

**أثر معايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات اخلاقيات  
العمل في المؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية  
دراسة حالة مؤسسة نماء الأهلية**

**إعداد**

**أحمد مستور عطية الثقفي**

**إشراف الدكتور**

**عبداللطيف اسامه عبداللطيف صابر**

## الملخص :

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مدى تأثير المعايير المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية والمتمثلة في مجلس الإدارة وأصحاب المصالح والمراجعة والمتغيرات البيئية والخبرة في مكونات اخلاقيات العمل من خلال القواعد الأخلاقية والقيادة الأخلاقية والهياكل الأخلاقية في منظمة نماء الخيرية، وعلى غرار الاليات تبحث المنظمة من خلال حوكمة الموارد البشرية الى تحقيق التكامل الأخلاقي للعمل والذي يضمن الأداء الأمثل للمنظمة. بالاعتماد على المنهج الوصفي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج، وتوصلت نتائج الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر ذوي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) لتطبيق معايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات أخلاقيات العمل في مؤسسة نماء الخيرية.

## الكلمات المفتاحية:

حوكمة؛ الموارد البشرية، أخلاقيات العمل، مؤسسة نماء الخيرية

## Abstract

This study aimed to shed light on the impact of human resource governance standards, represented by the board of directors, stakeholders, auditing, environmental variables, and experience, on the components of work ethics through ethical rules, ethical leadership, and ethical structures in the Namaa Organization. Like mechanisms that the organization explores through human resource governance to achieve ethical integration of work, ensuring optimal organization performance. Employing a descriptive approach, the study developed a questionnaire as a primary tool for data collection. The SPSS program was used to analyze the results. The study's results indicated a statistically significant impact at the 0.01 level for the application of human resource governance standards on the components of work ethics in the Namaa Organization.

## Keywords:

**governance; human resources; work ethics; Namaa Organization.**

## المقدمة:

تُعَدُّ المكتسبات الأخلاقية السابقة للعامل ركيزة أساسية يعتمد عليها المنظمة لمناقشة أخلاقيات العمل أو، بشكل أوسع، أخلاقيات المنظمة ككل. لقد حاولت العديد من الأبحاث التطرق إلى موضوع أخلاقيات العمل ومعالجته، مثلاً من خلال فرض معايير خاصة في التوظيف لضمان حصول المنظمة على طاقم عمل أخلاقي، ولكن يمكن أن تؤدي هذه العملية إلى ابتعاد العمال ذوي الخبرة والكفاءة العالية. كما أن وضع ميثاق للقواعد الأخلاقية داخل المؤسسة أصبح صعباً لصعوبة تطبيقه وإلزام العمال به.

من هنا، تأتي فكرة هذا البحث الذي يحاول إيجاد وإبراز الأثر الذي تحدثه حوكمة الموارد البشرية على أخلاقيات العمل في المنظمة محل الدراسة. ومن أجل الحصول على النتائج المرجوة، حاولنا دراسة هذا الموضوع بالنسبة لمنظمات نماء الخيرية وإعطاء رؤية عن آليات حوكمة الموارد البشرية على أخلاقيات العمل.

تشهد بيئة الأعمال اليوم تزايداً مستمراً للتحديات والتغيرات، مما يفرض على المنظمات ضرورة إعادة النظر في العديد من مفاهيمها وفلسفاتها الإدارية. فمحاولة التكيف مع الظروف البيئية الجديدة والتعامل معها بشكل سليم هو السبيل الوحيد للاستمرار في المنافسة وتحقيق النجاح. كما أن المنظمات اليوم عادت من جديد للبحث عن القيمة المضافة والاستثمار الأكثر جدوى للربح في أصل بنائها وبقائها، وهو المورد البشري.

يبذل الكثير من الخبراء والباحثين جهداً كبيراً في تأصيل النظرة التي تقول بأن عصب الأداء المؤسسي يكمن في المورد البشري، وأن تطوير آليات التحكم في هذا المورد وتوجيه جهده بالشكل السليم يعد بمثابة الخطوة الأكبر نحو تحقيق الأداء الجيد. ومن هنا ظهرت العديد من المفاهيم مثل حوكمة الموارد البشرية التي تسعى إلى قيادة المنظمة نحو تحقيق التكامل الأخلاقي للعمل، مما يضمن الأداء الأمثل للعمال والمؤسسة على حد سواء، وبالتالي تحقيق الأهداف.

