

دور حوكمة الموارد البشرية بجامعة نجران في تحقيق الكفاءة البشرية للوصول لرؤية المملكة 2030 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيرين⁽¹⁾

د. نهي عثمان محمد أرباب

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، الكلية التطبيقية، جامعة نجران

أرسل البحث للمجلة بتاريخ 5/ 5/ 2023م، وقبل للنشر بتاريخ 6/ 8/ 2023م

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور حوكمة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة البشرية في جامعة نجران، والعلاقة بينهما من وجهة نظر عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيرين في الجامعة؛ واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ تم توزيعها على عينة بلغت (115) بنسبة 11.2% من إجمالي مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة الموارد البشرية بالجامعة مطبقة بمتوسط كلي بلغ (3.56) من (5) أي بدرجة (كبيرة)، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين حوكمة الموارد البشرية بأبعادها وبين الكفاءة البشرية في الجامعة بلغت (0.850) وتعكس علاقة طردية (كبيرة)؛ بناء على النتائج أوصت الباحثة باستحداث وحدة تختص بحوكمة الموارد البشرية، وإشراك أعضاء هيئة التدريس في القرارات التي يتم اتخاذها بدءاً بمجالس الأقسام صعوداً حتى أعلى مستويات اتخاذ القرار في الجامعة، إحاطة عضو هيئة التدريس بتغذية راجعة عن التقييم السنوي و تفعيل - بشكل أكثر - الوحدات المختصة بالتدريب والتأهيل بما يفيد في رفع الكفاءة البشرية كذلك مقترحات بدراسات لاحقة. الكلمات المفتاحية: حوكمة الموارد البشرية، الكفاءة، جامعة نجران، رؤية 2030.

(*) Corresponding Author: Dr. Noha Othman Muhammad Arbab Dept: Administrative sciences programmes, Faculty: Applied College. University: Najran. P.O. Box: 1988, City: Najran, Kingdom of Saudi Arabia.	(*) للمراسلة: د. نهي عثمان محمد أرباب قسم: برامج العلوم الإدارية كلية: التطبيقية جامعة: نجران ص ب: 1988، المدينة: نجران المملكة العربية السعودية.
e-mail: nomohammed@nu.edu.sa	

(1) تتقدم الباحثة بالشكر لعمادة البحث العلمي بجامعة نجران على تمويل هذا المشروع البحثي من خلال أبحاث منطقة نجران، رمز المشروع NU/NAR/

The Role of human resource governance at Najran University in achieving human competence to reach the Kingdom's 2030 vision from the point of view of faculty members, lecturers and teaching assistants

Dr. Noha Othman Muhammad Arbab
Assistant Professor of Business Administration

Abstract:

The study aimed to know the role of human resources governance in achieving human efficiency at Najran University, and the relationship between them from the point of view of a simple random sample of faculty members, lecturers, and teaching assistants at the university. The researcher followed the descriptive analytical approach and the questionnaire as a tool for collecting data. It was distributed to a sample of (115), representing 11.2% of the total study population. The study concluded that human resources governance at the university is applied with an overall average of (3.56 out of 5), i.e., to a (large) degree. The study also demonstrated the existence of a statistically significant direct relationship between resource governance and Human dimensions and human competence at the university amounted to (0.850) and reflects a positive (large) relationship. Based on the results, the researcher recommended creating a unit specialized in human resources governance, involving faculty members in the decisions that are taken, starting with department councils and up to the highest levels of decision-making at the university, providing the faculty member with feedback on the annual evaluation, and activating - more closely - the relevant units. Training and qualification that are useful in raising human efficiency, as well as proposals for subsequent studies.

Keywords: human resource governance, efficiency, Najran University, Vision 2030.

أولاً-الإطار العام للدراسة:

المقدمة.

في عالم اليوم أصبح يُنظر للمورد البشري على انه ميزة تنافسية ومصدراً فعالاً وأساسياً من مصادر تكوين وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، وأهم أصل وأغلاها ومصدر قوتها وثروتها. فلقد تضافرت جملة من العوامل التي أفرزتها التحولات التي بدأ العالم يعيشها منذ بداية الربع الأخير من القرن العشرين في إضفاء مزيد من الأهمية والقيمة للمورد البشري للتعامل مع تلك التوجهات ومجابهة التحديات التي تمخضت عنها، وأعتبر أحد أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، ودرجة كفاءته هي العامل الحاسم لتحقيق التقدم (سعيدة وعبد الكريم، 2023).

بالنظر لبلاد الحرمين وفي سبيل التقدم المنشود تمثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 خارطة طريق للحياة في المملكة العربية السعودية؛ لتنتقلها إلى مرحلة جديدة. وللجامعات دور مهم وفاعل في إحداث التنمية البشرية في المجتمع كما هدفت إليه الرؤية. من خلال برنامج تنمية القدرات البشرية (البليهد، 2020) الذي يسعى إلى «أن يمتلك المواطن قدرات تمكنه من المنافسة عالمياً، من خلال تعزيز القيم، وتطوير المهارات الأساسية ومهارات المستقبل، وتنمية المعارف» (برنامج تنمية القدرات البشرية، 2022، فقرة1).

يأتي اهتمام القيادة الرشيدة بالموارد البشرية في هذا البلد المعطاء لإيمانها بأهمية تمكين أبنائه وتأهيلهم بحيث يصبحوا سواعد تبني وتحقيق رؤياه الطموحة فهم المورد الأكثر أهمية والذي بتمكّينه تستطيع البلاد الاستثمار في بقية مواردها الاستثمار الأمثل ، حيث تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة إذا توافرت الظروف الايجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل والعطاء، هذه الأهداف مقرونة بوجود أفراد يمتلكون ثقة عالية ووفاء مستمر والتزام للعمل فيها، فهم المحور الرئيسي في نجاح المؤسسة أو فشلها. وهذا ما يؤدي إلى استجابة أكثر من السابق من طرف المؤسسات في أدائها الاجتماعي خاصة تجاه العاملين فيها. بالمقابل هذه الاستجابة تتطلب وعياً كبيراً منهم وبدرجة أكبر التزاماً أخلاقياً وولاءً تنظيمياً تجاه مؤسساتهم، وهو ما يتمثل في درجة الشعور والإحساس الإيجابي المتولد عند العاملين اتجاه منظماتهم والالتزام بقيمتها، والإخلاص لأهدافها، والإيمان بها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بماثرها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمهم وقيمتها، مما يعزز نجاح المؤسسة وتفضيلها دون سواها في نظرهم وحكمهم. (سعيدة وعبد الكريم، 2023).

مما لا شك فيه ان المؤسسات لن تصل الى هذه الغايات و بيئة العمل المثالية و المحفزة لتحقيق أهدافها ومن ثم أهداف البلاد ككل ما لم تطبق مبادئ أساسية: كالشفافية، المشاركة وكذلك المسائلة في حالة التقصير والخلل وغيرها من المبادئ التي نجدها ماثله في حوكمة الموارد البشرية، كأحد المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام بالغ في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت محوراً مهماً وحجر الأساس في بناء الاستراتيجيات ووضع القواعد العاملة على تحسين أداء وفعالية المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، وهو ما أجمع عليه عدد من الباحثين والدارسين، فهي تُعنى بضبط وتوجيه سلوكيات المورد البشري (عبد الكريم ومرزوقي، 2020).

تأسيساً على ما تقدم تأتي الدراسة الحالية لمعرفة دور تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين بجامعة نجران إحدى مؤسسات التعليم العالي بالمملكة التي تعمل على تحقيق رؤية 2030 رافعتاً شعار: تعليمنا يحقق الرؤية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من بروز الاهتمام بحوكمة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة المعاصرة كأحد مصادر القوة التي لا يمكن تجاهلها والتي تُسهم في تميز هذه المؤسسات ورفع كفاءتها البشرية إلا أنه وبالرجوع إلى أدبيات الدراسات السابقة نجد ندرة في

الدراسات التي تناولت حوكمة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الكفاءة البشرية خاصة في البيئة التعليمية. وفي إطار الدراسات العربية والأجنبية وعلى قلتها فقد تناولت الموضوع من أبعاد ومتغيرات مختلفة كدراسة بن سعدة وبخوشي (2020)، والتي درست حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي، ودراسة زاوش (2021) والتي تناولت حوكمة الموارد البشرية من خلال تناول المقاربة النظرية والنصوص القانونية، ودراسة مرسل (2020) التي تناولت دور حوكمة الموارد البشرية في مخاطر الموارد البشرية، و من الدراسات الأجنبية دراسة Hugue (2011) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آليات المساءلة في بنغلاديش، والوقوف على نقاط القوة والضعف وإمكانات التطوير. على مستوى المملكة العربية السعودية يوجد دراسات عدة تناولت الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي السعودي كدراسة العتيبي (2018) التي تناولت واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، و دراسة المفيز (2019) التي درست تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية و قدمت مقترح لتطبيقها، دراسة الفحطاني (2020) التي ركزت على إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030، و أخيراً دراسة العريفي (2022) حيث تناولت دور الحوكمة في تحسين كفاءة الانفاق بالجامعات السعودية، هذه الدراسات تناولت تطبيق الحوكمة بصورة عامة في المؤسسات موضوع الدراسة.

و بحسب علم الباحثة و من خلال البحث الذي أجرته لم تقف على دراسة تناولت حوكمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، بذلك تتضح الفجوة البحثية المتمثلة في تناول حوكمة الموارد البشرية بأبعادها - كمتغير مستقل - وكيف يمكنها تحقيق الكفاءة البشرية - كمتغير تابع - في جامعة نجران كإحدى المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية المملكة 2030، كون الجامعة تفرد حيزاً كبيراً لتنمية وتطوير الموارد البشرية بها، إيماناً منها بأن ذلك هو السبيل لتجويد العملية التعليمية و مخرجاتها، تلبيةً لاحتياجات سوق العمل و رافداً للاقتصاد الوطني حتى الوصول للاقتصاد المزدهر الذي تطمح له رؤية 2030.

أسئلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما واقع حوكمة الموارد البشرية في جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما درجة الاهتمام بالكفاءة البشرية في جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية (التوجه الاستراتيجي، المشاركة، المساءلة، الشفافية) وبين الكفاءة البشرية في جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة:

- لوقوف على مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تمت صياغة الفرضيات التالية: -
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية (التوجه الاستراتيجي، المشاركة، المساءلة والشفافية) والكفاءة البشرية في جامعة نجران للوصول لرؤية المملكة 2030 .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابة العينة على أداة الاستبانة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، الكلية).

