

# Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في) التعليم العالي

Volume 43  
Issue 01 2023 العدد الخاص الأول- مجلد 43 لسنة 2023

Article 28

2023

## واقع تطبيق حوكمة الموارد البشرية وفقا للمواصفة العالمية 30408-ISO في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء - حالة دراسية

Ahmad Ali Salih  
asalih@meu.edu.jo

Muhammad Darwish M. Al Balushi  
maaa3328@hotmail.com

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe)

### Recommended Citation

Salih, Ahmad Ali and Darwish M. Al Balushi, Muhammad (2023) "واقع تطبيق حوكمة الموارد البشرية وفقا" 30408-ISO للمواصفة العالمية - حالة دراسية "في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء", *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي)* Vol. 43: Iss. 01, Article 28.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe/vol43/iss01/28](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol43/iss01/28)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي) by an authorized editor. The journal is hosted on Digital Commons, an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## واقع تطبيق حوكمة الموارد البشرية وفقا للمواصفة العالمية ISO-30408 في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء - حالة دراسية

### The reality of applying human resource governance in accordance with the international standard ISO-30408 in Muscat Electricity Distribution Company Case Study

**Ahmed Ali Salih\***

Faculty of Business  
Middle East University, Jordan  
[asalih@meu.edu.jo](mailto:asalih@meu.edu.jo)

**Muhammad Darwish M. Al Balushi**

Researcher - Sultanate of Oman  
[maaa3328@hotmail.com](mailto:maaa3328@hotmail.com)

**أحمد علي صالح**

كلية الأعمال  
جامعة الشرق الأوسط - الأردن

**محمد درويش محمد البلوشي**

باحث - سلطنة عمان

Received: 30/05/ 2023

Accepted: 30/06/ 2023

Published: 30/10/ 2023

#### Abstract

The article aimed to identify the reality of applying human resources governance in accordance with the international standard ISO-30408. It was applied in the Muscat Electricity Distribution Company and included all employees of the aforementioned company, whose number reached (497) individuals. The questionnaire was used as a means to collect data and information, and the most important results were that the level of application of human resources governance in the aforementioned company was (moderate). The study presented a set of recommendations, the most important of which are: Muscat Electricity Distribution Company maintains the continuity of interest in the application of human resources governance in its various dimensions and the use of tools to ensure that there is no decline or decrease in the level of interest in it, such as achieving justice in dealing with employees and laying down fair, clear and transparent foundations with regard to the system of promotions and incentives.

**Keywords:** human resource governance, international standard (ISO-30408), fairness and transparency, openness, accountability, Muscat Electricity Distribution Company.

#### المستخلص

هدف المقال التعرف إلى واقع تطبيق حوكمة الموارد البشرية وفقا للمواصفة العالمية ISO-30408 وقد طبقت في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء وشملت جميع العاملين في الشركة المذكورة وبلغ عددهم (497) فردا. واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات والمعلومات وكانت اهم نتائج الدراسة ان مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في الشركة المذكورة كان (متوسطا) وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: محافظة شركة مسقط لتوزيع الكهرباء على استمرارية الاهتمام بتطبيق حوكمة الموارد البشرية بمختلف أبعادها واستخدام أدوات تضمن عدم تراجع أو تدني مستوى الاهتمام بها، لتحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين، ووضع أسس عادلة وواضحة وشفافة فيما يتعلق بنظام الترقيات والحوافز. الكلمات المفتاحية: حوكمة الموارد البشرية، المواصفة العالمية (ISO-30408)، الانصاف والشفافية، الانفتاح، المساءلة، شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

## مقدمة

تمثل الموارد البشرية إحدى المرتكزات الأساسية في عمل المنظمات، وتعتبر من أهم العناصر المؤثرة على مستوى الإنتاجية من حيث الكم والنوع، وبناء على ذلك، فإن المنظمات دائماً ما تحرص على تجويد مواردها البشرية من خلال التأهيل والرعاية والتدريب، ويشمل ذلك التأهيل النفسي والاجتماعي للموظف بما يساهم من رفع كفاءته وأدائه، وبالتالي ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ونتاجيتها.

يبرز دور حوكمة الموارد البشرية والتي تمثل إطار عمل لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويكون تطبيقها بغرض تعزيز سيطرة الشركة على وحداتها وأقسامها، ويتكوّن هذا الإطار من معايير يتم وضعها بما يخدم رؤية وأهداف المنظمة (Kaehler & Grundei, 2018).

ومن الدراسات التي خلصت إلى أن حوكمة الموارد البشرية تقلل من الانسحاب أو تحفز الموظفين أو تزيد انتاجية الموظفين دراسة (بن سعدي وبخوش، 2020)، التي أكدت على أن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات يساهم في الرفع من الروح المعنوية لدى الموظفين. ودراسة (الأقرع، 2017)، التي خلصت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة مرتبط بفعالية الأداء وكفاءة عمل الموظفين.

وفقاً لما تقدم، جاءت الدراسة الحالية للكشف عن واقع حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO-30408) بالتطبيق على شركة مسقط لتوزيع الكهرباء باستخدام منهج دراسة الحالة؛ لأن الشركة المذكورة بحاجة إلى مثل هذه الدراسة كما سيتم توضيحه في مشكلة الدراسة.