ومن خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية

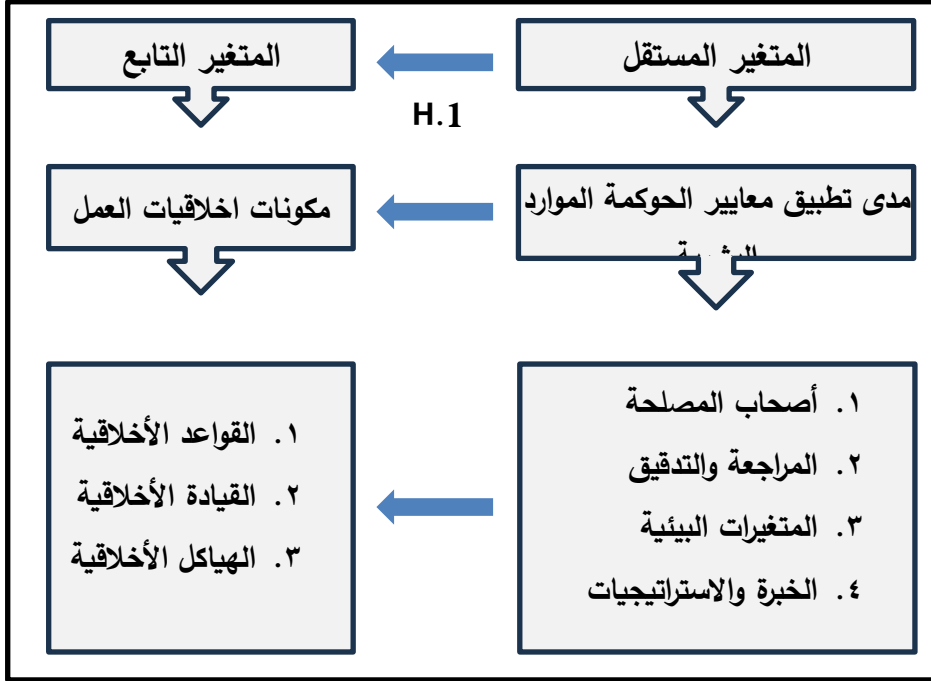
الإشكالية: هل يؤثر تطبيق معايير حوكمة الموارد البشرية في منظمة نماء الخيرية على أخلاقيات العمل ومكوناتها؟

للإجابة على هذه الإشكالية تم صياغة الفرضية التالية:

H.1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير حوكمة الموارد البشرية على

أخلاقيات العمل ومكوناتها في مؤسسة نماء الخيرية محل الدراسة؟

نموذج الدراسة:



شكل (١) : نموذج الدراسة من إعداد الباحث

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

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

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في استكشاف موضوع حوكمة الموارد البشرية وأخلاقيات العمل، واللذان يعتبران من أهم مواضيع العصر في مجال إدارة الموارد البشرية. تتناول الدراسة تحديات حديثة وحساسة تؤثر على استمرارية منظمات الأعمال في بيئة تنافسية متزايدة، حيث أصبح المورد البشري الأساسي الذي يحدث الفارق من خلال خبرته وتأهيله وقدرته على تحقيق أهداف المنظمة. يعتبر موضوع حوكمة الموارد البشرية من أحدث المواضيع، حيث كانت الحوكمة في البداية تركز على الجوانب المادية، ولكن بسبب التجاوزات التي شهدتها منظمات الأعمال في التعامل مع مواردها البشرية، بدأ الباحثون والمسؤولون في السنوات الأخيرة في تطبيق مفهوم الحوكمة على العنصر البشري في المنظمة من خلال مفاهيم جديدة تتناسب خصائص المورد البشري في المنظمة.

وبناءً عليه فإن انتشار العديد من السلوكيات غير الأخلاقية عامل يعيق وصول هذه الموارد البشرية إلى أعلى مستويات أدائها وتحقيقها لأهدافها وأهداف المنظمة.

## حدود الدراسة:

يقع مجال الدراسة ضمن الحدود الدراسية التالية:

- **الحدود الموضوعية:** بغرض الوصول إلى نتائج واقعية ومنطقية وتحليل مناسب لنتائج الدراسة، اقتصرت الدراسة على البحث في أثر حوكمة الموارد البشرية بأبعادها (أصحاب المصلحة، المراجعة والتدقيق، المتغيرات البيئية، الخبرة والاستراتيجيات)، على مكونات أخلاقيات العمل في منظمات الأعمال (القواعد الأخلاقية، القيادة الأخلاقية، الهياكل الأخلاقية).
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث ١٤٤٥ هـ / ٢٠٢٤ م.
- **الحدود المكانية:** شملت الدراسة منظمة نماء الخيرية - مكة المكرمة - المملكة العربية السعودية
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عدداً من الموظفين في منظمة نماء الخيرية فرع مكة المكرمة

## الإطار النظري

أولاً: حوكمة الموارد البشرية  
ما هي الحوكمة:

الحوكمة هي عملية أو نظام يُستخدم لإدارة وتوجيه ومراقبة المؤسسات، ويتضمن توزيع السلطات والمسؤوليات بين الأعضاء المختلفين في المؤسسة (سواء كانوا مديرين أو مساهمين أو غيرهم) وتحديد القواعد والإجراءات التي تحكم سلوكها. تهدف الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة والأداء الجيد في الإدارة وتشجيع الاستقلالية وتقوية الثقة بين المساهمين والمديرين (Mathis, Jackson , 2018, 15).

### أهمية الحوكمة

تعتبر الحوكمة أساساً للممارسات الاخلاقية وضمانا لسير العمل الإداري بدون معوقات كما انها تعمل على إدارة المنظمات بشكل علمي وعملي وتتخلص أهميتها في ما يلي: (المنيع والخنيزان، ٢٠١٧، ٥٤)

- الارتقاء بمستوى الاداء مما يدفع بعجلة التطوير الى الامام.
- الوقوف على الازخاء ومسبباتها والعمل على تصحيحها والتخلص منها.
- تحقق النزاهة والعدالة لجميع العاملين في المنظمة.
- محاربة الفساد التنظيمي.
- الحد من التجاوزات والعمل على ايقافها.
- زيادة الثقة بالمنظمة من خلال تطبيق الشفافية.