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- تقديم دراسة نظرية عن حوكمة الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

- دراسة دور حوكمة الموارد البشرية بأبعادها في تحقيق الكفاءة البشرية في جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية.
- معرفة مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في جامعة نجران وربطها برؤية المملكة 2030 من خلال وجهة نظر هيئة التدريس والمحاضرين والمعيرين.
- التعرف ما إذا كان للمتغيرات الديمغرافية أثر على استجابات عينة الدراسة ومن ثم أثر على النتائج.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة في التالي:

الأهمية النظرية:

- تكمّن أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في إدارة الموارد البشرية وهو مفهوم حوكمة الموارد البشرية، والتبصّر بمتطلبات تطبيقها ودورها كأحد أهم العناصر؛ حيث تأمل الباحثة أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:
- تساهم في رفع مستوى الوعي بأهمية كفاءة المورد البشري بما له من دور فاعل في رفع مستوى أداء المؤسسة.
- كما أن هذه الدراسة تكتسب أهميتها أيضاً من خلال ندرة الدراسات التي تتناول مثل هذا الموضوع، حيث تتطلع الباحثة أن تمثل إضافة نوعية للمكتبة العلمية في المملكة وعموم البلدان العربية.
- كما تأمل أن تفتح آفاقاً واسعة أمام العديد من الدراسات المستقبلية وتُحجّر الباحثين في الربط بين موضوعات الموارد البشرية ورؤية المملكة 2030 .

الأهمية العملية:

- تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها متوافقة مع توجهات المؤسسات التعليمية اليوم نحو التطوير وتحقيق كفاءة الأداء من خلال رفع الكفاءة البشرية. وتسعى هذه الدراسة إلى الارتقاء بأداء الكفاءات البشرية من خلال الاستغلال الأمثل لتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة للموارد البشرية وبيان علاقتها بالكفاءة البشرية.
- تأمل الباحثة أن تفيد مخرجات هذه الدراسة صنّاع القرار والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وتحديدًا قطاع التعليم العالي في المملكة.
- كما يمكن أن يُستفاد من مخرجات هذه الدراسة في كيفية تطبيق معايير حوكمة الموارد البشرية للوصول للكفاءة البشرية للهيئة التدريسية بجامعة نجران وصولاً لرؤية المملكة 2030.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: دور حوكمة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة البشرية للوصول لرؤية 2030 .
- الحد البشري: عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيرين - جامعة نجران.
- الحد المكاني: جامعة نجران - المملكة العربية السعودية.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 1445/1444هـ.

مصطلحات الدراسة:

حوكمة الموارد البشرية: اصطلاحاً: القيادة الفعالة لوظيفة إدارة الموارد البشرية بطريقة أخلاقية ومستدامة، وأنها أسلوب منهجي يهدف إلى وضع الأسس القانونية لتحقيق استراتيجية وأهداف الموارد البشرية التي تتماشى وتتواءم مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة مما يزيد من القدرة التشغيلية للموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها (Sabpp, 2017).

- إجرائياً: مجموعة القوانين والسياسات والآليات والقواعد المنظمة للعمل التي تسعى لترسيخ: السلوك المناسب لجميع العاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية والكفاءة في إدارة الموارد البشرية بما يضمن: تحسين الأداء، القيام بالالتزامات، تقليل المخاطر، ترتيب أولويات العمل والتمكُّن من اتخاذ القرارات الصائبة، كل ذلك وفق ضوابط أخلاقية مما يحقق المصلحة للجميع.
- الكفاءة: اصطلاحاً: خصائص يملكها الأفراد ويستخدمونها بطرق ملائمة ومتسقة من أجل تحقيق الأداء المطلوب، وتشمل هذه الخصائص المعرفة والمهارات وجوانب الصورة الذاتية والدوافع الاجتماعية والسمات وأنماط التفكير والمجموعات الذهنية وطرق التفكير والشعور والتصرف (Dubois, et all, 2004).
- إجرائياً: المعارف والمهارات التراكمية التي تنعكس على أداء وسلوك الموظف أثناء القيام بالعمل وتمكِّنه من انجاز الأعمال المطلوبة بأفضل ما يمكن.
- رؤية 2030: رؤية السعودية 2030 هي خطة ما بعد النفط للمملكة العربية السعودية أُعلن عنها في 25 إبريل 2016، وتتماز مع التاريخ المحدد لإعلان الانتهاء من تسليم 80 مشروعاً حكومياً عملاقاً، تبلغ كلفة الواحد منها ما لا يقل عن 3.7 مليار ريال وتصل إلى 20 مليار ريال، كما في مشروع مترو الرياض. نَظَّم الحُطَّة مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية برئاسة الأمير محمد بن سلمان حيث عرضت على مجلس الوزراء برئاسة الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود لاعتمادها. ويشترك في تحقيقها كلا من القطاع العام والخاص وغير الربحي (ويكيبيديا، رؤية السعودية 2030، 2016، فقرة1).
- جامعة نجران: تقع على الامتداد الشرقي لمدينة نجران على مساحة وقدرها 18 مليون متر مربع، وهي بذلك تعد أكبر المدن الجامعية في المملكة العربية السعودية من حيث المساحة، وهذه المدينة الجامعية تضم قسمًا للطلاب يحتوي على 15 كلية، وقسمًا للطالبات يضم 10 كليات بطاقة استيعابية قدرها 45 ألف طالب وطالبة، كما يحوي المجمع مدينة طبية، ومركز أبحاث، ومدينة رياضية وترفيهية، وإسكاناً لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والطالبات، كما تشمل مدينة استثمارية مستقبلية لخدمة الجامعة مثل: الفندق والمركز التجاري (موقع جامعة نجران، 2023، فقرة2).

2 - الإطار النظري والدراسات السابقة.

1- 2 حوكمة الجامعات:

يُعتبر التعليم العالي حجر الأساس في تطوير المجتمعات، وذلك لدوره المهم في السُّلم التربوي والتعليمي، حيث أن مؤسسات التعليم العالي تلعب دوراً كبيراً في تحريك عجلة التنمية وإمداد المجتمع بالطاقات البشرية والكوادر التعليمية، وهذا ما يتطلب من كافة مستويات المؤسسة التعليمية تحديد نوعيه وجودة الأسلوب الإداري الذي سيتم انتهاجه (السلمي، 2017م).

إن هذه المؤسسات العلمية تُعدّ الواجهة الحضارية لكل مجتمع، فإن العمل على صيانتها والحفاظة على سياقاتها وتقاليدها الجامعية وتطويرها يُعد من الأولويات المطلوبة على سبيل إصلاح التعليم العالي؛ ولذلك ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الدراسات الحديثة بهدف التعرف على مفهومها ونماذجها وواقع تطبيقها (المفيز، 2020).

تُعرّف المفيز (2019) حوكمة الجامعات بأنها: الممارسات التي تُعبّر عن كيفية ممارسة السلطة، وتوجيه أعمال المؤسسة الجامعية، بحيث تركز على هيكله مؤسسات التعليم العالي ووظيفتها، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها، وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية، بما يضمن الوفاء بمعايير الاستقلالية والحاسبة والشفافية، وتوسيع المشاركة داخل الجامعة وخارجها.

ويمكن القول عموماً: إن المقصود بالحوكمة لا يتعلق بإدارة الجامعة فحسب، بل بوضع آليات حاكمه لأداء كل الأطراف عبر تطبيق الشفافية، وسياسة الإفصاح، ومعايير لقياس الأداء والمساءلة، ومشاركة المستفيدين في عملية الإدارة والتقوم، مع ترك مساحة لكل جامعة؛ تبني هويتها وسمعتها عبر أداؤها ومعاييرها الخاصة في ظل قواعد عادلة للمنافسة (المفيز، 2020).

هذا وقد أكد خورشيد ويوسف وسراج الدين (2009) على قضية حوكمة الجامعات و إرساء مبادئها بما يضمن تعظيم دور الجامعة و رسالتها، و مقدرتها التنافسية على تحقيق أهدافها و توجيه أنشطتها و إدارة أقسامها و كلياتها لان من شأنها الارتقاء بالنظامين التعليمي و الإداري إلى أرفع مستوى، و الحفاظ على الموارد المالية و إدارة مواردها البشرية، وبذلك تحتاج الحوكمة في الجامعات إلى مزيد من الإفصاح و الشفافية و المسائلة و المسؤولية و توسيع رقعته المشاركة المجتمعية، و ضرورة إعادة النظر في النمط الإداري المتبع في الجامعة بحيث يتلائم مع أهداف التعليم الجامعي و توجهاته (العتيبي، 2018).

2-2- حوكمة الموارد البشرية.

2-2-1 تطور مفهوم حوكمة الموارد البشرية:

أحد المفاهيم الحديثة وفيه القليل من الأدبيات والدراسات التي تناولته لذلك يبقى غامض حتى الآن، كانت نشأته في تسعينات القرن الماضي عندما تناول عدد من الكتاب الجوانب المنظمة للموارد البشرية ووظائفها في المنظمات، وبعد ذلك جاءت محاولات أخرى تسعى الى تأسيس مفهوم شامل لحوكمة الموارد البشرية منها دراسة (Mercer 2003) التي جاءت كإطار نظري وعملي لحوكمة الموارد البشرية، ثم دراسة مركز أبحاث الموارد البشرية HR Works Research Center في سنة 2013 والذي استطاع ان يطور نموذج لحوكمة الموارد البشرية يقوم على ثلاث ركائز أساسية تعمل على التخفيف من مخاطر الموارد البشرية، ثم قامت المنظمة العالمية لتقييس ISO بإصدار مواصفة ISO 30408 باسم الحوكمة البشرية Human Governance في سنة 2016. (Kaehler B.& Gurdei J., 2019)

2-2-2 أهمية حوكمة الموارد البشرية: تكمن أهمية حوكمة الموارد البشرية من خلال ما تحققه من أهداف نتيجة الموازنة بين المورد البشري والأهداف المعيارية والاستراتيجية للمنظمة وتعزيز الالتزام الأخلاقي وتوضيح أدوار ومسؤوليات المورد البشري (غانم، صالح، جاسم، وإبراهيم، 2017).

كذلك تساهم حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الاتصال وتأسيسه بشكل تبادلي تتأكد معه الفائدة من التغذية العكسية بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

2-2-3 أدوات حوكمة الموارد البشرية: تمثل الأدوات الموثقة والصالحة لإعطاء نتائج ملموسة وقابلة للدفاع عن ممارسات حوكمة الموارد البشرية، وتشمل (Charles, 2014):

2-3-1-2 إجراءات لتحقيق المتطلبات: تتضمن تدريبات فنية يتم إجراؤها عادة من قبل مراجعي رأس المال البشري الداخلي والخارجي ويُقيّم امتثال المؤسسة لممارسات الموارد البشرية.

