0% |

#### المصدر: م ن إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج SPSS

من الجدول نلاحظ أن 16 من عمال العينة من مجموع 31 عامل أي ما نسبته 52.20% عبور ايجابيا على أن تطبيق مبادئ حوكمة راس المال البشري يعزز وبشكل كبير اخلاقيات العمل داخل المؤسسة ، خاصة كون مبادئ حوكمة الموارد البشرية بالمفهوم الحديث مر بمجموعة من المراحل و استقر على التركيز على الجانب الأخلاقي في المؤسسة ، و هذا ما اشير اليه في ISO 30409 و الذي ركز على الاخلاقيات في حوكمة الموارد البشرية ، وهذا بسبب التطابق الواضح والجلي بين مبادئ الحوكمة والاخلاقيات المرتبطة بالعمل، حيث ان تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية يمكن اعتباره ضمينا ميثاق اولي او النموذج الأمثل لميثاق أخلاقي يعزز اخلاقيات العمل داخل المؤسسة محل الدراسة مما يجعله كأرضية للعمل عليه في المستقبل واستثماره علماً حسنوجه، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

#### VI الخلاصة :

من خلال ما توصلنا إليه باستعمال الاستبيان لعينة من عمال مؤسسة موبيليس بشار، تبين أن تطبيق اليات ومبادئ حوكمة راس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة أثر بشكل إيجابي وكبير على تعزيز اخلاقيات العمل في مؤسسة موبيليس فرع بشار مما يؤدي الى تطوير عمل المؤسسة وأدائها وتحقيق اهدافها.

وذلك من خلال تطبيق مبدا العدالة والنزاهة والشفافية والإفصاح والحفاظة علمصالح المساهمين من عمال وزبائن ومالكين للمؤسسة، مع تطبيق مبدا أخلاقية القيادة والتزامها دوريا بعمليات المسائلة والتدقيق بمختلف ابعاده وهذا ما جعل اخلاقيات العمل في المؤسسة تتعزز بشكل ملحوظ حيث نلاحظ هذا الأثر من خلال اثبات صحة جميع فرضيات الدراسة حيث كان من نتائج البحث ما يلي:



- أن أفق تطور المؤسسات ومواكبتها الاقتصاد العالمي مرهون بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة سواء في الجانب المادي او البشري؛
- ان تطبيق مبادئ الحوكمة خاصة على راس المال البشري يؤثر إيجابا على اخلاقيات العمل داخل المؤسسة؛
- يساعد تطبيق مبادئ الحوكمة على العنصر البشري داخل المؤسسة في وضع أرضية لميثاق أخلاقي للعمل داخل هذه المؤسسة؛
- الابعاد الجديدة للموارد البشرية تركز على الجانب الأخلاقي كونه الذي يصنع الفارق في أداء العمال واستقرار المؤسسة؛
- تركز المقاييس العالمية من ISO 30400 الى ISO 30424 على مختلف الطرق للتعامل مع كل ما يخص الموارد البشرية ومهامها وحوكمتها وكذا الجانب الأخلاقي فيها؛
- يمكن تسليط الضوء على موضوع حوكمة الموارد البشرية و اثرها على المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية للمنظمة لوجود الترابط بين هذه المواضيع الحديثة و الحساسية بالنسبة للمؤسسة و محيطها ؛

#### قائمة المراجع بالعربية

##### المؤلفات

- 1 ابن منظور، ابو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم. (1968). لسان العرب. بيروت لبنان: دار بيروت للطباعة والنشر.
- 2 الأشعري، أحمد داود. (2008). الوجيز في اخلاقيات العمل. الرياض: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- 3 المنجد. (2003). المنجد في اللغة و الاعلام (المجلد ط. 40)، لبنان: دار المشرق، لبنان.
- 4 عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير. عمان: دار المسيرة عمان.
- 5 عبد الله بن سيف الأزدي،. (2001). فصول من الأخلاق الإسلامية. القاهرة: ط دار الاندلس.
- 6 عمار حبيب جلول. (2011). النظام القانوني و حوكمة الشركات (المجلد 01). العراق: دار نور.
- 7 محمد أحمد البيومي. (2011). القيم وموجهات السلوك الإجتماعي . مصر: دار المعرفة الجامعية مصر.
- 8 محمد مصطفى سليمان. (2008). حوكمة الشركات و دور مجلس الادارة و المديرين. لبنان: الدار الجامعية.
- 9 مصطفى عبده. (1999). فلسفة الأخلاق ، (المجلد 01). القاهرة: مكتبة مدبولي القاهرة.
- 10 نجم عبود نجم. (2015). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير . القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة.

##### الاطروحات

- 11 جمال درهم زيد. (2016). أخلاقيات منظمات الأعمال ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة. وهران: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- 12 حسين عبدالجليل ال غزوي. (2010). حوكمة الشركات و اثرها على مستوى افصاح المعلومات المحاسبية. 80. الاكاديمية العربية الدنماركية كلية الادارة و الاقتصاد.
- 13 فائزة قاصدي. (2014). أخلاقيات المهنة في مجال العقود الإدارية دراسة مقارنة. جمهورية مصر العربية،: مركز الدراسات العربية.
- 14 محمد عيد بليغ. (2016). حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات الادارية والمالية. جامعة الدول العربية، العراق: جامعة الدول العربية.