### خصائص الحوكمة ومؤشراتها

تتمثل خصائص الحوكمة فيما يلي (عزي، ٢٠٢٠، ٥٤)

١. الشفافية: تعني توخي الدقة في توفير المعلومات وإتاحة الفرصة أمام جميع المعنيين للاطلاع عليها.
٢. المساواة: توفير الفرص للجميع دون استثناء بهدف تحسين أوضاعهم.
٣. المسائلة: متخذ القرار مسؤول أمام جميع الاطراف المتأثرين بقراراته وكل من يهمه الأمر من أصحاب المصالح في المنظمة.
- ٤ المشاركة: الحوكمة تعطي الحق لجميع الاطراف المساهمة بصناعة القرارات.

٥. النزاهة: تعني الامانة والإخلاص في العمل.

٦. الفاعلية الاستثماري الأمثل للموارد المتاحة.

### متطلبات تطبيق الحوكمة

لتطبيق الحوكمة وتحقيق أهدافها بشكل فعال عدة متطلبات (الاقرع، ٢٠١٧، ٥٤)

- توفير منظومة أخلاقية تتسم بالنزاهة.
- توفير بيئة عمل مناسبة تتصف بالكفاءة والصدق والعدالة.
- إيجاد نظام محاسبي فعال ينظم العمل الإداري.
- توفير هيكل تنظيمي واضح ينظم علاقات العمل بشفافية.
- الاحساس بحجم المسؤولية الملقاة على عاتق من سيقوم بتطبيقها.

### ما هي حوكمة الموارد البشرية:

تعرف حوكمة الموارد البشرية على أنها الأسلوب الذي يعمل على تحقيق استراتيجية وأهداف الموارد البشرية التي تتوافق مع أهداف الاستراتيجية العامة في المنظمة من خلال قيادة وظيفة الموارد البشرية بطريقة أخلاقية ومستدامة لتحقيق الالتزام بأفضل ممارسات الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي (SABPP, 2017, 8) ، بينما تعرفها (Saliba, 2014, 17) على أنها العملية التي تضمن أن العنصر البشري في أي منظمة سوف يحكم بقوة الأخلاق و الكفاءة، وتعرف أيضاً بأنها عملية قيادة وظيفة الموارد البشرية وإدارة الاستثمارات ذات الصلة من أجل:

- تحسين اداء الأصول الرأسمالية البشرية للمنظمة.
- الوفاء بالمسؤوليات الائتمانية والمالية.
- تخفيف مخاطر الموارد البشرية.
- مواءمة أولويات الوظيفة مع متطلبات العمل.
- تمكين الموارد البشرية من اتخاذ القرارات التنفيذية المتعلقة بمجالات عملهم (Mercer, 2003,2)

عموماً يمكن القول إنه لا يوجد تعريف جامع الحوكمة الموارد البشرية لذا يعرفها الباحث بشكل عام، على أن حوكمة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى تعزيز السلوك المثالي داخل المؤسسة وإدارة



الموارد البشرية بفعالية. تشمل هذه السياسات وضع مبادئ وقواعد واضحة، ومراقبة تنفيذها بشكل منظم، وتوجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة. كما تحت على المساءلة الفعّالة، حيث يتم تقييم الأداء وفقاً لمعايير الكفاءة والأخلاقية، بهدف تحقيق نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة.

### أبعاد حوكمة الموارد البشرية

أبعاد حوكمة الموارد البشرية تشمل عدة جوانب أساسية تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وضمان إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، كما حددها (Robert, Jackson, 2018) ، و(جاسم وصالح، ٢٠١٦، ٢٨٨) ، تشمل هذه الأبعاد:

١. الشفافية: تشجيع الشفافية في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية، مما يعزز الثقة والتفاهم بين الإدارة والموظفين.
٢. المساءلة: تحديد المسؤوليات والتقييمات الواضحة لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية والتطبيق العادل للسياسات.
٣. العدالة: ضمان عدم التمييز وتوفير فرص متساوية لجميع الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم أو مواصفاتهم الشخصية.
٤. الأخلاق: تعزيز المبادئ الأخلاقية والقيم في سلوكيات الموارد البشرية واتخاذ القرارات المناسبة بمراعاة الأخلاق.
٥. التوجيه والتطوير: توفير التوجيه والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز كفاءتهم وتطوير مهاراتهم.
٦. المشاركة والاستشارة: تشجيع المشاركة والاستشارة مع الموظفين في صنع القرارات ذات الصلة بالموارد البشرية.
٧. التوازن بين العمل والحياة الشخصية: توفير بيئة عمل مرنة تسمح بتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية للموظفين.
٨. تطوير القيادات: تطوير وتعزيز قدرات القيادة في المؤسسة لضمان تحقيق أهدافها بفاعلية.

### ثانياً: أخلاقيات العمل

تشير أخلاقيات العمل إلى المعايير والقيم التي ينبغي على الأفراد والمؤسسات اتباعها في بيئة العمل. تتضمن هذه الأخلاقيات السلوكيات والمبادئ التي تحدد

كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم البعض ومع العملاء والشركاء التجاريين والمجتمع بشكل عام. من أمثلة قيم الأخلاقيات في العمل ( Kidwell, Kidwell., Martin, )  
Cynthia, & Kidwell, John (2017):.

- الصدق والنزاهة: تشجيع الصدق والنزاهة في التعاملات والعلاقات المهنية.
- الاحترام: احترام حقوق الآخرين واحترام التنوع والاختلاف في العمل.
- المسؤولية: تحمل المسؤولية عن القرارات والأفعال وتحقيق النتائج بشكل ملتزم.
- العدالة: التعامل بعدالة مع الجميع دون تمييز أو تحيز.
- التعاون: العمل بروح الفريق والتعاون مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة.
- الاحترافية: السلوك المهني واللباقة في التعامل مع الآخرين.
- التطوير المهني: الاستمرار في تطوير المهارات والمعرفة المهنية.