## مشكلة الدراسة

إن تحديد مشكلة الدراسة يمثل نقطة مهمة ودرجة لأن المشكلة تتطلب تشخيص دقيق وواضح لمسبباتها، وعلى هذا الأساس اعتمدت الدراسة الحالية على الأدبيات السابقة والتحليلات العلمية والعملية فقد عرضت الأدبيات العديد من المؤشرات والاتجاهات منها بأن ظاهرة الانسحاب النفسي من أهم المؤثرات على كفاءة وجودة وإنتاج الموارد البشرية، وأنها تكون مرتبطة بضعف وغياب حوكمة الموارد البشرية ونذكر من ذلك دراسة (De Lange et al., 2004)، ودراسة (Li, 2008)،

والتي تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية، بحيث فحصت العلاقة بين تطبيق هذه الأنماط وبين الملكية النفسية والنية لترك العمل والانسحاب النفسي من العمل والشعور بالقيادة التبادلية. وانتهت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الشعور بالقيادة التبادلية والانسحاب النفسي من العمل. كما أشارت دراسة (سلاوي، 2016) إلى ضرورة التوسع في دراسة حوكمة الموارد البشرية لقلّة الدراسات المتخصصة بها. وبناء عليه، تكمن مشكلة الدراسة في الكشف عن واقع حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO-30408).

## سؤال الدراسة

في إطار ما تم تحديده بمشكلة الدراسة فإن سؤال الدراسة هو: ما واقع تطبيق حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO-30408) في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء؟

## أهداف الدراسة

1. تقديم إطار نظري يتضمن الهيكل المفاهيمي لحوكمة الموارد البشرية.
2. استكشاف واقع تطبيق حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO-30408).

## مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

**حوكمة الموارد البشرية (Human Resources Governance):** تعرّف اصطلاحاً بأنها إطار عمل لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويكون تطبيقها بغرض تعزيز سيطرة الشركة على وحداتها وأقسامها، ويتكوّن هذا الإطار من معايير يتم وضعها بما يخدم رؤية وأهداف المنظمة (Kaehler & Grundei, 2018). وبحسب المواصفة العالمية (ISO-30408)، فإن حوكمة الموارد البشرية تعرّف بأنها نظام يتم من خلاله توجيه عمل المنظمة والسيطرة عليها وضبط عمل موظفيها، بما في ذلك عمل صناعات القرار وكذلك كامل الكوادر والموارد البشرية الأخرى، وذلك في كافة مستويات صناعة القرار. وتشمل المبادئ:

**الإنصاف والشفافية (Fairness and Transparency):** في تصميم نتائج العمليات والممارسات التنظيمية. ويشير مفهوم الشفافية إلى الوضوح في كل مجالات العمل والعمليات التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية، بحيث تكون المعلومات

متاحة لجميع العاملين في المنظمة (عبد الحليم، وعبابنة، 2006).

وتعرف إجرائياً بمدى مشاركة صناع القرار في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء للمعلومات والبيانات وحيثيات صناعة القرار مع سائر العاملين ومدى اطلاعهم عليها

الانفتاح (Openness): في العمليات والممارسات والنتائج التنظيمية. ويشمل التحوّل من اتجاه النظام السري المغلق إلى النظام المفتوح القائم على التداول والتشارك (العوامل، 1990). ويعرف إجرائياً أنه إشراك الموظفين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء في عملية صناعة القرارات واتخاذها والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.

المساءلة (Accountability): أمام هيئات إدارة المنظمة، والسلطات القانونية، وأصحاب المصالح، وتقوم المساءلة على أساس الاستعداد لقبول اللوم عن الفشل أو قبلوا الثناء، والاستعداد لشرح أي إخفاق أو نجاح، وتفسير الأسباب المؤدية إلى هذا أو ذلك، وما يجب فعله لتصحيح الأخطاء والإخفاقات في حال وجدت (Gronlund, 2005). وتعرف إجرائياً بأنها تطبيق نظام محاسبة لجميع العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء بغض النظر عن مستواهم الوظيفي، وذلك في حال وجود أي تجاوزات أو تقصير في الأداء إزاء تحقيق أهداف المنظمة. وتعرف حوكمة الموارد البشرية إجرائياً بأنها مجموعة المبادئ التي تشتمل (الإنصاف والشفافية، والانفتاح، والمساءلة)، والتي تعزز سيطرة الشركة على وحداتها وأقسامها، وبما يؤدي إلى التعزيز والرفع من إنتاجيتهم كماً ونوعاً.

#### حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة إلى:

- الحدود المكانية: شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، في مسقط عاصمة سلطنة عُمان.
- الحدود البشرية: الموظفين العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.
- محددات الدراسة
- تم تطبيق هذه الدراسة على شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، في مسقط عاصمة سلطنة عُمان، وبالتالي لا يمكن تعميم نتائجها على المنظمات الأخرى، وتقتصر على الشركة المذكورة حصراً.
- عدم القدرة على الحصول على بعض البيانات التي تقيس بعض المتغيرات على درجة عالية من المصدقية والثقة.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة

##### 1-2 الإطار النظري للدراسة

مفهوم حوكمة الموارد البشرية (Human Resources Governance)

عرفتها (Mercer, 2016) بأنها ممارسة تنظيمية تستهدف تحسن أداء وإنتاج الموارد البشرية، وتحقيق الموائمة ما بين خصائص العمل وخصائص الدور المنوط بالموظف. وهي ليست هدف بحد ذاته وإنما ناظم يسعى للوصول إلى إدارة تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وعرفها (Kaehler & Grundei, 2018) بأنها إطار عمل لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويكون تطبيقها بغرض تعزيز سيطرة الشركة على وحداتها وأقسامها، ويتكوّن هذا الإطار من معايير يتم وضعها بما يخدم رؤية وأهداف المنظمة.