2-3-2-2 تقارير التدقيق: مراجعة الأعمال التي تم تنفيذها من قبل إدارة الموارد البشرية أو أي كيان آخر يشارك في إدارة هذا المورد، وتقديم النتائج الموثقة والتوصيات والتقارير المقدمة إلى مجلس الإدارة للمناقشة واتخاذ الإجراءات المناسبة، ويعتبر الحلقة الأهم والأقوى في تجسيد حوكمة الموارد البشرية.

2-3-2-3 تقارير ضمان الجودة: إعطاء وجهة نظر تفصيلية شاملة للكيانات المتعلقة بالمورد البشري حول نقاط التحسين للحفاظ على حوكمة الموارد البشرية.

2-3-2-4 تقارير التطوير: والتي تؤكد على بعد التحسين المستمر الناتج عن حوكمة الموارد البشرية، والتأكيد أيضا على اتخاذ إجراءات بشأن توصيات تقارير التدقيق وتقارير ضمان الجودة، وان المؤسسة دائبة على تصحيح المسار.

2-3-2-5 مدونة الاحتراف المهني: قانون رسمي علمي يحدد أركان المهنة في العالم الحديث وتشتمل مدونة الأخلاقيات والعلاقات الجماعية والحكم الصالح وسلامة القرارات وما إلى ذلك، يتم تسليم هذه المدونة لجميع الموظفين في المؤسسات من خلال

جلسات التوعية والتدريب.

2-2-3-6 حاكمية الكفاءات: تشمل هذه الأداة على ضمان أن يكون جميع الموظفين في المؤسسات في مكانهم الصحيح، أي لديهم الكفاءات المطلوبة للعمل في الموقع الذي هم فيه، وتعتمد الأداة على التأكيد من أن كل موظف لديه وصف وظيفي يستند إلى بنية تنظيمية رسمية.

ترى الباحثة أن تنفيذ جميع هذه الأدوات - كون البعض منها مطبق فعلياً- بالجامعة بالدقة المطلوبة سينعكس بشكل إيجابي ومثمر على الأداء وطرق تقييمه وتقويمه، وسُيُمكن الجامعة من تحقيق رؤيتها ورسالتها.

2-2-4 أبعاد حوكمة الموارد البشرية: تم تحديد الأبعاد التالية في العديد من الدراسات:

2-2-4-1 التوجه الاستراتيجي: وضوح التوجه الاستراتيجي للمنظمة يساعد في تحديد الأولويات والأدوار لجميع الجهات والموظفين كذلك، كذلك يساهم في وضع معايير قياس الأداء على اختلاف الفترات (المدى القصير والمدى المتوسط) مما ينعكس إيجاباً في تعزيز العمل بفاعلية وكفاءة، كذلك فإن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة يُحدد أساساً في وضع الخطط المستقبلية والسياسات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة.

2-2-4-2 المساءلة: تعني مساءلة جميع منسوبي المنظمة وفي جميع المستويات بمن فيهم صانعي السياسات والمخططين ومنتخذي القرارات، عن العمليات والنتائج المحددة سلفاً وإيقاع العقوبات في حال لم تسلم المخرجات والنتائج وفق المحدد.

2-2-4-3 الشفافية: أحد مبادئ الحوكمة الأساسية، وتكمن أهمية هذا المبدأ في كونه خط الدفاع الأول للمنظمة ضد أي فساد أو اختلاسات وأي ممارسات غير أخلاقية بالعموم، فمع العلم أن هذا المبدأ مطبق في المنظمة لن تكون هناك فرصة لفئة تعمل في الخفاء لمصالحها وتسيء استخدام السلطة، لذلك فإن تصميم وتنفيذ أنظمة ونماذج عمل ترسخ لهذا المبدأ في المنظمة مهمة تنظيمية أساسية لمديري الموارد البشرية.

2-2-4-4 مبدأ المشاركة: مبدأ يهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة وخلق بيئة تنظيمية تفاعلية وتوافقية يعمل فيها الجميع: مديرون وموظفون في مختلف المستويات الإدارية في صنع القرارات ووضع الخطط مما يضمن فاعلية التنفيذ من الجميع كونه جزءاً من وضعها، وبذلك تقل حدة الخلافات وتقل الصراعات في المنظمة مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والفاعلية للمنظمة ككل.

2-2-5 معايير تقييم مبادئ الحوكمة الرشيدة وفق نموذج GIAT:

تتكون أداة تقييم وتحسين الحوكمة GIAT في القطاع العام من 96 معياراً فرعياً تتضمن عدداً من المؤشرات يتم من خلالها قياس مدى تطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية وضمان استدامتها، نتناول منها المعايير الخاصة بالموارد البشرية كالتالي (عمان: وزارة تطوير القطاع العام، 2017م):

2-2-5-1 الشفافية: لتحقيق مبدأ الشفافية يجب على المؤسسة الحكومية الالتزام في الموارد البشرية بالتالي:

- أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية التزامات الشفافية من حيث فهرسة وتوثيق وتصنيف وتزويد المعلومات والوثائق (السرية، المحمية، العادية) المتعلقة بالموارد البشرية ووفقاً لقانون ضمان حق الوصول للمعلومات.
- نشر المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بالموارد البشرية على الموقع الإلكتروني، ونشرها على الشبكة الداخلية للمؤسسة، بحيث تكون متاحة لجميع الموظفين وتحديثها بشكل دوري.
- الإجابة على الطلبات المقدمة من أصحاب المصلحة بخصوص تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية بشكل كامل وواضح وضمن المهلة القانونية التي ينص عليها قانون ضمان حق الحصول على المعلومة الساري.

- تسمية مسؤول للموارد البشرية لتلقي طلبات الحصول على المعلومات والرد عليها.
 - تدريب المديرين وموظفي الموارد البشرية على المبادئ والتشريعات والإجراءات المتعلقة بحرية المعلومات والشفافية للموارد البشرية وعلى أن تتضمن كيفية تجهيز وترميز والنشر والإفصاح عن مثل تلك المعلومات.
 - مراجعة سياسيات الشفافية في خطط وإجراءات الموارد البشرية وإجراء التحسينات اللازمة عليها.
- 2-2-2-5 المساءلة: لتحقيق مبدأ المساءلة ينبغي على المؤسسة الحكومية الالتزام في الموارد البشرية بما يلي (وزارة تطوير القطاع العام بسلطنة عمان، 2017):

- تحديد كيفية رقابة ومسألة المديرين الذين يقومون باتخاذ قرارات الموارد البشرية من قبل جهة عليا داخلية (مثل المدير العام) أو خارجية (مثل الوزير الذي تتبع له المؤسسة).
- تحديد مهام ومسؤوليات كافة الموظفين بطريقة واضحة ومفصلة من خلال الأدوات مثل (الوصف الوظيفي)، وبحيث تمكن المؤسسة والمديرين المسؤولين من إجراء التقييم والمساءلة لأداء وسلوكيات الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية بشكل متكامل ودوري من خلال أداة تقييم الأداء السنوية.
- تحديد كيفية إجراء عملية الرقابة والمساءلة ونطاقها وآلياتها ودوريتها، وبحيث يتبين وبشكل واضح ومفصل صلاحيات الجهات الداخلية والخارجية في طلب المعلومات وطرح الأسئلة والتوثيق واتخاذ الإجراءات اللازمة وكيفية قيام الموظفين المسؤولين في الاستجابة وتقديم الدفوع والبيانات أو الاعتراض وغيرها من الإجراءات المحددة بالتشريعات.
- وضع أسس وآليات للتظلم الداخلي من قبل الموظفين بشأن الإجراءات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية وبشكل ينسجم مع أحكام نظام الخدمة المدنية النافذ.
- أن تقوم الجهات الداخلية في المؤسسة والجهات الخارجية بإجراء التقييم والتدقيق حول إجراءات وقرارات الموارد البشرية بشكل دوري ومنظم، وعلى أن يتم توثيق وإصدار التقارير حول نتائج التدقيق وقرارات المساءلة التي تمت على أرض الواقع.
- مراجعة أسس وإجراءات عملية المساءلة الخاصة بالموارد البشرية لغايات التحسين والتطوير عليها.

5-2-2-3 المشاركة: لتحقيق مبدأ المشاركة ينبغي على المؤسسة الحكومية الالتزام في الموارد البشرية بما يلي:

- أن تتضمن إجراءات العمل، على آليات لإجراء التشاور الدوري مع الموظفين العموميين من أجل ضمان مشاركتهم في تصميم وتحديد وتنفيذ وتقييم سياسات وإجراءات الموارد البشرية مثل (التوظيف، الترفيع، المكافآت، تقييم الأداء، التعويض والتدريب)، وفي حال القيام بوضع أو تعديل تشريعات وإجراءات الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة تزويدهم بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب.
- وجود آلية عمل داخلية لتعزيز ثقافة التواصل المفتوح والحوار بين المديرين والموظفين، وخلق بيئة عمل داعمة وتوافقية، والسعي للحصول على الأفكار والاقتراحات من الموظفين من خلال وسائل متعددة مثل وضع برامج للحوافز المالية وغير المالية، وصناديق الاقتراحات الخاصة بالموظفين، ومجموعات العمل، وجلسات العصف الذهني وغيرها، التي تضمن انخراط الموظفين ضمن مختلف المستويات في حوار تشاركي حقيقي وتوفير بيئة عمل آمنة للموظفين للمشاركة بأرائهم واقتراحاتهم حول عمل المؤسسة.
- مراجعة وتحليل مدى قيام الدائرة بالالتزام بمبدأ المشاركة مع أصحاب العلاقة عند وضعها أو تعديلها لتشريعات أو إجراءات وسياسات الموارد البشرية وعملية مشاركة الموظفين وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

3-2 الكفاءات البشرية.

1-2-3 مفهوم الكفاءات البشرية: تعرف الكفاءات على أنها: مجموعة من المعارف والمهارات والدراية عند أداء العمل، ومراعاة أولوية تطبيق الأهداف مع توفر إمكانيه قياس الأداء (الحسن، 2012).

عليه فإن الكفاءة البشرية هي المقدرة على القيام بالأعمال والمهام الموكلة، والتي تحدد لها سابقاً طرق وآليات للقياس والتقييم.

2-2-3 أبعاد الكفاءات البشرية: الكفاءة هي توليفه من ثلاث أبعاد أساسية تتمثل في (زهية وآخرون، 2020):

2-2-3-1 المعارف: تتعلق بمجموع معارف المؤسسة، العامة والخاصة سواء أكانت معارف نظرية أو تطبيقية ذات طابع علمي أو تقني، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطها والعمل في ظروف خاصة، وكما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن دمجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط مستوى النشاط ولكن أيضاً هيكل وأسلوب الحصول عليها.