### مكونات أخلاقيات العمل

مكونات أخلاقيات العمل تشمل عدة جوانب مهمة، وهي كما يلي (موريل،  
٢٠١٣، ٤٥):

البعد الأول: القواعد الأخلاقية: تتعلق هذه المكونة بوضع القوانين واللوائح التي تحكم سلوكيات الأفراد والمؤسسات في العمل. تهدف إلى وضع معايير واضحة ومحددة للسلوك الأخلاقي المقبول والغير مقبول في العمل.

البعد الثاني: القيادة الأخلاقية: يتعلق هذا البعد بدور القادة والمديرين في توجيه وتحفيز الموظفين لاتباع المعايير الأخلاقية في العمل. يشمل هذا الجانب تعزيز القيم والسلوكيات الأخلاقية من خلال القدوة الحسنة وتوجيه العمل بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية.

البعد الثالث: الهياكل الأخلاقية: يركز هذا البعد على بناء بيئة عمل تشجع على التصرف بشكل أخلاقي، من خلال توفير الدعم والتشجيع للموظفين لاتخاذ القرارات الأخلاقية الصحيحة. تشمل الهياكل الأخلاقية النظم والإجراءات التي تضمن احترام القيم الأخلاقية وتعززها في محيط العمل.

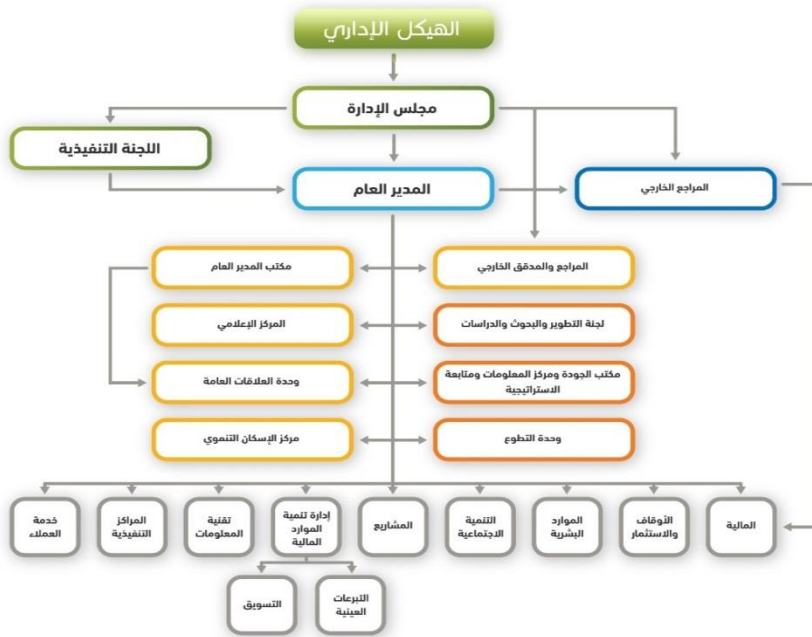
هذه المكونات تعمل معاً لتعزيز السلوك الأخلاقي في مكان العمل وتحقيق بيئة عمل إيجابية تعزز النزاهة والاحترام المتبادل.

## ثالثاً: منظمة نماء الأهلية

منظمة نماء الأهلية هي جمعية خيرية في منطقة مكة المكرمة هي جمعية خيرية مسجلة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. وتعمل الجمعية على تخفيف أعباء المحتاجين بخصوصية تامة وتأهيلهم للخروج من دائرة الاحتياج وفق برامج نوعية بتقنيات حديثة وأساليب احترافية. وتشمل برامج الجمعية مشروع الأضاحي، ومشاريع الحج، والزكوات والصدقات وبرامج الإطعام، وبرامج الإكساء وبرامج السكن، والأوقاف، وكشف كربة والحالات الطارئة، وبرامج التدريب والتأهيل والتوظيف، وبرامج التعليم والمنح الدراسية، والتأمين الطبي، والكفالات (أيتام، وأرامل، وأسر محتاجة)، والكفالات المخصصة لمستفيد بعينه (موقع نماء الرسمي).

## الهيكل الإداري

الشكل التالي يوضح الهيكل الإداري لمنظمة نماء في ضوء تطبيق معايير الحوكمة:



شكل (٢) الهيكل الإداري لمنظمة نماء

## خارطة نماء الإستراتيجية:



شكل (٣): خارطة نماء الإستراتيجية

## قيمة المنظمة :



شكل (٤) : قيم المنظمة

## السياسات والإجراءات:

تتم السياسات داخل المنظمة من خلال (٦) معايير محكية ومن خلال (١٨) مؤشر دلالة

المعيار	مؤشر الدلالة
أولاً: التخطيط والتعزيز	١- إعداد السياسات والإجراءات ٢- التعريف بدوافع إشراك المتطوعين ٣- اختيار منسق / مدير المتطوع ٤- وضع خطة تشغيلية بموازنة سنوية
ثانياً: تصميم الفرص والاستقطاب	١- تصميم الفرص التطوعية ٢- تحديد الإجراءات التأديبية
ثالثاً: الفرز والتسكين	١- توثيق معلومات وبيانات المتطوعين ٢- حماية خصوصية المتطوعين ٣- التعامل مع المتطوع في حالة عدم قبوله
رابعاً: التوجيه والتعريف	١- التوجيه والتعريف ٢- التدريب والتطوير
خامساً: الدعم والإشراف	١- الشكاوى والتظلمات والتصرف مع الحالات غير اللائقة ٢- أحقية رفض المتطوع المطالب ٣- الدعم المالي والإشراف الفني ٤- تطوير مهارات المشرفين ومناقشة قضايا المتطوعين ٥- التغذية الراجعة
سادساً: التقدير والتكريم والحوافز	١- تقدير المتطوعين معنوياً بناءً على عدد ساعات العمل ٢- تحفيز المتطوعين مادياً بناءً على الإجراءات الرسمية