وبحسب المواصفة العالمية (ISO-30408)، فإن حوكمة الموارد البشرية تعرّف بأنها نظام يتم من خلاله توجيه عمل المنظمة والسيطرة عليها وضبط عمل موظفيها، بما في ذلك عمل صناع القرار وكذلك كامل الكوادر والموارد البشرية الأخرى، وذلك في كافة مستويات صناعة القرار.

##### أهمية حوكمة الموارد البشرية

تتمثل أهمية حوكمة الموارد البشرية في تحقيق الحياد والاستقلال لكافة العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، وتقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، وضمان الاستفادة من نظم الرقابة الداخلية. كما يتضمن تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة من خلال الموائمة الفعّالة بين أهداف المنظمة وبين قدرات ومهارات الموارد البشرية. كما تسهم حوكمة الموارد البشرية في تحسين التغذية الراجعة ثنائية الاتجاه، حيث يتم من خلالها إنشاء قنوات اتصال رسمية بين القادة والموارد البشرية (Gronlund, 2005).

##### مبادئ حوكمة الموارد البشرية

بحسب المواصفة العالمية (ISO-30408) فإن مبادئ حوكمة الموارد البشرية تشمل ما يأتي:

- الإنصاف والشفافية في تصميم العمل والمخرجات والعملية والممارسات التنظيمية. ويشير مفهوم الشفافية إلى الوضوح في كل مجالات العمل والعمليات التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية، بحيث تكون المعلومات متاحة لجميع العاملين في المنظمة (عبد الحليم، وعبابنة، 2006). ويشمل

الاستثمار في المورد البشري بما يحقق أهداف المنظمة والموظفين.

دراسة خزل، والحسناوي (2017). أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء.

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يؤثره التدقيق الاجتماعي بأبعاده (المقارن، التكاملية، المصدقية، الشفافية) في حوكمة الموارد البشرية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء. وكان مجتمع البحث (110) مدرساً. وبعد استحصال البيانات جرى تحليلها إحصائياً. ومن ثم تم التوصل إلى جملة نتائج أهمها: للتدقيق الاجتماعي وأبعاده دور تأثيري في حوكمة الموارد البشرية على نحو عام، وانطبق ذلك على العينة المبحوثة، وتبين أن الشفافية بخاصة هي صاحبة الأثر الأكبر من بين تلك الأبعاد. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعة بمراجعة وتدقيق الجوانب الاجتماعية وإعطائه أهمية.

دراسة الزهراني (2012)، تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها

هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والكشف عن طبيعة العلاقة بين واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي، وباستخدام ثلاث استبانة كأداة للدراسة: (استبانة واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة، واستبانة الرضا الوظيفي، واستبانة الولاء التنظيمي)، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية السعودية ورؤساء الأقسام، وبواقع (300) عضواً. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن ممارسة الحوكمة، جاءت بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحوكمة، تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي، لصالح حملة الدراسات العليا، ورؤساء الأقسام، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية دالة إحصائياً الرشيدة، وبين الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي.

مفهوم الشفافية أيضاً العلنية من قبل المدراء في الشروط والمتطلبات، وتكافؤ الفرص للجميع (برقاوي، 1988).

- الانفتاح، في العملية التنظيمية، والممارسات، والمخرجات. ويشمل التحول من اتجاه النظام السري المغلق إلى النظام المفتوح القائم على التداول والتشارك (العوامل، 1990). ويشمل هذا الانفتاح كافة مراحل العملية التنظيمية، وكذلك على صعيد المخرجات. ووفق ذلك يكون هناك علاقات تبادلية، صاعدة وهابطة، بين مختلف المستويات الوظيفية، على صعيد عملية صناعة القرار، وبحيث يتم إشراك أكبر قدر من العاملين في مختلف العمليات.

- المساءلة للوحدات الحاكمة للمنظمة، والسلطات القانونية، وصناع القرار: وهي مدى تحمل لفرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية، وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي قد تم إقرارها في المنظمة (هلال، 2007). وتقوم المساءلة على أساس الاستعداد لقبول اللوم عن الفشل أو قبلوا الثناء، والاستعداد لشرح أي إخفاق أو نجاح، وتفسير الأسباب المؤدية إلى هذا أو ذلك، وما يجب فعله لتصحيح الأخطاء والإخفاقات في حال وجدت (Gronlund, 2005). وتبني المساءلة على أساس وجود منظومة تضم آليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري، وتحقيق الصالح العام للمنظمة (أفندي، 2002).