2-2-3-2 المهارات: تتمثل في القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفقاً سيرورة وأهداف محددة مسبقاً، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرطاً ضرورياً لتفسير طريقة إتقانها، وهذا ما يجعل المعرفة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

2-2-3-3 السلوكيات: تُعرّف السلوكيات بقدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بجويّة وإدارة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

3-2-3 أهمية تنمية الكفاءات البشرية: تتضح أهمية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات في النقاط التالية:

- إثراء ومواكبة معارف الموارد البشرية؛
- خفض معدلات الدورات والغياب للموظفين مما ينعكس في استقرار الموارد البشرية من ثم رفع إنتاجية المؤسسة؛
- تطوير قدرات الموارد البشرية وتعهدها بالتدريب والتعلم المستمر مما يجعلها قادرة على تطوير المسارات الوظيفية؛
- العمل على إكسابها المعارف والمهارات اللازمة مما يجعل الموارد البشرية على دراية بالمستجدات وتتمتع بسلوكيات إيجابية وهذا يعزز ولائها وانتمائها للمؤسسة؛
- العمل على إكساب الموارد البشرية مؤهلات تواكب وتسد احتياجات المؤسسة وهذا يقلل من التوظيف الجديد وتكلفته؛
- الاستفادة من فرص الترقيات التي توفرها المؤسسة كون مواردها البشرية ونتيجة للتأهيل المستمر قادرة على شغل الوظائف الأعلى.

بالنظر لما تقدم من مادة علمية ترى الباحثة أن الطريق لتحقيق: رؤية، رسالة، أهداف وتطلعات جامعة نجران هو تطبيق حوكمة الموارد البشرية بدقة تضمن الوصول لبيئة عمل مثلى فيها أعلى درجات الكفاءة البشرية للهيئة التدريسية المعنية بشكل مباشر وأساسي بمدى جودة مُخرجات التعليم للجامعة، وبذلك تتحقق الأهداف الأساسية لرؤية المملكة 2030 للتعليم العالي التي ركزت على المجالات الرئيسة الثلاثة التالية:

- إعادة النظر في التخصصات الجامعية الحالية وتطويرها مستقبلاً لتتوافق مع احتياجات سوق العمل، إما عن طريق التوسع في تخصصات مُعينه، أو إغلاق مسارات تعليمية قد لا تخدم الرؤية المستقبلية للمملكة.
- التركيز على جودة التعليم الجامعي المقدم من خلال بناء شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية، ومراقبة جودة المخرجات التعليمية، وأن تكون خمس من الجامعات السعودية من أفضل 200 جامعة عالمياً.
- التأهيل والتدريب المتقدم لعضو هيئة التدريس ليتمكن من التعامل مع المتغيرات المستقبلية التي تتطلع إليها رؤية المملكة فيما يتعلق بالتعليم الجامعي. (الشهراني، 2022).

ثانياً-الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

- **دراسة القرني (2022)** استهدفت الدراسة تحديد الأثر الذي تسهم به حوكمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات. حيث تكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع العاملين الإداريين في مديرية الزراعة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية. وتم أخذ عينة عشوائية طبقية من المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين الإداريين والمرشدين الزراعيين، وتم توزيع مائة استمارة استبيان عليهم، وصل للباحث فعلياً منها 83 استمارة، وتم استبعاد 14 لعدم صلاحيتها، وبالتالي أصبح عدد مفردات العينة 69 مفردة صالحة للتحليل الإحصائي وذلك بنسبة 69% من أصل العينة. ولدعم نتائج الدراسة الميدانية وللخروج بنتائج أكثر دقة ومصداقية للدراسة. فقد تم إجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض مفردات العينة بالمديرية المبحوثة. وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة بقبول فرضيات الدراسة، وأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ من أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية، في الولاء التنظيمي، لدى العاملين بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا، وأن نوع الولاء التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة هو الولاء العاطفي، يليه الولاء الأخلاقي، وهو ما يتفق مع عدد من الدراسات الاستطلاعية والنماذج الاستدلالية التي اعتمدها الباحث في متن هذه الدراسة.
- **دراسة عبد الكريم ومرزوقي (2022)** وهدفت إلى التعرف على مبادئ حوكمة الموارد البشرية من خلال معيار المواصفات الدولية ISO 30804، وعلى مستوى تطبيقها في الجامعات الجزائرية، حيث تم إعداد استبيان وتم توزيعه على موظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بوضياف في المسيلة، حيث استخدم برنامج SPSS في إجراء المعالجة الإحصائية وفي تحليل النتائج، وخلصت الدراسة إلى أن هناك مستويات مقبولة لتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية حسب معيار ISO 30804 في الجامعة وفق آراء موظفي وأساتذة الكلية.
- **دراسة حموم (2022)** جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات التوظيف الجيد من خلال معايير الحوكمة في المؤسسات الاستشفائية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على موظفي المركز الاستشفائي الجامعي-تلمسان-بحيث تم توزيع (43) استبانة واسترجع منها (33). وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية لكنها متوسطة بين حوكمة الموارد البشرية وسياسة التوظيف في المؤسسة الاستشفائية لولاية تلمسان. هذا ما عكسته معاملات الارتباط التي أتت متوسطة بالإضافة إلى أن عملية التوظيف تخضع نسبياً لبعض الممارسات البيروقراطية التي أثرت سلباً على مبدأ المساواة للالتحاق بالوظيفة العمومية.
- **دراسة شبيخي (2021)** وهدفت إلى معرفة تأثير حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي عن طريق تحديد الارتباط وتأثير تطبيق أبعاد حوكمة الموارد البشرية (الرؤية والتوجه الاستراتيجي، المساواة، الكفاءة، النزاهة) على الرضا الوظيفي بقطاع التأمين في سعيده، ولهذا الغرض تم توزيع استبيان على عينة عشوائية حجمها 42 عامل. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.V22، وأظهرت النتائج التي تم التوصل إليها وجود علاقة طردية بين حوكمة الموارد البشرية والرضا الوظيفي بمؤسسات التأمين محل الدراسة، وخصوصاً بين بعدي الكفاءة والنزاهة وبين الرضا الوظيفي. إضافة إلى ذلك، يوجد تأثير إيجابي لتطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في مؤسسات التأمين بولاية سعيده. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات.
- وهدفت **دراسة مرسال (2020)** إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها، والتعرف على مفهوم مخاطر الموارد البشرية، والكشف عن دور الحوكمة في إدارة مخاطر الموارد البشرية، ومعرفة واقع ممارسة الحوكمة في المنظمات السودانية، ودراسة

وتحليل أثر حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية من خلال معايير الحوكمة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واختبرت الفرضين التاليين: توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية، توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن شركة كولدير الهندسية المحدودة تعمل على تطبيق الحوكمة بالشركة، ويتضح ذلك من خلال الوسط الحسابي الذي يبلغ (3.50) بانحراف معياري (0.792)، وأنه لا توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية المحدودة، كما أوصت بعدد من التوصيات منها إنشاء إدارة خاصة بالحوكمة، العمل على ترسيخ مفهوم الحد من مخاطر الموارد البشرية بين العاملين، العمل على تقليل مخاطر استغلال المنصب بالشركة.

- **دراسة بن سعدة وبخوش (2020)** هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير تبني مفهوم حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي. واعتمدت الدراسة على توظيف الأسلوب الإحصائي التحليلي، وتم توزيع (85) استمارة استبيان لدراسة استجابات الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر حول ممارسات حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى تأثير هذه الممارسات على مستويات اندماجهم الوظيفي. وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير لتفعيل ممارسات حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة المبحوثة. وأكدت الدراسة على ضرورة تبني منظمات الأعمال لممارسات حوكمة الموارد البشرية لتعظيم عوائد الاستثمار في الموارد البشرية بما يحقق أهداف المنظمة والموظفين.

- **دراسة المفيز (2019)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات فيها. ولتحقيق هذا الهدف بنيت استبانة مكونة من (45) فقرة تتناول واقع الحوكمة موزعة على خمسة أبعاد هي: السلطات والإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والشفافية، والمشاركة، و(15) فقرة للتعرف على المعوقات. أما عينة الدراسة فتكونت من (51) عضوًا من أعضاء مجالس الجامعات السعودية الحكومية. وقد مثلت عينة الدراسة نسبة 25% من مجمل مجتمعها، البالغ عدده 204 عضو من أعضاء مجالس الجامعات السعودية الحكومية الآتية: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة، وجامعة حائل. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق مجالات الحوكمة كان متوسطًا، وجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية فيما يتعلق بمجال السلطات والإدارة في المرتبة الأولى، في حين جاء مجال المساءلة في المرتبة الثانية، ثم جاء مجال الاستقلالية في المرتبة الثالثة، وأما مجال الشفافية فقد جاء في المرتبة الرابعة، ثم جاء مجال المشاركة في المرتبة الخامسة والأخيرة. كما أظهرت النتائج أن موافقة عينة الدراسة على معوقات تطبيق الحوكمة كان عاليًا، وقد مثلت المركزية وضعف مستوى الاستقلالية المالية والإدارية، وتدني مستوى الحرية الأكاديمية، أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية.

- **دراسة العتيبي (2018)** هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، وتأثيرها بمتغيري الجنس والخبرة التدريسية، وتكونت عينة الدراسة من (98) دكتوراً و(53) دكتوراً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود. اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تم تطوير استبيان لقياس واقع تطبيق الحوكمة وهو مكون من (33) فقرة. وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان متوسطاً بشكل عام. ولا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=05$). في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية يعزى لمتغير الجنس.

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند ($\alpha=05$) في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الخبرة، ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر. وأوصت الدراسة في اصدار لوائح وأنظمة توضح آليات ومعايير لإجراءات التعيين والترقية داخل الجامعة.