والشكل التالي يوضح ملخص لنطاقات كيان التطوع:



شكل (٥) نطاقات كيان التطوع

رابعاً: الدراسات السابقة

هدفت دراسة بوزادة و مومني (٢٠٢٣). إلى تسليط الضوء على مدى تأثير المعايير المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية والمتمثلة في مجلس الإدارة وأصحاب المصالح والمراجعة والمتغيرات البيئية والخبرة في مكونات أخلاقيات العمل من خلال القواعد الأخلاقية والقيادة الأخلاقية والهياكل الأخلاقية في مجموعة من منظمات الأعمال الجزائرية، فعلى غرار الكثير من الآليات تبحث المنظمات من خلال حوكمة الموارد البشرية إلى تحقيق التكامل الأخلاقي للعمل والذي يضمن الأداء الأمثل للمنظمة بالاعتماد على المنهج الوصفي وأدوات القياس الاقتصادي SPSS26 و AMOS26 توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي كبير لمعايير حوكمة الموارد البشرية ومكونات أخلاقيات العمل في منظمات العمل الجزائرية.



بينما هدفت دراسة غلاي (٢٠٢٣) إلى التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية بالشركات وأهميتها ومدى التزامها بها وبالتالي مدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة، كما سنحاول أن نبين أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف الشركة يزيد من التفاعل مع المجتمع الذي تعمل فيه، وهذا سوف يزيد من منافعها الاقتصادية والأخلاقية مستقبلا. وعليه يمكننا طرح الإشكالية التالية: ما مدى إمكانية تطبيق المسؤولية الاجتماعية باعتبارها الركيزة الأساسية لحوكمة الشركات؟ أما الدراسة الميدانية فكانت عبارة عن استمارة موجهة إلى مدراء المنظمات والتي كان عددها ٣٠ استمارة صالحة للمعالجة ببرنامج الحزم الإحصائية spss version 22 أما أهم النتائج فأكدت انه يؤثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على درجة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

وهدف دراسة بوزادة، الطيب . (٢٠٢٢) . تناول البحث كيف أن الممارسات الخاطئة في مجال العمل، وانتشار الفساد والانحلال الخلقي في المعاملات وسوء الإدارة كانوا ناتجا لعدم تطبيق مبادئ حوكمة رأس المال البشري وأخلاقيات العمل، وذلك من خلال الترابط المباشر الموجود بينهما، حيث أن القيم والمبادئ التي تعني بها حوكمة رأس المال البشري مثل الشفافية والعدالة والمسائلة تمثل أيضا في جوهرها مواضع اهتمام أخلاقيات العمل وهذا ما لمسناه في بحثنا على مؤسسة موبليس .قامت دراسة الحالة على مؤسسة موبليس بشار باستعمال الاستبيان لجمع المعلومات والمنهج الوصفي في التحليل والاستعانة ببرنامج SPSS حيث خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر كبير لحوكمة رأس المال البشري على تعزيز أخلاقيات العمل في المؤسسة.

واشارت دراسة العيسائي وآخرون (٢٠٢١) بأهداف عدة أبرزها العمل على مناقشة تأثير الشفافية كأحد معايير الحوكمة على عملية توظيف الموارد البشرية . ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، لإجراء هذه الدراسة. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين بهيئة تطوير منطقة مكة المكرمة، والبالغ عددهم ١٧٧ موظف. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة



إحصائية بين الشفافية كأحد معايير الحوكمة وتوظيف الموارد البشرية بمختلف مراحلها (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة، حيث بلغ معامل الارتباط بين الشفافية وعملية توظيف المواد البشرية بمراحلها المختلفة قيمة (٠,٩١٠) وهو معامل ارتباط قوي جدا. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان بضرورة الإعلان بشكل مسبق في كافة الوسائل الإعلانية والإعلامية المتاحة بالشكل الأمثل عن كافة المعايير والأسس المتبعة لاختيار المتقدمين للوظائف. كما يجب العمل على زيادة الاهتمام بعملية تحفيز عملية الاستقطاب الخارجي لجذب أفضل الكفاءات البشرية وذلك من خلال دراسة أوضاع سوق العمل المختلفة.

وهدفت دراسة حاكم، الهزام (٢٠١٩) إلى تحديد أثر العلاقة بين أخلاقيات الإدارة وإدارة الموارد البشرية، فمن أجل الوصول إلى هذا الهدف تم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة (موظفي شركة نفضال)، وتم الاعتماد في ذلك على برنامج spss من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة متبعين المنهج الوصفي التحليلي من أجل ذات الغرض، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الإدارة وإدارة الموارد البشرية.