##### المقالات

- 15 البنك الهلي المصري. (2003). اسلوب ممارسة سلطات الادارة الرشيدة في الشركات. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني المجلد السادس والخمسون، 54.
- 16 الطرونة، وآخرون. (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية (المجلد 01). الاردن: المجلة الأردنية، إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1.

- 17 خالد الطراونة، محمد منصور أبوجليل. (2013). أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية. الاردن: المجلة الاردنية لادارة الاعمال.
- 18 صالح العامري، منصور الغالي. (2008). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الأعمال والمجتمع (المجلد الطبعة الأولى). دار وائل للنشر.

#### المداخلات

- 19 C, Freeland. .(2007) Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development. *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks*. Egypte.
- 20M. Alamgir. .( 2007) Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development. *Corporate Governance: A Risk Perspective*. EGYPTE.

#### مواقع الانترنت

- 21 علاء ابونبة. (10 10, 2019). المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية. تم الاسترداد من الركائز الاربعة لحوكمة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com/hr132423.htm>
- 22 عامر بن محمد الحسيني. (23 02, 2022). عامر بن محمد الحسيني حوكمة رأس المال البشري . تم الاسترداد من 2022 [https://www.aleqt.com/2022/02/23/article\\_2267726.htm//](https://www.aleqt.com/2022/02/23/article_2267726.htm//)

#### List of references

##### • compositions

- 1 Ibn Manzur, Abu al-Fadl Jamal al-Din Muhammad ibn Makram. (1968). Arabes Tong. Beirut, Lebanon: Dar Beirut for Printing and Publishing.
- 2 Al-Ash'ari, Ahmed Daoud. (2008). Al-Wajeez in work ethics. Riyadh: Scientific algorithm for publishing and distribution.
- 3 locket. (2003). Al-Munajjid in Language and Media (Vol. I. 40,). Lebanon: Dar Al-Mashreq, Lebanon.
- 4 Abdul Aziz Saleh bin Habtoor. (2007). Strategic management is a new management in a changing world. Amman: Dar Al Masirah Amman.
- 5 Abdullah bin Saif Al-Azdi,. (2001). Chapters of Islamic Ethics. Cairo: Dar Al-Andalus.
- 6 Ammar Habib Jalloul. (2011). Legal System and Corporate Governance (Volume 01). Iraq: Dar Noor.
- 7 Muhammad Ahmad Al-Bayoumi. (2011). Values and guidelines for social behavior. Egypt: University Knowledge House, Egypt.
- 8 Muhammad Mustafa Suleiman. (2008). Corporate governance and the role of the board of directors and managers. Lebanon: University House.
- 9 Mustafa Abdo. (1999). Philosophy of Ethics, (Volume 01). Cairo: Madbouly Library,
- 10 Cairo. · Abboud star. (2015). Management ethics in a changing world. Cairo: The Arab Organization for Administrative Sciences, Cairo.

##### Theses

- 11 Jamal Dirham Zaid. (2016). Ethics of business organizations and their social responsibility in light of the principles of governance. Oran: University of Science and Technology.
- 12 Hussain Abdul-Jalil Al-Ghazwi. (2010). Corporate governance and its impact on the level of disclosure of accounting information. 80. The Danish Arab Academy, Faculty of Administration and Economics.
- 13 Fayza Qasidi. (2014). Professional ethics in the field of administrative contracts, a comparative study. Arab Republic of Egypt: Center for Arab Studies.

14 Muhammad Eid Baligh. (2016). Corporate governance and its role in facing administrative and financial imbalances. The League of Arab States, Iraq: The League of Arab States.

#### **Articles**

15 Egyptian National Bank. (2003). The method of exercising the powers of good management in companies. Economic Bulletin, second issue, volume fifty-six, 54.

16 Al-Taruna, and others. (2010). The impact of applying transparency on the level of administrative accountability in Jordanian ministries (Volume 01). Jordan: The Jordanian Journal, Business Administration, Volume 6, Issue 1.

17 Khaled Al-Tarawneh, Muhammad Mansour Abu Jalil. (2013). The impact of business ethics and social responsibility. Jordan: The Jordanian Journal of Business Administration.

18 Saleh Al-Amri, Mansour Al-Ghalbi. (2008). Social Responsibility and Business Ethics, Business and Society (Volume 1st ed.). Wael Publishing House.

19 Interventions · C, Freeland. (2007,). Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development. Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks. Egypt.

20 · M. Alamgir. (2007). Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development. Corporate Governance: A Risk Perspective. EGYPTE.

#### **Websites**

21 Alaa Abu Nabaa. (10 10, 2019). Arab Forum for Human Resources Management. Retrieved from The Four Pillars of Human Resource Governance:  
<https://hrdiscussion.com/hr132423.htm>

22 Amer bin Muhammad Al-Husseini. (23 02, 2022) Amer bin Mohammed Al-Husseini Human Capital Governance. Retrieved from 2022:  
[https://www.aleqt.com/2022/02/23/article\\_2267726.htm](https://www.aleqt.com/2022/02/23/article_2267726.htm)