ب-دراسات سابقة بالإنجليزية:

- هدفت دراسة **AJ De Bruy (2020)** إلى استكشاف آليات حوكمة الموارد البشرية من خلال دراسة حالة نوعية في صناعة البرمجيات في جنوب إفريقيا، حيث تم التعرف على آليات حوكمة الموارد البشرية التي تستخدمها الإدارة. حيث تم تحديد عينة غرضية للدراسة، وتم جمع البيانات بواسطة استبيان إلكتروني. وتم تحليل البيانات. وأشارت النتائج إلى أن الدور الهرمي التقليدي والغرضي لقائد الفريق ومدير الفريق يمكن أن يتم استبدالهما من خلال التقنيات والبرمجيات؛ وأن إدارة العمليات غير المرنة تزيد من مخاطر التكنولوجيا، وأن الامتثال للتشريعات يساهم في زيادة خلق المعرفة. وأوصت الدراسة بتكوين مجموعة المعارف الناشئة حول الأداء الفعال، وآليات حوكمة الموارد البشرية.
- دراسة **Kaehler Grundei (2019)** هدفت هذه الدراسة إلى تطوير تعريف دقيق يدمج مبادئ حوكمة الموارد البشرية مع حوكمة الشركات وإدارة الموارد البشرية. حيث تم إجراء الدراسة على عينة قصدية من مديري الموارد البشرية بعدد من المؤسسات، وتم جمع البيانات بواسطة استمارة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن أفضل تعريف لإدارة الموارد البشرية في إطار الحوكمة هو إطار السلوك الداخلي والخارجي لإدارة الموارد البشرية وقدرتها على فرض سيطرتها في الشركة ووحداتها، وأوصت الدراسة العلماء والباحثين بالبدء في بناء نظريات حول حوكمة الموارد البشرية ودراستها تجريبياً. ومن الناحية العملية أوصت الدراسة المديرين ومتخصصي الموارد البشرية الذين يقومون بتشكيل نماذج الشركات لإدارة الموارد البشرية والقيادة ومنظمي الفروع، بإعادة هيكلة متطلبات الموارد البشرية، وفقاً لمبادئ حوكمة الموارد البشرية الواردة في ISO 30408.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- يتبين من استعراض الدراسات السابقة أنها درست العلاقة أو الأثر بين متغير حوكمة الموارد البشرية وعدد من المتغيرات المختلفة منها: كالولاء التنظيمي دراسة (القرني، 2022)، الرضا الوظيفي دراسة (شيخي، 2021)، مخاطر الموارد البشرية دراسة (مرسال، 2020)، مستويات الاندماج الوظيفي دراسة (بن سعدة وبخوش، 2020)، كما تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اختيار الاستبانة كأداة للدراسة، وتشابهت مع معظم الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي التحليلي عدا دراسة بن سعدة وبخوش (2020) التي اعتمدت المنهج التحليلي الإحصائي.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة؛ باستثناء: دراسة عبد الكريم ومرزوقي (2022) حيث شابهت الدراسة في اختيار مجتمع الدراسة من أكاديميين في جامعات وكذلك دراسة العتيبي (2018) ودراسة المفيز (2019)، كما اختلفت الدراسة الحالية في حجم العينة، وحدودها الزمانية والمكانية: حيث أجريت دراسة القرني على العاملين في إدارة الزراعة في جمهورية مصر بلغت 83 عاملاً، وتمت دراسة حوم (2022) على موظفي المركز الاستشفائي الجامعي-تلمسان- بالجزائر على 33 موظفاً، ودراسة شيخي التي أجريت في قطاع التأمين في سعدة بالجزائر وعينة 42 موظفاً كذلك دراسة بن سعدة وبخوش التي طبقت على الموظفين في قطاع الاتصالات بالجزائر على 85 موظفاً، ودراسة مرسال في السودان التي طبقت في إحدى شركات القطاع الخاص على 45 موظفاً، أما عينة الحالية فأعضاء هيئة التدريس والمحاضرين و المعبددين (الذين على رأس العمل وقت إجراء الدراسة) في جامعة نجران وبلغ حجم العينة 115 عضواً.
- أما أوجه الاستفادة؛ فتمثلت في إثراء الإطار النظري، والاطلاع على منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها، وكيفية

بنائها، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وأخيراً الاستفادة منها في تفسير نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها.

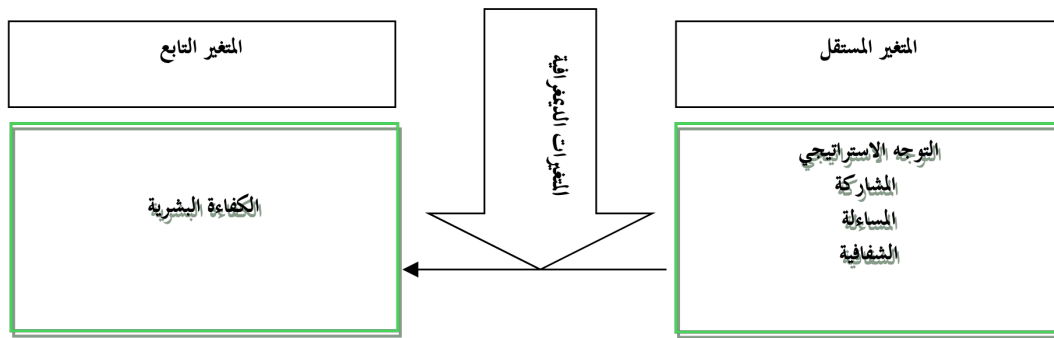
- وتتميز الدراسة الحالية بكونها من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع حوكمة الموارد البشرية، كذلك من الدراسات النادرة - إن لم تكن الأولى - على المستوى المحلي والإقليمي التي ربطت بين المتغيرين: حوكمة الموارد البشرية والكفاءة البشرية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة وأسئلتها وأهدافها اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لوصف حوكمة الموارد البشرية والكفاءة البشرية، كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل معطيات الجانب الميداني والوقوف على دور حوكمة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة البشرية في جامعة نجران.

شكل (1): نموذج الدراسة:



المصدر: أعداد الباحثة من خلال فرضيات الدراسة 2022م

مجتمع الدراسة:

انطلاقاً من المجال الموضوعي للدراسة، وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات المطلوبة، والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، حددت الباحثة مجتمع الدراسة الذي يتكون من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والمحاضرين والمعيرين بجامعة نجران.

عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع المدروس؛ نظراً لتوفرها فرصاً متكافئة لكافة أفراد العينة؛ تم توزيع استبانة إلكترونية، وتم الحصول على (115) استجابة صالحة للتحليل؛ بما يمثل نسبة 11.2% من إجمالي مجتمع الدراسة (1023 عضو/ هيئة تدريس وكذلك المحاضرين والمعيرين الذين على رأس العمل وقت إجراء الدراسة).

وصف عينة الدراسة:

جدول رقم (1) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛ وفقاً للمتغيرات

م	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكور	23	20.0
		إناث	92	80.0
		المجموع	115	100.0
2	سنوات الخبرة	أقل 5	13	11.3
		6-10	32	27.8
		11-15	39	33.9
		أكثر من 15	31	27.0
		المجموع	115	100.0

40.0	46	معيد/ محاضر	الدرجة العلمية	3
42.6	49	استاذ مساعد		
14.8	17	استاذ مشارك		
2.6	3	استاذ		
100.0	115	المجموع		
60.0	69	الإنسانية	الكليات	4
24.3	28	العلمية		
15.7	18	الصحية		
100.0	115	المجموع		

يتبين من الجدول (1) التكافؤ النسبي بين فئات العينة، ورغم وجود خلل نسبي بين الفئتين من الإناث والذكور وتبعاً لمتغير الدرجة العلمية؛ فهي ناجمة عن ظروف بيئة الدراسة، ومع ذلك فجميع أفراد العينة يحملون مؤهلات لا تقل عن بكالوريوس، كما أن كثرة المتغيرات يعكس شمول العينة لمختلف فئات المجتمع، وهو ما ينعكس إيجاباً في دقة الإجابات ومصداقية النتائج.

صدق أداة الاستبانة والتجانس الداخلي:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بإجراء نوعين من الاختبارات:

- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تطلب التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة الاستبانة بعدد 6 من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال بقصد الاستفادة من خبرتهم في تخصصهم، وبناء على ملاحظات الأساتذة تم تعديل الاستبانة وتصميمها في صورتها النهائية، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس.
- **التجانس الداخلي للاستبانة:** قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة ومحاورها ومقارنتها بالدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2) درجة ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للاستبانة ككل

المجال/ الأبعاد	الارتباط بالمجال	الدلالة	الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	الدلالة
بُعد التوجه الاستراتيجي	.733**	0.000	.737**	0.000
بُعد المشاركة	.830**	0.000	.781**	0.000
بُعد المساءلة	.889**	0.000	.903**	0.000
بُعد الشفافية	.838**	0.000	.843**	0.000
المجال الأول: أبعاد حوكمة الموارد البشرية			.990**	0.000
المجال الثاني: الكفاءة البشرية			.917**	0.000

يُلاحظ من الجدول رقم (2) أن هناك اتساقاً داخلياً بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمحور الأول الذي ينتمي إليه، وبين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة؛ حيث يلاحظ أن درجة الارتباط عالية عند مستوى دلالة (.01)، وهذا يدل على أن جميع المجالات والمحاور تتمتع بدرجة اتساق داخلي يجعلها صالحة للدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

لحساب ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرنباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3) يوضح ثبات مجالات ومحاور الاستبانة باستخدام ألفا كرنباخ

المجالات	م	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرنباخ
المجال الأول: أبعاد حوكمة الموارد البشرية	1	بُعد التوجه الاستراتيجي	6	0.904
2		بُعد المشاركة	8	0.925
3		بُعد المساءلة	8	0.930
4		بُعد الشفافية	8	0.903

	0.956	30	الثبات الكلي للمجال الأول: أبعاد حوكمة الموارد البشرية	
0.951	9	ثبات مجال الكفاءة البشرية		المجال الثاني
	0.970	39	الثبات الكلي للاستبانة	

يُلاحظ من الجدول السابق أن معامل ثبات الاستبانة ككل بلغ (97.0)، وهو معامل ثبات عالي، كما أن معامل الثبات لجميع مجالات ومحاور الاستبانة كان عالياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات يجعلها صالحة للدراسة الحالية، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية صالحة لتطبيقها على عينة الدراسة.

مقياس الدراسة:

تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على العبارات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي Likart Scale، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (كبير جدا) إلى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (ضعيف جداً) وبينهما ثلاثة اوزان. وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختبار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة.