هدفت دراسة خليفات وآخرون (٢٠١٩) إلى التعرف إلى أثر أخلاقيات العمل على وظائف الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وهدفت أيضاً إلى البحث في مستوى تطبيق القيم الأساسية لقواعد أخلاقيات العمل في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وفي أثر تطبيق القيم الأساسية لقواعد السلوك الأخلاقي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي المتمثلة في مبدأ الشفافية، مبدأ النزاهة، مبدأ الأمانة مبدأ الحيادية، مبدأ العدل والمساواة، على وظائف الموارد البشرية الاستقطاب، التدريب التقييم). واستخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما قام الباحث بتصميم استبانة لغايات جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة الذي بلغ عددهم ٢٦٢ فرد، بعد أن تم استبعاد ١٦ استبانة باعتبارهم غير صالحين للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق أخلاقيات العمل المتمثلة في القيم

الأساسية لقواعد السلوك على وظائف الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب والتدريب والتقييم في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

### الإطار الميداني

#### ١- مجتمع الدراسة:

يُعرّف المجتمع بأنه: هو جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع الدراسة، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يُعمّم عليها نتائج الدراسة (عباس، ٢٠١٧، ٢١٨).  
يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية.

#### ٢- عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها: جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته عليه على وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً (عباس، ٢٠١٧، ٢١٨)، وانقسمت عينة الدراسة إلى قسمين وهما:

أ- **عينة التجربة الاستطلاعية:** تم اختيار عينة التجربة الاستطلاعية بالطريقة العشوائية بواقع (٢٠) موظف بمؤسسة نماء الخيرية بالمملكة العربية السعودية؛ بهدف قياس ثبات وصدق أدوات الدراسة.

ب- **عينة التجربة الرئيسية:** تم اختيار عينة الدراسة الرئيسية بالطريقة العشوائية بواقع (٣٠) موظف بمؤسسة نماء الخيرية بالمملكة العربية السعودية.

#### أدوات الدراسة

### استبانة معايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات أخلاقيات العمل

#### - وصف الاستبانة:

مقياس استبانة معايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات أخلاقيات العمل من إعداد براهيم ويوسف (٢٠٢٣) ويهتم بقياس درجة استجابة عينة الدراسة لمعايير الحوكمة، والذي يتألف من (٢٨) فقرة موزعة على محورين، هما: (معايير حوكمة الموارد البشرية في منظمات الأعمال- مكونات أخلاقيات العمل) طبقاً لتصنيف

ليكرت الثلاثي من خلال بدائل إجابة خماسية (موافق - محايد - لا أوافق)، حيث تعطي موافق ثلاث درجات، درجتان، ولا أوافق درجة) .

ومن أجل التحقق من صلاحية المقياس قام الباحث باتباع الخطوات الآتية:  
أولاً: صدق المقياس

(أ) الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتحقق من صدق المقياس تم عرضه على مجموعة من المحكمين وذلك بهدف تحديد ما يروونه لازماً وضرورياً من تعديلات أو مقترحات، وقد أجرى الباحث التعديلات اللازمة في ضوء آراء المحكمين بعد مراجعتها مع المشرف.

وفيما يلي جدول توزيع بنود المقياس على الأبعاد:

جدول (١) يوضح جدول توزيع بنود المحور الأول: معايير حوكمة الموارد البشرية في منظمات الاعمال

المحور الأول	توزيع البنود
البعد الأول: مجلس الإدارة كمعيار لحوكمة الموارد البشرية	١ - ٤
البعد الثاني: المراجعة (الداخلية والخارجية) كمعيار لحوكمة الموارد البشرية	٥ - ٨
البعد الثالث: المتغيرات البيئية كمعيار لحوكمة الموارد البشرية	٩ - ١٢
البعد الرابع: الخبرة كمعيار لحوكمة الموارد البشرية	١٣ - ١٦

جدول (٢) يوضح جدول توزيع بنود المحور الثاني : مكونات أخلاقيات العمل

المحور الثاني	توزيع البنود
البعد الأول: القواعد الأخلاقية	١ - ٤
البعد الثاني: القيادة الأخلاقية	٥ - ٨
البعد الثالث: الهياكل الأخلاقية	٩ - ١٢

(ب) الصدق الداخلي:

حيث قام الباحث بإجراء الاتساق الداخلي للمقياس، من خلال تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) موظف، وذلك للتأكد من مدى ارتباط

الفقرات مع البعد الذي ينتمى إليه، وأيضاً ارتباط البعد مع الدرجة الكلية للمقياس،  
ولقد استخدم الباحث برنامج (SPSS) ويوضح ذلك ما يلي :  
المحور الأول: معايير حوكمة الموارد البشرية في منظمات الاعمال  
البعد الأول: مجلس الإدارة كمعيار لحوكمة الموارد البشرية  
جدول (٣) معامل ارتباط بنود البعد الأول بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل ارتباط كل بند بدرجة البعد الذي يقيسه	مستوي الدلالة
١	٠,٦٠٦	٠,٠١
٢	٠,٤٩٠	٠,٠١
٣	٠,٦٥٠	٠,٠١
٤	٠,٨٠٢	٠,٠١

يتضح لنا من الجدول السابق أن معامل ارتباط كل بند بالدرجة الكلية لبعد  
جميعها دالة عند مستوي (٠,٠١).

البعد الثاني: المراجعة (الداخلية والخارجية) كمعيار لحوكمة الموارد البشرية  
جدول رقم (٤) معامل ارتباط بنود البعد الثاني بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل ارتباط كل بند بدرجة البعد الذي يقيسه	مستوي الدلالة
٥	٠,٧٥٤	٠,٠١
٦	٠,٧٧٥	٠,٠١
٧	٠,٧٩٤	٠,٠١
٨	٠,٧٢٣	٠,٠١

يتضح لنا من الجدول السابق أن معامل ارتباط كل بند بالدرجة الكلية لبعد  
جميعها دالة عند مستوي (٠,٠١).