## 2-2 الدراسات السابقة

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

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير تبني مفهوم حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي. واعتمدت الدراسة على توظيف الأسلوب الإحصائي التحليلي وتوزيع (85) استمارة استبانة لدراسة استجابات الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ولاية الأغواط) 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 لتعزيز عوائد

الحاكمية الرشيدة في الجامعات العمانية تمحورت حول عدم الالتزام باللوائح والأنظمة والتعليمات والعمل بها نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية بالإضافة إلى الإحلال المستمر لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية.

دراسة الفواز (2015) و أقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: تصور مقترح

هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق القيادات الأكاديمية لمبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات مكة المكرمة من وجهة نظرهم، وتحديد درجة أهمية مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحسين الأداء المؤسسي في تلك الجامعات، بالإضافة إلى معرفة درجة وجود متطلبات مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحسين الأداء المؤسسي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام استبانة تم تصميمها وتوزيعها على (487) قائداً من القيادات الأكاديمية في الجامعات شكلوا عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة متوسطة، وجاءت أهمية مبادئ الحوكمة بدرجة عالية جداً، وأن درجة متطلبات مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحسين الأداء المؤسسي كانت كبيرة، وأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة أهميتها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي في جامعات منطقة مكة المكرمة.

دراسة (بلهادف، 2019): حوكمة المؤسسات ودورها الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الفعال لحوكمة المؤسسات في تحسين الرضا الوظيفي، خاصة في ظل التوجه المتزايد نحو اقتصاد المعرفة القائم على أساس العنصر البشري. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على تحليل أهم الدراسات الأجنبية السابقة، والتي دفعت الباحثان نحو التطرق إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء من خلال تحليل أهم النماذج، والتي تم التوصل من خلالها إلى أعداد مخطط يوضح العلاقة بين حوكمة المؤسسات والرضا الوظيفي، بحيث يوضح أهم الإجراءات التي تساهم بشكل فعال نحو تحقيق رضا الموظفين.

دراسة (مرسال، 2020): دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية؛ دراسة حالة: شركة كولدري الهندسية المحدودة في الخرطوم.

دراسة العربي (2014) و أقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية - إن وجدت - تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية). تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والبالغ عددهم (4680)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات، واحتوت على ثلاثة محاور شملت اثنتين وسبعين عبارة، وتم توزيعها على عينة عشوائية، يبلغ عددها (650) وبنسبة (13.9%) من مجتمع الدراسة الأصلي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام تعود إلى؛ اختلاف المؤهل، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية.

دراسة السندي (2014) دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العمانية: المعوقات وسبل التطوير

هدفت إلى الكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العمانية، والمعوقات التي تواجهها، وسبل التطوير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانتين الأولى للكشف عن درجة تطبيق الجامعات العمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة، والثانية للكشف عن المعوقات وسبل التطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، وقد تكونت عينة الدراسة من (256) عضو هيئة تدريس، وقائد إداري وأكاديمي. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الجامعات العمانية لمبادئ الحوكمة في الإدارة جاءت بدرجة متوسطة، وعلى جميع المبادئ، جاءت في المرتبة الأولى مبدأ الشفافية، وفي المرتبة الأخيرة جاء مبدأ المساءلة، كما أظهرت النتائج أن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق الجامعات العمانية لتطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة وتفعيل وظائف الجامعة الرئيسية، وأن أبرز المعوقات التي تحد من تفعيل دور

المرسوم السلطاني 2004/78 حيث كانت أعمالها قبل ذلك من مسؤولية وزارة الكهرباء والمياه.

وشركة مسقط لتوزيع الكهرباء هي شركة مساهمة مغلقة والمرخص الوحيد من قبل هيئة تنظيم الكهرباء لتوزيع وتزويد الكهرباء لكافة القطاعات التجارية والسكنية والحكومية والصناعية والزراعية في محافظة مسقط بسلطنة عمان.

#### مهام وأنشطة الشركة

وتشمل مهام وأنشطة الشركة: تركيب وصيانة وتطوير شبكات توزيع الكهرباء في محافظة مسقط، وبما يضمن الجودة والأمان، إضافة إلى إدارة مهام المبيعات المتمثلة بالقراءات وتحصيل قيم الفواتير المطلوبة من المشتركين.

#### الهيكل التنظيمي

ويبلغ عدد موظفي الشركة (497) موظفاً. أما هيكلها التنظيمي فيشمل مجلس الإدارة، ومدير تنفيذي، إضافة إلى سبع وحدات، تشمل: لجنة الامتثال والمخاطر، ولجنة الموارد البشرية، ولجنة الاستثمار، ولجنة المناقصات الداخلية، ولجنة التدقيق الداخلي، وقسم التدقيق الداخلي، وسكرتارية الشركة. كما تشمل المكاتب والأقسام: التوزيع، والتزويد، والمالية، وتكنولوجيا الأمن السيبراني، واستراتيجية الحوكمة والاتصال، والموارد البشرية، والصحة والسلامة.