ويمكن توضيح كيفية احتساب التقدير اللفظي لمحاور الدراسة، وذلك باستخراج المدى كما هو معروف عن طريق حساب الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة على النحو التالي:

المدى = 5 - 1 = 4، ويتم تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد القيم على النحو التالي:

طول الفئة = $5 \div 4 = 0.80$ ، ومن ثم تضاف لأقل قيمة وبالتالي فقد تم تحديد فئات المقياس وفقاً للجدول التالي:

جدول (4) المدى للمتوسطات والتقدير اللفظي المقابل لاستجابات عينة الدراسة

م	مدى المتوسط الحسابي	التقدير اللفظي لدرجة التطبيق
1	1.00-1.80	ضعيفة جداً
2	1.81-2.60	ضعيفة
3	2.61-3.40	متوسطة
4	3.41-4.20	كبيرة
5	4.21-5.00	كبير جداً

الأساليب الإحصائية:

- استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي للعلوم الإنسانية (SPSS) وتضمن التحليل الأساليب الإحصائية الآتية:
- التكرارات والنسب المئوية.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين العبارات ومجالاتها ومحاورها وقياس العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية وبين الكفاءة البشرية.
 - معامل ألفا كرنباخ لقياس ثبات مجالات ومحاور الاستبانة.
 - اختبار (t) لعينتين مستقلتين لمقارنة استجابة الذكور والإناث على الأداة.
 - اختبار التباين الأحادي one-way analysis of variance لـ Anova : للمقارنة بين باقي فئات المتغيرات.

4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتيجة السؤال الأول: «ما واقع حوكمة الموارد البشرية في جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية؟»

وللإجابة عن هذا السؤال تم تفرغ نتيجة استجابة عينة الدراسة على عبارات المجال الأول ككل، والنتائج كما يبينها الجدول (5):

جدول رقم (5) نتائج استجابة العينة على عبارات محور حوكمة الموارد البشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة الموافقة
1	أهداف عمادة الموارد البشرية بالجامعة مدرجة ضمن الاستراتيجية العامة للجامعة	63.4	97.0	31.78	1	كبيرة جدا
2	يُعزز التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية من تحقيق رؤية الجامعة.	03.4	58.0	90.68	2	كبيرة جدا
3	لدى الجامعة خطط لرفع كفاءة القيادات العليا بما.	81.4	09.0	56.38	3	كبيرة
4	تخطط الجامعة لاحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية	71.4	09.0	03.38	4	كبيرة
5	خطط الموارد البشرية بالجامعة متسقة مع خطتها الاستراتيجية	41.4	09.0	87.28	5	كبيرة
6	يوجد توجه استراتيجي للعمل بمبدأ الحوكمة في الجامعة.	01.4	38.0	19.18	6	كبيرة
			17.0	41.48		كبيرة جدا
		12.4				بُعد التوجه الاستراتيجي ككل
1	يعمل جميع منتسبي الجامعة بروح الفريق.	97.3	50.1	38.57	1	كبيرة
2	يتم التنسيق مع الأقسام الأكاديمية عند وضع القوانين ذات الصلة بأدائها.	75.3	01.1	84.17	2	كبيرة
3	يتم إشراكي في الاجتماعات.	83.3	72.1	56.76	3	متوسطة
4	أشارك في وضع خطط العمل.	51.3	22.1	69.26	4	متوسطة
5	يتم تنفيذ القرارات التي شاركت في وضعها.	60.3	51.1	22.16	5	متوسطة
6	تؤخذ مقترحاتي لتحسين العمل بعين الاعتبار.	30.3	21.1	07.06	6	متوسطة
7	يتم إشراكي في القرارات الخاصة بالعمل.	09.2	62.1	90.85	7	متوسطة
8	تتاح الفرصة لي للمشاركة في صياغة اللوائح.	35.2	92.1	16.05	8	ضعيفة
		81.3	69.0	75.36		بُعد المشاركة ككل
						متوسطة
1	قواعد العمل الإدارية المطلوب الالتزام بها معلومة للجميع.	19.3	00.1	62.87	1	كبيرة
2	تؤدي المساءلة إلى الوصول للأداء الأعلى بالجامعة.	98.3	69.0	47.77	2	كبيرة
3	تتم المساءلة بالجامعة وفق اللوائح.	38.3	70.1	25.67	3	كبيرة
4	تعزز المساءلة من اختيار الكوادر البشرية الأكثر كفاءة.	08.3	89.0	00.67	4	كبيرة
5	تمتع لجنة التدقيق المعتمدة من الجامعة بالاستقلالية.	77.3	99.0	03.57	5	كبيرة
6	يوجد نظام معلن للشكاوى والمقترحات.	57.3	91.1	69.47	6	كبيرة
7	تسهل المساءلة في تقويم ضعف الأداء في الجامعة.	47.3	40.1	87.47	7	كبيرة
8	آليات المساءلة الإدارية معلومة لدي.	45.3	61.1	87.07	8	كبيرة
		87.3	68.0	45.57		بُعد المساءلة ككل
						كبيرة

كبيرة	1	16.87	60.1	39.3	تطبق الجامعة اللوائح على كافة العاملين بما.	1
كبيرة	2	69.07	61.1	55.3	تتيح الجامعة معلومات كافية عن مواردها البشرية لجميع الموظفين.	2
كبيرة	3	07.86	71.1	34.3	جميع المعلومات الخاصة بالعمل متاحة للجميع.	3
متوسطة	4	31.76	90.1	63.3	تراعي إدارة الجامعة العدالة عند توزيع الأعمال الإضافية على العاملين.	4
متوسطة	5	78.46	03.1	42.3	تطلع إدارة الجامعة العاملين على نتائج تقاريرهم.	5
متوسطة	6	53.65	72.1	28.2	لدي معلومات كافية عن كل إحصائيات الجامعة.	6
متوسطة	7	00.65	42.1	08.2	أطلع على التقارير المرحلية المفصلة عن وضع الجامعة.	7
متوسطة	8	22.35	62.1	66.2	لدي معلومات بالتغيرات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية.	8
متوسطة		84.46	39.0		22.3	بُعد الشفافية ككل
كبيرة		21.17	37.0		65.3	محور حوكمة الموارد البشرية ككل

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (5) أن متوسط استجابة العينة على عبارات محور حوكمة الموارد البشرية ككل بلغ (3.56)، بانحراف معياري بلغ (0.73)، ونسبة مئوية بلغت (71.12)، وهي تدل على موافقة عينة بدرجة كبيرة على عبارات محور حوكمة الموارد البشرية في جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من: مرسل (2020)، المميز (2019) (فيما يخص بُعدي: الشفافية والمساءلة) وكذلك دراسة عبد الكريم وسعيدة (2022)، وفي المقابل هناك اتفاق مع تفاوت درجات تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية بين الدراسة الحالية و دراسة القرني (2022).

نتيجة السؤال الثاني: «ما درجة الاهتمام بالكفاءة البشرية في جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية؟»

للإجابة عن هذا السؤال تم تفرغ نتيجة استجابة عينة الدراسة على عبارات المجال الثاني، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (6) نتائج استجابة العينة على عبارات محور الكفاءة البشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة الموافقة
1	تستخر الجامعة إمكانياتها التقنية لرفع كفاءة الموارد البشرية	4.01	1.02	80.17	1	كبيرة
2	لدى الجامعة موارد بشرية عالية الكفاءة	3.92	0.95	78.43	2	كبيرة
3	تدرب الجامعة الموارد البشرية بانتظام	3.85	0.98	77.04	3	كبيرة
4	تعتمد الجامعة مبدأ الكفاءة عند تعيين الموارد البشرية	3.85	1.00	77.04	4	كبيرة
5	يمارس جميع منسوبي الجامعة مهامهم في ضوء مبادئ الحوكمة	3.83	0.97	76.70	5	كبيرة
6	تقيّم الجامعة كفاءة الموارد البشرية بصورة دورية	3.83	1.02	76.70	6	كبيرة
7	تضع عمادة الموارد البشرية أهدافاً واضحة لجميع المستويات	3.81	1.01	76.17	7	كبيرة
8	توفر الجامعة بيئة عمل محفزة لهيئة التدريس لتطوير أدائهم	3.68	1.14	73.57	8	كبيرة
9	يستفيد أعضاء هيئة التدريس من نتائج التقييم (كتغذية راجعة)	3.57	1.21	71.30	9	كبيرة
	محور الكفاءة البشرية ككل	3.82	0.88	76.35		كبيرة

تدل النتائج الواردة في الجدول رقم (6) أن درجة موافقة عينة الدراسة على مضمون عبارات محور الكفاءة البشرية في جامعة نجران

بالمملكة العربية السعودية كانت بدرجة كبيرة؛ حيث بلغ متوسط استجابة العينة على عبارات محور الكفاءة البشرية ككل (3.82)، بانحراف معياري بلغ (0.88)، ونسبة مئوية بلغت (76.35)، وهي تدل على الموافقة بدرجة كبيرة على مضمون عبارات محور الكفاءة البشرية في جامعة نجران، وقد تراوحت متوسطات استجابة العينة على عبارات هذا المجال بين (4.01 - 3.57).

نتيجة السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية (التوجه الاستراتيجي، المشاركة، المساءلة، الشفافية) وبين الكفاءة البشرية في جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية؟

وللإجابة على السؤال يلزم فحص الفرضية الأولى: «هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية (التوجه الاستراتيجي، المشاركة، المساءلة والشفافية) والكفاءة البشرية في جامعة نجران للوصول لرؤية المملكة 2030»

ولاختبار الفرضية؛ فقد قامت الباحثة بدراسة العلاقة بين متوسطات عبارات حوكمة الموارد البشرية (التوجه الاستراتيجي، المشاركة، المساءلة، الشفافية) التي ورد في المجال الأول وبين متوسطات عبارات الكفاءة البشرية الوارد في المجال الثاني وذلك بالاستعانة بمعامل ارتباط الناتج العزم ل: Pearson، بعد أن أجرت تحليلات مبدئية للبيانات؛ للتأكد من عدم الإخلال بالفرضية الطبيعية والخطية وتجانس التباين-، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

جدول رقم (7) العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية وبين الكفاءة البشرية

بُعد	العلاقة	التوجه الاستراتيجي	المشاركة	المساءلة	الشفافية	محور كفاءة الموارد البشرية
التوجه الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.484**	.657**	.471**	.668**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	115	115	115	115	115
المشاركة	Pearson Correlation	.484**	1	.617**	.555**	.559**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	115	115	115	115	115
المساءلة	Pearson Correlation	.657**	.617**	1	.671**	.839**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	115	115	115	115	115
الشفافية	Pearson Correlation	.471**	.555**	.671**	1	.761**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	115	115	115	115	115
متوسط محور حوكمة الموارد البشرية	Pearson Correlation	.733**	.830**	.889**	.838**	.850**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	115	115	115	115	115

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يُلاحظ من النتائج في الجدول (7) أن هناك ارتباطاً موجباً وبدرجة قوية بين المتغيرين: حوكمة الموارد البشرية والكفاءة البشرية، إذ بلغ معامل ارتباط (r) (850.) عند قيمة دلالة (0.000)، وهي درجة ارتباط قوية بدرجة كبيرة بحسب الإرشادات التي أوردها Cohen في تفسيره لقوة درجة الارتباط بين المتغيرين، حيث أشار إلى أن معامل ارتباط وفق الإرشادات كما يلي:

- إذا كانت قيمة (r): 0.10 - 0.29؛ فقوة الارتباط بين المتغيرين بدرجة صغيرة.