## البعد الثالث: المتغيرات البيئية كمعيار لحوكمة الموارد البشرية

## جدول رقم (٥) معامل ارتباط بنود البعد الثالث بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل ارتباط كل بند بدرجة البعد الذي يقيسه	مستوي الدلالة
٩	٠,٦٢١	٠,٠١
١٠	٠,٤٥٦	٠,٠١
١١	٠,٦٦٣	٠,٠١
١٢	٠,٨١٦	٠,٠١

يتضح لنا من الجدول السابق أن معامل ارتباط كل بند بالدرجة الكلية لبعد

جميعها دالة عند مستوي (٠,٠١).

## البعد الرابع: الخبرة كمعيار لحوكمة الموارد البشرية

## جدول رقم (٦) معامل ارتباط بنود البعد الرابع بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل ارتباط كل بند بدرجة البعد الذي يقيسه	مستوي الدلالة
١٣	٠,٨١٦	٠,٠١
١٤	٠,٨٠٢	٠,٠١
١٥	٠,٧٨٠	٠,٠١
١٦	٠,٧٩١	٠,٠١

يتضح لنا من الجدول السابق أن معامل ارتباط كل بند بالدرجة الكلية لبعد

جميعها دالة عند مستوي (٠,٠١).

## المحور الثاني: مكونات أخلاقيات العمل

### البعد الأول: القواعد الأخلاقية

#### جدول رقم (٧) معامل ارتباط بنود البعد الأول بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل ارتباط كل بند بدرجة البعد الذي يقيسه	مستوي الدلالة
١	٠,٦٥٥	٠,٠١
٢	٠,٧١٧	٠,٠١
٣	٠,٧٤٤	٠,٠١
٤	٠,٨٧١	٠,٠١

يتضح لنا من الجدول السابق أن معامل ارتباط كل بند بالدرجة الكلية لبعد

جميعها دالة عند مستوى (٠,٠١).

### البعد الثاني: القيادة الأخلاقية

#### جدول رقم (٨) معامل ارتباط بنود البعد الثاني بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل ارتباط كل بند بدرجة البعد الذي يقيسه	مستوي الدلالة
٥	٠,٨٤٦	٠,٠١
٦	٠,٥٠٧	٠,٠١
٧	٠,٦٧٦	٠,٠١
٨	٠,٥٥٣	٠,٠١

يتضح لنا من الجدول السابق أن معامل ارتباط كل بند بالدرجة الكلية لبعد

جميعها دالة عند مستوى (٠,٠١).

## البعد الثالث: الهياكل الأخلاقية

## جدول رقم (٩) معامل ارتباط بنود البعد الثالث بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل ارتباط كل بند بدرجة البعد الذي يقيسه	مستوي الدلالة
٩	٠,٨٤٦	٠,٠١
١٠	٠,٥٠٧	٠,٠١
١١	٠,٦٧٦	٠,٠١
١٢	٠,٦٤٢	٠,٠١

يتضح لنا من الجدول السابق أن معامل ارتباط كل بند بالدرجة الكلية لبعد جميعها دالة عند مستوي (٠,٠١).

ثانياً: ثبات المقياس:

(أ) طريقة ألفا كرونباخ:

تم حساب الثبات بمعادلة كرونباخ والتي نطلق عليها اسم معامل ألفا Alpha، وقد بلغت معاملات ثبات الأبعاد (٠,٨٥٣)، (٠,٨٣٥)، (٠,٨٥٢)، (٠,٨٦١)، (٠,٨٢٩)، (٠,٨٤٧)، (٠,٨٥٥) وجميعها دالة عند مستوي (٠,٠١)، بينما كان معامل ثبات المقياس كله مساوياً (٠,٩٥٣) وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

## جدول (١٠) معاملات الثبات للأبعاد والمقياس ككل بطريقة ألفا كرونباخ

م	الأبعاد والمقياس ككل	معاملات الثبات
المحور الأول: معايير حوكمة الموارد البشرية في منظمات الاعمال		
١	البعد الأول: مجلس الإدارة كمعيار لحوكمة الموارد البشرية	٠,٨٥٣
٢	البعد الثاني: المراجعة (الداخلية والخارجية) كمعيار لحوكمة الموارد البشرية	٠,٨٣٥
٣	البعد الثالث: المتغيرات البيئية كمعيار لحوكمة الموارد البشرية	٠,٨٥٢
٤	البعد الرابع: الخبرة كمعيار لحوكمة الموارد البشرية	٠,٨٦١

المحور الثاني: مكونات أخلاقيات العمل		
٥	البعد الأول: القواعد الأخلاقية	٠,٨٢٩
٦	البعد الثاني: القيادة الأخلاقية	٠,٨٥٥
٧	البعد الثالث: الهياكل الأخلاقية	٠,٨٤٧
المقياس ككل		٠,٩٥٣

### (ب) طريقة التجزئة النصفية:

تم حساب الارتباط بين جُزأي المقياس ككل والأبعاد، ثم صُححت بمعاملات الارتباط بمعادلة سييرمان - بروان، وقد بلغت معاملات ثبات الأبعاد (٠,٩٠٤)، (٠,٩٠٥)، (٠,٨٥٢)، (٠,٧٨١)، (٠,٨٧٢)، (٠,٨٦٣)، (٠,٨٢٧) ، وجميعها دالة عند مستوي (٠,٠١)، بينما كان معامل ثبات المقياس كله مساوياً (٠,٩٧٢)، وهذا ما يوضحه جدول التالي :