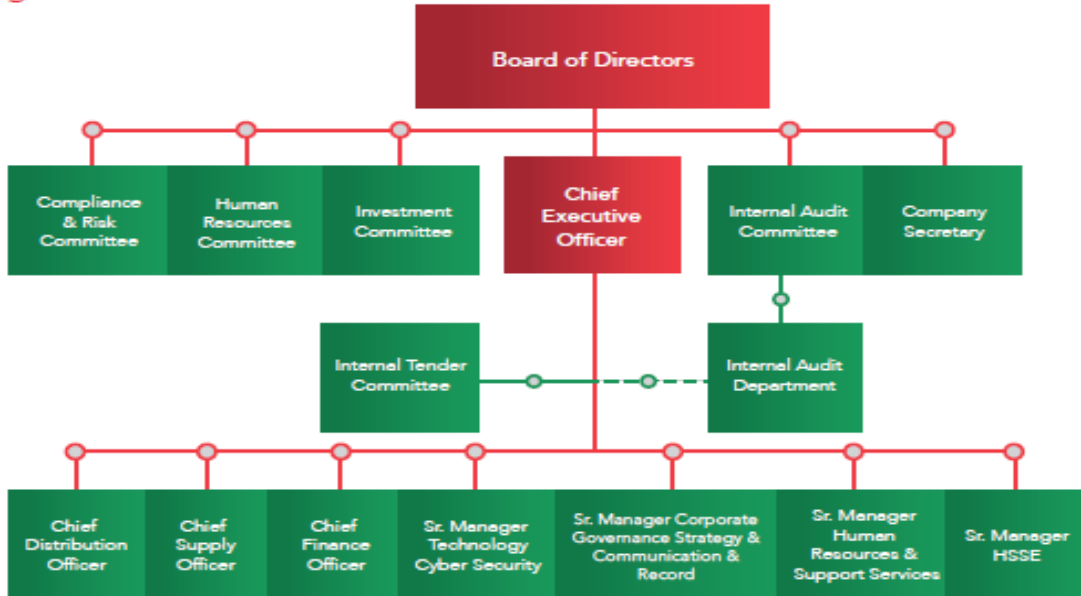
تمثلت مشكلة الدراسة في أنه بالنظر للتجارب والنماذج المختلفة لتطبيق الحوكمة في العالم كان الاستنتاج هو أن فكر الحوكمة لم يساهم في حل الكثير من المشكلات التي تواجه العمل المؤسسي، وعليه تم صياغة مشكلة البحث في التساؤلات: هل هناك علاقة بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية، هل هناك علاقة بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية، وهدف البحث إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها، والكشف عن دور الحوكمة في إدارة مخاطر الموارد البشرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها إن شركة كوليدير الهندسية المحدودة تعمل على تطبيق الحوكمة فيها وبمستوى متوسط، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في الشركة موضع الدراسة.

نظرة تعريفية على شركة مسقط لتوزيع كهرباء (medcoman.com)

#### النشأة

تأسست شركة مسقط لتوزيع الكهرباء عام 2005م، وهي الشركة الوحيدة المسؤولة عن توزيع الكهرباء في محافظة مسقط، وذلك بعد إعادة هيكلة قطاع الكهرباء بناءً على

### Organization Structure



شكل (1): الهيكل التنظيمي لشركة مسقط لتوزيع الكهرباء

## منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

## 1-3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة منهج "دراسة الحالة"، إذ يعد هذا المنهج الأكثر ملائمة في تحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها. لأن "دراسة الحالة" منهج يهتم في جمع البيانات المتعلقة بظاهرة معينة أو وحدة معينة محددة بذاتها. ويقوم هذا المنهج على أساس التعمق في الدراسة والنظر إلى الجزئيات من خلال الكل، بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة (Sekaran and Bougie, 2016).

## 2-3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركة توزيع كهرباء مسقط، ويبلغ عددهم (497) موظف، استناداً إلى التقرير السنوي لعام 2019م الصادر عن الشركة. ونظراً لمحدودية أفراد المجتمع وكونهم ضمن شركة واحدة، وحتى تكون النتائج أكثر دقة وموثوقية تم شمولهم جميعاً بالدراسة بأسلوب المسح الشامل.

## 3-3 وحدة التحليل

تكونت وحدة التحليل لهذه الدراسة من العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، في مدينة مسقط، عاصمة سلطنة عُمان ضمن المستويات الوظيفية (مدير عام – نائب مدير عام – مدير قسم- موظف- فني).

## 4-3 طرق جمع البيانات

تم الوصول إلى البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة بالاعتماد على مصدرين لجمع البيانات، هما:

أ. مصادر ثانوية: تطلب الإطار النظري بالبحث في مصادر البيانات المتمثلة في مراجعة الأدبيات السابقة وما تم نشره من أبحاث ودوريات ومقالات، بالإضافة إلى مواقع (الإنترنت) والكتب، والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب. المصادر الأولية: الاستبانة كأداة للدراسة من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة

## أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، وبالاعتماد على الدراسات السابقة طور الباحث استبانة لقياس واقع تطبيق حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO-30408) دراسة حالة: شركة مسقط

## الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المختصين الأكاديميين في مجال الإدارة من أساتذة الجامعات بهدف إبداء رأيهم في فقراتها من حيث الصياغة اللغوية، ومدى انتماء فقراتها للأبعاد، ومدى صلاحيتها لما طورت من أجله، وتم تعديلها حسب توجيهات المحكمين حيث تم تغيير وحذف بعض الفقرات، وإجراء تعديلات على صياغتها اللغوية والعلمية.