- إذا كانت قيمة (r): 0.30-0.49؛ فقوة الارتباط بين المتغيرين بدرجة متوسطة.

- إذا كانت قيمة (r): 0.50-1؛ فقوة الارتباط بين المتغيرين بدرجة كبيرة (بالانت، 2006م).

ولما كانت درجة الارتباط (r) بين المتغيرين: (حوكمة الموارد البشرية و الكفاءة البشرية) (850.)؛ وهي درجة ارتباط موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (1.0)، مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وكبيرة القوة بين متغير حوكمة الموارد البشرية وبين الكفاءة البشرية في جامعة نجران، فكلما زادت درجة حوكمة الموارد البشرية في جامعة نجران كلما زاد مستوى الكفاءة البشرية بدرجة كبيرة.

كما دلت النتائج على أن هناك ارتباطاً موجباً وبدرجة كبيرة القوة بين كل بعد من أبعاد محور حوكمة الموارد البشرية وبين الكفاءة البشرية في جامعة نجران، وتفاوتت درجة قوة العلاقة بين كل بعد من أبعاد محور حوكمة الموارد البشرية وبين الكفاءة البشرية، سيتم ذكرها تفصيلاً في مناقشة نتائج الدراسة.

فحص الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة العينة على أداة الاستبانة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، الكلية).

ولمعالجة هذا الفرض تم استخدام اختبار (t) للمقارنة بين متوسطي الذكور والإناث، كما تم استخدام اختبار التباين الأحادي لأنونفا للمقارنة بين متوسطات باقي المتغيرات الديمغرافية، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (8) المقارنات بين متوسطات استجابة العينة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

متغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T قيمة	قيمة الدلالة	الدلالة اللفظية
الجنس	ذكر	23	3.55	0.73	113	-0.458	0.648	غير دالة
	أنثى	92	3.63	0.75	34.587			
متغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	قيمة الدلالة	تفسير الدلالة	
سنوات الخبرة	بين المجموعات	2.137	3	.712	1.315	0.273	غير دالة	
	داخل المجموعات	60.140	111	.542				
	المجموع	62.277	114					
الدرجة العلمية	بين المجموعات	3.351	3	1.117	2.104	0.104	غير دالة	
	داخل المجموعات	58.927	111	.531				
	المجموع	62.277	114					
الكلية	بين المجموعات	.900	2	.450	0.821	0.442	غير دالة	
	داخل المجموعات	61.377	112	.548				
	المجموع	62.277	114					

يُلاحظ من النتائج الواردة في الجدول السابق أن قيمة (T) للمقارنة بين متوسطي استجابة العينة على عبارات الاستبانة ككل بلغت (648.)، وهي غير دالة إحصائياً عند قيمة دلالة (350.)؛ لأنها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الذكور والإناث على الأداة، كما أن قيمة (f) لمتغير سنوات الخبرة والدرجة العلمية والكلية لم تكن ذات دلالة إحصائية عند قيمة الدلالة قرين كل متغير؛ لأنها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة العينة على أداة الاستبانة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية.

خلاصة بأهم الاستنتاجات ومناقشتها:

- اتضح من نتائج الدراسة أن حوكمة الموارد البشرية مطبقة في جامعة نجران بدرجة كبيرة، حيث أن متوسط استجابة العينة على

- عبارات محور حوكمة الموارد البشرية ككل بلغ (3.56)، بانحراف معياري بلغ (0.73)، وبنسبة مئوية بلغت (71.12)، مع الملاحظة أن هناك تفاوت في متوسطات استجابة العينة على عبارات مجالات هذا المحور، حيث جاءت كالتالي:
- بُعد التوجه الاستراتيجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري (0.71): نجد أن إدراج أهداف عمادة الموارد البشرية بالجامعة ضمن الاستراتيجية العامة لها، وكون التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة يُعزّز من تحقيق رؤيتها هما السبب في النتيجة المتقدمة لهذا المجال.
 - جاءت موافقة العينة لبُعد المساءلة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.86): إن علم الجميع بالقواعد الملزمة أثناء تنفيذ الأعمال بالإضافة إلى إيمان الجميع بضرورة المساءلة في حال التقصير والخلل حتى تصل الجامعة لأهدافها هما السبب في النتيجة العالية لهذا المجال، كذلك ترى الباحثة أن من الأهمية بمكان وضوح آليات المساءلة الإدارية لجميع العاملين بالجامعة بمن فيهم هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدون حفظاً لحقوق جميع الأطراف.
 - في حين جاء بُعد الشفافية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.93): ومن الواضح أن تطبيق اللوائح على الجميع بشكل عادل وموضوعي وكذلك إتاحة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية للجامعة بحسب الممكن أمران مهمان للغاية، وكذلك ترى الباحثة أن الخطوة الأولى لتحسين وتقوية أداء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدون هو حصولهم على تغذية راجعة لتقييمهم السنوي حتى يتمكنوا من تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف إن وجدت، كذلك من المهم معرفتهم بالتغييرات التي تحدث في كل ما يخص إدارة الموارد البشرية بالجامعة.
 - وأخيراً جاء بُعد المشاركة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.96): إن اعتماد أسلوب عمل الفريق والتنسيق مع الأقسام العلمية عند صياغة اللوائح المنظمة للعمل لهما تأثير كبير على أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة، وتعزيزاً لذلك ترى الباحثة أن من المهم إشراك الجميع في كل تفاصيل العمل، والرجوع من قبل الأقسام العلمية بتغذية راجعة تؤكد الاستفادة من مشاركتهم حتى يتبين لهم أن اسهاماتهم ومشاركتهم تأخذ بعين الاعتبار فهذا يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لهم وكذلك ولائهم لجامعتهم و التزامهم التنظيمي.
 - كما تبين أن الكفاءة البشرية في جامعة نجران جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط (3.82) وانحراف معياري بلغ (0.88)، وبنسبة مئوية بلغت (76.35): لعل ذلك يرجع للكفاءات البشرية التي تزخر بها الجامعة وتسخيرها للإمكانيات التقنية في رفع الكفاءات البشرية بها وكذلك التدريب المستمر لمواردها البشرية مواكبة للتغيرات وتلبية للاحتياجات، هذا وتؤكد نتائج هذا المحور على ضرورة التغذية الراجعة بعد التقييم السنوي لأعضاء هيئة التدريس حتى تتأكد الفائدة منه وتنعكس إيجاباً على كفاءة الأداء.
 - كذلك تأكدت صحة الفرضية الأولى للدراسة بأن هناك ارتباطاً موجباً وبدرجة قوية بين المتغيرين: حوكمة الموارد البشرية وبين الكفاءة البشرية، إذ بلغ معامل ارتباط (r) (850.) عند قيمة دلالة (000.)، وهي درجة ارتباط قوية بدرجة كبيرة، فكلما زادت درجة حوكمة الموارد البشرية في جامعة نجران كلما زاد مستوى الكفاءة البشرية بدرجة كبيرة، وترتبت أبعاد حوكمة الموارد البشرية وقوة علاقتها بالكفاءة البشرية على النحو التالي:
 - حل متغير بُعد المساءلة في الترتيب الأول من حيث قوة علاقته بمتغير الكفاءة البشرية؛ إذ بلغ معامل الارتباط (r) بينهما (0.839) عند قيمة دلالة (000.)؛ وهي تدل على أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة وكبيرة القوة بينهما.
 - يليها في الترتيب الثاني بُعد الشفافية؛ إذ بلغ معامل ارتباطه (r) بمتغير الكفاءة البشرية (761.) عند قيمة دلالة بلغت (000.)؛ مما يعني أن العلاقة الارتباطية بينهما طردية موجبة وكبيرة القوة؛ فكلما زاد بعد الشفافية كلما زاد مستوى الكفاءة

البشرية بدرجة كبيرة القوة.

- ثم جاء ثالثاً بُعد التوجه الاستراتيجي؛ إذ بلغ معامل ارتباطه (I) بمتغير الكفاءة البشرية (.668) عند قيمة دلالة بلغت (000.)؛ مما يعني أن العلاقة الارتباطية بينهما موجبة وكبيرة القوة؛ فكلما زاد بُعد التوجه الاستراتيجي كلما زاد مستوى الكفاءة البشرية في جامعة نجران بدرجة كبيرة القوة.
- وفي الترتيب الأخير جاء بُعد المشاركة؛ إذ بلغ معامل ارتباطه (I) بمتغير الكفاءة البشرية (.559) عند قيمة دلالة بلغت (000.)؛ مما يعني أن العلاقة الارتباطية بينهما موجبة وكبيرة القوة؛ فكلما زاد بُعد المشاركة كلما زاد مستوى الكفاءة البشرية في جامعة نجران بدرجة كبيرة القوة.
- كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العينة على أداة الاستبانة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية؛ وهو ما يعكس انسجام فئات العينة واتفاقهم على قضايا حوكمة الموارد البشرية والكفاءة. وجميع ما سبق يعكس نجاحاً ملحوظاً لجامعة نجران: إدارة ووكالات، عمادات مساندة و عمادات كليات في تحقيق نتائج إيجابية، ولكنها ما زالت بحاجة لمزيد من الجهود لتحقيق مستوى أفضل؛ وصولاً لمخرجات تتطابق مع معايير وموجهات رؤية المملكة 2030.

التوصيات والمقترحات:

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة وتقدم التالي:

- الأخذ في الاعتبار آراء منسوبي الجامعة في خطط التحسين والتطوير المستمر، وذلك من خلال جلسات العصف الذهني، ورش العمل، اللقاءات المفتوحة واجتماعات المجالس العلمية للأقسام بغرض زيادة مشاركة الجميع في وضعها.
- التحسين المستمر لإجراءات الشفافية في كل ما يُعُود على تعزيز الانتماء وتطوير الجامعة.
- أتمتت التقارير الدورية للإدارات المختلفة في الجامعة، وتعميمها بشكل دوري وراتب.
- تفعيل واعتماد وثيقة العمل التي تُوضح مسؤوليات وحقوق أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدین.
- ترى الباحثة من الضرورة بمكان حصول أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدین - لاسيما المكلفين بأعباء إدارية منهم- على وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات، حفاظاً على ترتيب وسير العمل ومنعاً لتداخل المهام، فهذا يضمن الاستثمار الأمثل في الطاقات والموارد.
- إحاطة أعضاء هيئة التدريس بالتغيرات الجوهرية والتحديثات التي تتم في اللوائح المنظمة للعمل.
- من الضرورة بمكان إحاطة عضو هيئة التدريس بتغذية راجعة عن التقييم السنوي من قبل القسم العلمي حتى يرتقي بالأداء ويُعالج نقاط الضعف إن وجدت.
- النظر في استحداث وحدة تختص بحوكمة الموارد البشرية في هيكل العمادة المعنية.
- تفعيل -بشكل أكثر- الوحدات المختصة بالتدريب والتأهيل بما يُفيد في رفع الكفاءة البشرية، وذلك ببرامج تُوضع بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تراعي الفروق في المهارات والكفايات المختلفة باختلاف التخصصات.
- توصية بتناول حوكمة الموارد البشرية وأثرها على: الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي والتطوير التنظيمي في دراسات لاحقة.