## ثبات الاداة

احتسب مستوى الثبات لأبعاد حوكمة الموارد البشرية كل على حدة، ومن ثم احتسب الثبات للأبعاد مجتمعة، وفقاً لمعامل (كرونباخ – ألفا). وتعتبر فقرات الاستبانة تتمتع بالاتساق الداخلي والثبات إذ بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا 70% كحد أدنى، ويبين الجدول (3-11) نتائج اختبار الثبات:

## الجدول (1)

ثبات أبعاد (حوكمة الموارد البشرية) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن=455)

البيد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
البيد الأول: الإنصاف والشفافية	5	0.90
البيد الثاني: الانفتاح	4	0.813
البيد الثالث: المساءلة	5	0.864
المحور الأول ككل	14	0.946

يظهر الجدول (3-11) أن "معامل كرونباخ ألفا لجميع أبعاد حوكمة الموارد البشرية بلغ (0.946)، كما أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد المحور الأول (المتغير المستقل) كل على حدة كان مرتفعاً، حيث بلغ (0.90) للإنصاف والشفافية، و(0.813) للانفتاح، و(0.864) للمساءلة، واستناداً إلى القاعدة المشار إليها سابقاً فإن جميع القيم كانت أكبر من 70% وهذا ما يدل على تمتع الفقرات بالثبات".

## وصف خصائص عينة الدراسة

## الجدول (2) توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	338	74.3%
	أنثى	117	25.7%
	المجموع	455	100%



وبنسبة (8.8%)، ويلهم من هم ضمن (ثانوية عامة) وبنسبة (8.6%)، وفي المرتبة الأخيرة من هم ضمن المستوى (دكتوراه) وبنسبة (1.8%).

وأخيراً أشارت بيانات الجدول أن ما نسبته (33.4%) من عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة (16 سنة فأكثر) يلهم من هم ضمن سنوات الخبرة (من 6 – 10 سنوات) وبنسبة (32.5%) ويلهم من هم ضمن سنوات الخبرة (من 11 – 15 سنة) وبنسبة (26.8%)، وفي المرتبة الأخيرة من هم ضمن سنوات الخبرة (من 5 سنوات فأقل) وبنسبة (7.3%).

#### تحليل نتائج الدراسة

وصف إجابات وتقديرات عينة الدراسة على واقع تطبيق

#### أبعاد حوكمة الموارد البشرية

تم التعرف على تقديرات أفراد العينة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الآتية:

#### 1- البعد الأول: الإنصاف والشفافية

الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

أفراد العينة على بعد الإنصاف والشفافية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
27	تستخدم الشركة هياكل وظيفية مرنة	2.78	1.04	متوسطة
29	تضع الشركة تعليمات توضح إجراءات العمل لكل وظيفة.	3.24	1.01	متوسطة
35	تعمل الشركة على تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين.	2.92	1.05	متوسطة
41	تلتزم الشركة بتطبيق معايير الترقية الوظيفية.	2.89	1.07	متوسطة
42	تمتلك الشركة نُظُم تضبط الأداء الإداري.	3.16	0.90	متوسطة
	بعد الإنصاف والشفافية ككل	2.99	0.60	متوسطة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
العمر	30 سنة فأقل	33	7.3%
	31- أقل من 36 سنة	157	34.5%
	36- أقل من 41 سنة	132	29.0%
	41 – أقل من 46 سنة	107	23.5%
	46 سنة فأكثر	26	5.7%
	المجموع	455	100%
المستوى التعليمي	ثانوية عامة	39	8.6%
	دبلوم	40	8.8%
	بكالوريوس	239	52.5%
	دبلوم عالٍ	48	10.5%
	ماجستير	81	17.8%
	دكتوراه	8	1.8%
	المجموع	455	100%
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	33	7.3%
	6 – 10 سنوات	148	32.5%
	11 – 15 سنة	122	26.8%
	16 سنة فأكثر	152	33.4%
	المجموع	455	100%

يبين الجدول (3-14) أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم (338) فرداً مشكلين ما نسبته (74.3%)، في حين أن الإناث شكلن ما نسبته (25.7%)، وهذا يشير إلى أن معظم العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء هم من الذكور.

كما تشير بيانات الجدول المتعلقة بالعمر أن ما نسبته (34.5%) من عينة الدراسة كانوا ضمن الفئة العمرية (31- أقل من 36 سنة) وهي النسبة الأعلى تمثيلاً ضمن هذه العينة، ويلهم من هم ضمن الفئة العمرية (36- أقل من 41 سنة) وبنسبة (29.0%)، ويلهم ذوي الفئة العمرية (من 41 – أقل من 46 سنة) وبنسبة (23.5%)، ويلهم الفئة العمرية (30 سنة فأقل) وبنسبة (7.3%)، ويلهم في المرتبة الأخيرة من هم ضمن الفئة العمرية (46 سنة فأكثر) وبنسبة (5.7%).

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي فيلاحظ أن حاملي شهادات البكالوريوس هم الفئة الأكثر تمثيلاً ضمن هذه العينة، حيث شكلت ما نسبته (52.5%)، ويلهم من هم في مستوى الماجستير وبنسبة (17.8%)، ويلهم من هم ضمن المستوى التعليمي (دبلوم عالٍ) وبنسبة (10.5%)، ويلهم من هم ضمن مستوى (دبلوم

حسابي بلغ (3.01) وبأهمية نسبية متوسطة. كما تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لبعده الافتتاح ككل بلغ (3.23)، وبأهمية نسبية متوسطة. ومن خلال قيم معامل الاختلاف، يلاحظ أن تلك القيم متقاربة في البعد الواحد، مما يشير إلى عدم تشتت الإجابات. وتشير النتائج السابقة إلى أن شركة مسقط لتوزيع الكهرباء تطبق الافتتاح كأحد أبعاد حوكمة الموارد البشرية وبمستوى متوسط، وذلك من خلال إعداد أدلة إرشادية تبين للموظفين إجراءات تنفيذ الأعمال، والحرص على توجيه الموظفين وتحويل الصلاحيات لهم.

### 3- البعد الثالث: المساءلة

الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد المساءلة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
32	تعتمد الشركة آليات مساءلة إدارية تتسم بالمرونة.	3.13	0.94	متوسطة
33	تعزز آليات المساءلة الإدارية في الشركة من تحمل المسؤولية في نفوس الموظفين.	3.46	0.81	متوسطة
36	تعمل الشركة وفق آليات مساءلة إدارية معلنة لجميع الموظفين.	3.13	0.98	متوسطة
38	تقييم الشركة الأداء بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية.	3.39	0.85	متوسطة
	بعد المساءلة ككل	3.25	0.72	متوسطة

يبين الجدول (3-4) ان تقديرات افراد العينة لفقرات بعد المساءلة تراوحت ما بين (3.13 – 3.46)، وجاءت الفقرة رقم (33) والتي تنص على: "تعزز آليات المساءلة الإدارية في الشركة من تحمل المسؤولية في نفوس الموظفين" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبأهمية نسبية متوسطة، كما جاءت الفقرة رقم (36) والتي تنص على: "تعمل الشركة وفق آليات مساءلة إدارية معلنة لجميع الموظفين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وبأهمية نسبية متوسطة. كما تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لبعده المساءلة ككل بلغ (3.25)، وبأهمية

يبين الجدول (1-4) أن تقديرات أفراد العينة لفقرات بعد إعادة هندسة ثقافة العمل تراوحت ما بين (2.78 – 3.24)، وجاءت الفقرة رقم (29) والتي تنص على: "تضع الشركة تعليمات توضح إجراءات العمل لكل وظيفة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.24) وبأهمية نسبية متوسطة، كما جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على: "تستخدم الشركة هياكل وظيفية مرنة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.78) وبأهمية نسبية متوسطة. كما تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لبعده الإنصاف والشفافية ككل بلغ (2.99)، وبأهمية نسبية متوسطة. إن تحليل النتائج السابقة يشير إلى أن شركة مسقط لتوزيع الكهرباء وفي سعيها لتطبيق حوكمة الموارد البشرية تضع تعليمات توضح إجراءات العمل لكل وظيفة، وتعمل على تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين، وبدرجة متوسطة.

### 2- البعد الثاني: الانفتاح

الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد الانفتاح

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
22	تُعد الشركة أدلة إرشادية تبين للموظفين إجراءات تنفيذ الأعمال.	3.31	0.92	متوسطة
24	تحرص الشركة على توجيه الموظفين.	3.31	0.95	متوسطة
25	تحرص الشركة على زيادة مشاركة العاملين في تصميم نظام العمل.	3.01	0.89	متوسطة
28	تشجع الشركة على ممارسة تخويل الصلاحيات.	3.31	0.82	متوسطة
31	تضع الشركة خطط مفصلة للعمل.	3.15	0.89	متوسطة
	بعد الانفتاح ككل	3.23	0.72	متوسطة

يبين الجدول (2-4) أن تقديرات أفراد العينة لفقرات بعد الانفتاح ما بين (3.01 – 3.31)، وجاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على: "تشجع الشركة على ممارسة تخويل الصلاحيات" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.31) وبأهمية نسبية متوسطة، كما جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على: "تحرص الشركة على زيادة مشاركة العاملين في تصميم نظام العمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط

متوسطة. كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السندي (2014) التي أظهرت في نتائجها أن درجة تطبيق الجامعات العمانية لمبادئ الحوكمة في الإدارة جاءت بدرجة متوسطة، واتفقت أيضاً مع دراسة الفواز (2015)، التي بينت نتائجها أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة متوسطة واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزهراني (2012)، التي بينت نتائجها أن ممارسة الحوكمة في الجامعات الأهلية السعودية، جاءت بدرجة كبيرة.

### التوصيات

طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات بناء على ما توصلت إليه الدراسة، تتمثل فيما يأتي:

1. محافظة شركة مسقط لتوزيع الكهرباء على استمرارية الاهتمام بتطبيق حوكمة الموارد البشرية بمختلف أبعادها واستخدام أدوات تضمن عدم تراجع أو تدني مستوى الاهتمام بها، كتحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين، ووضع أسس عادلة وواضحة وشفافة فيما يتعلق بنظام الترقيات والحوافز.
2. تهيئة بيئة العمل في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء وبما يدعم مهارات العاملين فيها من خلال تبني أفكارهم وزيادة مشاركتهم في تصميم نظام العمل.
3. الاستمرار في تعزيز آليات المساءلة الإدارية في الشركة، وذلك وفق آليات واضحة ومحددة ومعلنة للجميع.
4. تعزيز ادماج العاملين لدى شركة مسقط لتوزيع الكهرباء في العمل من خلال تهيئة بيئة عمل مرنة ومريحة، وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة.
5. تشجيع العاملين في الشركة على إنجاز الأعمال في وقتها وتأدية مهام الوظيفة على أتم وجه، وذلك من خلال اتباع آليات مختلفة تعتمد على تشجيع العاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.