قائمة المراجع:

أولاً-المراجع بالعربية:

- بالانت، جولية. (2006). التحليل الإحصائي باستخدام برامج SPSS. ترجمة: خالد العامري. (ط1). القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- البليهد، نورة بنت محمد. (2020). الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن في ضوء رؤية المملكة 2030م. المجلة التربوية، 74، 767-800. مسترجع من: <http://com.mandumah.search/1048797/Record>
- بن سعدي، سليمان؛ ومقران؛ زهرة. (2020). دور المساءلة والشفافية في حوكمة الموارد البشرية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية الحقوق السياسية.
- زهية، فرامطية؛ سمية، بوخاري؛ وخولة، مسراتي. (2020). أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 281-268.
- سعاد، حموم؛ وبونوة، شعيب. (2022). حوكمة الموارد البشرية وسياسة التوظيف في المؤسسات الاستشفائية: دراسة حالة المستشفى الجامعي تلمسان. مجلة المنهل الاقتصادي، 5(1)، 153-162. مسترجع من: <http://mandumah.search.1279428/Record/org.oclc.idm.sdl.com>
- سعيدة؛ عبد الكريم. (2023). مساهمة تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية في تحسين الالتزام التنظيمي في منظمات الأعمال. جامعة الوادي، الجزائر.
- السلمي، فاطمة عايض. (2017). دور مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في تنمية المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: جامعة الملك سعود أمودجا. أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030م - جامعة القصيم -السعودية، القصيم: جامعة القصيم، 930 - 972.
- الشهراني، محمد أحمد. (2022). تحليل نظام التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (76)، 62-75. <https://doi.org/10.33193/JALHSS/10.33193/62.2022.637>
- شيخي، مليكة. (2022). مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضا الزبائن. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة مصطفى إسمطبولي معسكر، الجزائر.
- شيخي، مليكة؛ ودحو، خضرة. (2021). أثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة قطاع التأمينات بسعيدة. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، 4(2)، 228-239.
- طالب، طالب غلوم. (2017). الحوكمة في برامج التميز بين النظرية والتطبيق. القاهرة: أطلس للنشر والانتاج الإعلامي.
- عبدالكريم، سعيدة؛ ومرزوقي، مرزوقي. (2022). واقع تبني حوكمة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية في ظل معيار المواصفات الدولية ISO 30804: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 7(1)، 445-458. مسترجع من: <http://com.mandumah.search/1275068/Record>
- العتيبي، عبدالله. (2018). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. دراسات، العلوم

التربوية، (4)45، 673-687.

غانم، سرمد؛ صالح، جاسم؛ إبراهيم محمد. (2017). تدقيق الموارد البشرية كأداة فعالة في حوكمة الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، 02(02). الصفحات؟

قربي، حسام. (2022). مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين (دراسة ميدانية). المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، 30(3)، 76-112. DOI: 10.21608/INP/10.21608.2022.270561

لحسن، بن فرحات مولي. (2012). إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، الجزائر.

مرسال، منى النيل مصطفى. (2020). دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدبير الهندسية المحدودة الخرطوم. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 11(11)، 195-219. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1020874>

المفيز، خولة بنت عبدالله. (2019). تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية، 15(15)، 199-394.

موقع جامعة نجران، (.N.d). Retrieved from <https://www.nu.edu.sa>، زيارة في تاريخ 24/8/2023. موقع رؤية المملكة 2030. (2016). <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/hcdp> /زيارة في تاريخ 24/8/2023.

وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (2017). دليل تقييم وتحسين ممارسات الحكومة في القطاع العام. عمان: وزارة تطوير القطاع العام مسترجع من الرابط: [/https://www.mop.gov.jo/Ar/Pages](https://www.mop.gov.jo/Ar/Pages)

ويكيبيديا، (.N.d). Retrieved from <https://www.nu.edu.sa>، زيارة في تاريخ 1-9-2023.

Arabic references:

Balint, Julia. (2006). *Statistical Analysis Using SPSS Software*. Translated by Khalid Al-Amri. (1st ed.). Cairo: Dar Al-Faruq for Publishing and Distribution.

Al-Bulaihad, Nora bint Mohammed. (2020). *Training Needs of Administrative Faculty Members at Princess Nourah bint Abdulrahman University in Light of Vision 2030*. The Educational Journal, 74, 767-800. Retrieved from: <http://search.mandumah.com/Record/1048797>

Ben Saadi, Suleiman; and Mekran, Zahra. (2020). *The Role of Accountability and Transparency in Human Resource Governance*. (Unpublished Master's Thesis), Mouloud Mammeri University Tizi Ouzou, Faculty of Political Science and Law.

Zohia, Qaramatiya; Samia, Boukhari; and Khoulood, Mesrati. (2020). *The Impact of Administrative Empowerment on Human Development in Higher Education Institutions*. Journal of Economic Sciences, Management, and Commercial Sciences, 268-281.

Saida, Abdelkrim. (2023). *The Contribution of Human Resource Governance Principles to Improving Organizational Commitment in Business Organizations*. University of El-Oued, Algeria.

Al-Salami, Fatimah Ayyad. (2017). *The Role of Higher Education Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia in Community Development from the Perspective of Faculty Members: King Saud University as a Model*. Conference Research: The Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030 - University of Qassim - Saudi Arabia, Qassim: University of Qassim, 930-972.

- Al-Shahrani, Mohammed Ahmed. (2022). *Analysis of the Higher Education System in the Kingdom of Saudi Arabia*. Journal of Arts, Literature, Humanities, and Social Sciences, (76), 62-75. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.76.2022.637>
- Shekhi, Malika. (2022). *The Contribution of Human Resource Governance to Improving Employee Performance and Customer Satisfaction*. (Unpublished doctoral dissertation), Mustafa Stambouli University, Algeria.
- Shekhi, Malika; and Duh, Khadra. (2021). *The Impact of Human Resource Governance on Employee Job Satisfaction: A Case Study of the Insurance Sector in Saïda*. Perspectives Journal of Research and Studies, 4(2), 228-239.
- Talib, Talib Ghloom. (2017). *Governance in Excellence Programs: Between Theory and Practice*. Cairo: Atlas Publishing and Media Production.
- Abdul Karim, Saida; and Merzouki, Merzouki. (2022). *The Reality of Human Resource Governance Adoption in the Algerian University under the ISO 30804 International Standard: A Case Study of the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management at Mohamed Boudiaf University in M'sila*. Journal of Economics and Business Finance, 7(1), 445-458. Retrieved from: <http://search.mandumah.com/Record/1275068>
- Al-Otaibi, Abdullah. (2018). *The Reality of Governance Application at King Saud University from the Perspective of Faculty Members*. Studies in Educational Sciences, 45(4), 673-687.
- Ghanem, Sarmad; Saleh, Jasim; Ibrahim, Mohamed. (2017). *Human Resource Auditing as an Effective Tool in Human Resource Governance*. Journal of Human Development University, 02(02). Pages?
- Qurni, Hussam. (2022). *Principles of Human Resource Management Governance and Its Impact on Enhancing Organizational Loyalty among Employees (Field Study)*. Egyptian Journal of Development and Planning, 30(3), 76-112. DOI: [10.21608/INP.2022.270561](https://doi.org/10.21608/INP.2022.270561)
- Lahsen, Ben Farhat Mawali. (2012). *Competency Management and Its Role in Modernizing Public Service in Algeria*. (Unpublished master's thesis), Faculty of Law and Political Science, Batna University, Algeria.
- Mursal, Mona El-Nile Mustafa. (2020). *The Role of Human Resource Governance in Managing Human Resource Risks: A Case Study of Khartoum Coldair Engineering Company*. Arab Journal of Literature and Humanities Studies, (11), 195-219. Retrieved from: <http://search.mandumah.com/Record/1020874>
- Al-Mufëez, Khoulah Bint Abdullah. (2019). "Application of Governance in Saudi Government Universities: A Proposed Perspective." Educational Sciences Journal, (15), 199-394.
- University of Najran Website. (N.d.). Retrieved from <https://www.nu.edu.sa>, visited on 8/24/2023
- Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia. (2016). <https://www.vision2030.gov.sa/en/v2030/vrps/hcdp/>, visited on 8/24/2023
- Ministry of Planning and International Cooperation. (2017). "Guide to Evaluating and Improving Government Practices in the Public Sector." Amman: Ministry of Public Sector Development. Retrieved from: <https://www.mop.gov.jo/En/Pages/>
- Wikipedia. (N.d.). Retrieved from <https://www.nu.edu.sa>, visited on 9/1/2023

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- AJ De Bruyn (2020), Harnessing HR Governance Ineffective Virtual Teams, International Journal of social sciences and Humanity Studies Vol (12), 1
- Charles Saliba (2014), HR Governance, The Real Gatekeeper. USEK, Colloquium on Corporate Governance across Ethics ,Culture & Citizenship, April. 14&15.

- International Monetary Fund.(2016).Le FMI et La Bonne Gouvernance, <https://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/govf.htm>. Date: 23-2-2023 AD.
- Kaehler B. & Gurundei J. (2019), HR Governance “ A Theoretical Introduction.«
- Kaehler B., Grundei J. (2019) HR Governance as a part of the Corporate Governance Concept. In: HR Governance. Springer Briefs in Business. Springer, Cham.
- SABPP. (2017) .HR Governance, www.sabpp.co.za Date: 23-2-2023 AD.
- Sinaga, Ananda Sabrida Tora Br & Rujiman, Rina Br Bukit, (2021), The Influence of Internal Control System, Individual Morality, and HR Competency on Fraud Prevention with Good Governance as An Intervening Variables: Study on OPD Deli Serdang Regency, North Sumatra Journal Sains Sosio Humaniora, Vol (5), 1.