نسبية متوسطة. وتشير النتائج السابقة إلى أن شركة مسقط لتوزيع الكهرباء تطبق المساءلة كأحد أبعاد حوكمة الموارد البشرية وبمستوى متوسط، وذلك من خلال تعزيز آليات المساءلة الإدارية في الشركة من تحمل المسؤولية في نفوس الموظفين، بالإضافة إلى تقييم الأداء بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية.

### مناقشة النتائج والتوصيات:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأهمية النسبية لأبعاد (حوكمة الموارد البشرية) جاءت متوسطة بشكل عام، حيث جاء بعد المساءلة في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ (3.25)، وبأهمية نسبية متوسطة، يليه بعد الانفتاح، وبوسط حسابي بلغ (3.23)، وبأهمية نسبية متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الإنصاف والشفافية بمتوسط حسابي بلغ (2.99) وبأهمية نسبية متوسطة. ويستخلص أن بيئة عمل شركة مسقط لتوزيع الكهرباء مثلها مثل جميع البيئات الإدارية الأخرى عرضة لحدوث الكثير من المشكلات الإدارية التي تعيق العمل الإداري وتؤثر على فاعليته، ما يحدث أثراً سلبياً على العاملين في أدائهم لأعمالهم، وبالتالي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي يمكن تفسير وجود مستوى متوسط من حوكمة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة بإدراكها لأهمية الموارد البشرية فيها وتطبيق الحوكمة عليهم، وذلك من خلال سعيها إلى وضع تعليمات توضح إجراءات العمل لكل وظيفة، بالإضافة إلى اعتمادها لهياكل وظيفية واضحة، والالتزام بتطبيق معايير الترقية الوظيفية، والعمل على تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين.

كما تفسر هذه النتيجة في إدراك القائمين على شركة مسقط لتوزيع الكهرباء بأهمية حوكمة الموارد البشرية في تحقيق الحياد والاستقلال لكافة العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، وتقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، وضمان الاستفادة من نظم الرقابة الداخلية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (مرسال، 2020)، التي بينت نتائجها إن شركة كولدير الهندسية المحدودة تعمل على تطبيق الحوكمة فيها وبمستوى متوسط، كما اتفقت مع دراسة العريبي (2014)، التي بينت نتائجها أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- الاقرع، نور (2017). أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 1(5)، 64-80.
- برقاوي، نزيه (1988). الشفافية في تنفيذ عمليات التخصصية. مجلة أخبار التخصصية، 5(1)، 32-51.
- بلهادف، سامية (2019). حوكمة المؤسسات ودورها الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي. مجلة البشائر الاقتصادية، 4(5)، 570-583.
- بن سعدة، عبد القادر، وبخوش، مديحة (2020). حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية الأغواط). مجلة دراسات العدد الاقتصادي. المجلد 11(1). العدد (1). 96-119.
- خزعل، بصير، والحسناوي، مهدي (2017). أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء. مجلة الإدارة والاقتصاد. المجلد (6). العدد (22). 106-125.
- الزهراني، خديجة. (2012). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الزهيري، طلال ناظم خضير (2018). "تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية اعتمادا على قدرات الموارد البشرية لرفع مستوى الأداء في مؤسسات المعلومات." مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، 2(29)، 154-175.
- سلاوي، حليلة (2016). "العوامل السوسيوتنظيمية للاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أدرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر
- السندي، عائشة سلطان. (2014). دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العمانية: المعوقات وسبل التطوير، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- عبد الحلیم، أحمد، وعبابنة، راند (2006). أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك (25-27) نيسان 2006م: 53-78.
- العريبي، منال بنت عبد العزيز بن علي. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3 (12)، 114-148.
- العوامل، نائل عبد الحافظ (1990). الانفتاح التنظيمي على البيئة في الشركات المساهمة في الأردن. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة: 175-215.
- الفواز، نجوى بنت مفوز مفيز. (2015). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- مرسال، منى (2020). دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية؛ دراسة حالة: شركة كولدير الهندسية المحدودة في الخرطوم. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية. 11(4)، 195-220.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. L., & Bongers, P. M. (2004). **The relationships between work characteristics and mental health: Examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study.** *Work & Stress*, 18(2), 149-166.
- Kaehler, Boris, and Jens Grundei. **HR Governance: A Theoretical Introduction.** Springer, 2018.
- Li, Tian. **The relationship between leadership styles, perceived control and psychological ownership.** Diss. The University of Waikato, 2008.
- Mercer (2016), **Why HR Governance Matters; Managing the HR Function for Superior Performance**
- Sekaran, U. and Bougie, R.(2016) *Research Methods for Business; Askill- Building Approach.* 7 Edition, wiley & sons, west Sussex Shapira-Lishchinsky, Orly, and Shmuel Even-Zohar. **"Withdrawal behaviors syndrome: An ethical perspective"**. *Journal of Business Ethics* 103.3 (2011): 429