جدول (١١) معاملات الثبات للأبعاد والمقياس ككل بطريقة التجزئة النصفية



م	الأبعاد والمقياس ككل	معاملات الثبات
المحور الأول: معايير حوكمة الموارد البشرية في منظمات الاعمال		
١	البعد الأول: مجلس الإدارة كمعيار لحوكمة الموارد البشرية	٠,٩٠٤
٢	البعد الثاني: المراجعة (الداخلية والخارجية) كمعيار لحوكمة الموارد البشرية	٠,٩٠٥
٣	البعد الثالث: المتغيرات البيئية كمعيار لحوكمة الموارد البشرية	٠,٧٨١
٤	البعد الرابع: الخبرة كمعيار لحوكمة الموارد البشرية	٠,٨٧٢
المحور الثاني: مكونات أخلاقيات العمل		
٥	البعد الأول: القواعد الأخلاقية	٠,٨٦٣
٦	البعد الثاني: القيادة الأخلاقية	٠,٨٥٥
٧	البعد الثالث: الهياكل الأخلاقية	٨٢٧
المقياس ككل		٠,٩٥٣

نتائج الدراسة:

أولاً: تحليل خصائص العينة :

يوضح هذه التحليل كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لكل متغير .

جدول (١٢) تحليل خصائص العينة

المتغيرات	البند	التكرار	النسبة %
الجنس	نكر	18	60.0
	أنثى	12	40.0
	المجموع	30	100.0
السن	١٨ - ٣٥ سنة	8	26.7
	٣٥ - ٥٠ سنة	17	56.7
	أكبر من ٥٠	5	16.7
	المجموع	30	100.0
المؤهل الجامعي	ثانوي	6	20.0
	بكالوريوس	18	60.0

6.7	2	ماجستير / دكتوراة	الخبرة المهنية
13.3	4	أخرى	
100.0	30	المجموع	
43.3	13	أقل من ٥	
36.7	11	من ٥ - ١٠	
13.3	4	من ١١ - ١٥	
6.7	2	أكثر من ١٥	
100.0	30	المجموع	

ثانياً: النتائج المتعلقة بتوصيف أفراد العينة لمتغيرات الدراسة  
(١) النتائج المتعلقة بالمحور الأول (معايير حوكمة الموارد البشرية في منظمات  
الاعمال):

جدول (١٣) نتائج معايير حوكمة الموارد البشرية في منظمات الاعمال

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	البعد
٠,٧٣٨	١,٩٦٣	أولاً: مجلس الإدارة كمعيار لحوكمة الموارد البشرية	١.
٠,٨٠٦	٢,٠١٨	ثانياً: المراجعة (الداخلية والخارجية) كمعيار لحوكمة الموارد البشرية	٢.
٠,٨٧٣	٢,٢٢٨	ثالثاً: المتغيرات البيئية كمعيار لحوكمة الموارد البشرية.	٣.
٠,٩٣٤	٢,٠٥٠	رابعاً: الخبرة كمعيار لحوكمة الموارد البشرية.	٤.
0.838	2.065	المحور الأول	

تبين النتائج أعلاه أن المتوسط الحساب المقدر لمبادئ حوكمة الموارد البشرية بلغ 2.056 بانحراف معياري قدره 0.838 وهو دال احصائياً، ويرجع ذلك للدور الكبير الذي تلعبه حوكمة الموارد البشرية في منظمات الاعمال والذي كان محل نقاش وموضوع العديد من الملتقيات العلمية الدولية والوطنية خلال السنوات السابقة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن حوكمة الموارد البشرية تلعب دورًا كبيرًا في منظمات الأعمال، حيث يعتبر تقييم هذه المبادئ موضوع اهتمام في العديد من الملتقيات العلمية الدولية والوطنية خلال السنوات السابقة. تشير هذه النتائج إلى أن هناك اهتمامًا متزايدًا بتطوير وتعزيز مبادئ حوكمة الموارد البشرية في السياق المنظمي.

(٢) النتائج المتعلقة بالمحور الثاني (مكونات أخلاقيات العمل):

جدول (١٤) نتائج مكونات أخلاقيات العمل

رقم البعد	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١.	القواعد الأخلاقية	١,٩١	٠,٧٩
٢.	القيادة الأخلاقية	١,٩٣	٠,٨٥٤
٣.	الهيكل الأخلاقية	٢,٠٤	٠,٨٧٩
المجموع		1.96	0.841

تبين النتائج أعلاه أن المتوسط الحساب المقدر لأخلاقيات العمل بلغ 1.96 بانحراف معياري قدره ٠,٨٤١، وهو دال احصائياً، حيث إن توفر مجموعة من قواعد القيادة والهيكل الاخلاقية يعتبر مطلب ضروري من اجل إرساء ثقافة اخلاقيات العمل في منظمات الاعمال في منظمة نماء الخيرية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن توفير مجموعة من القواعد والقيادة والهيكل الأخلاقية يعتبر ضرورياً لإرساء ثقافة أخلاقيات العمل في منظمات الأعمال. إن وجود بيئة عمل أخلاقية تعزز من فعالية العمل ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

## تحليل الانحدار البسيط

الجدول (١٥) : نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الموارد البشرية  
ومكونات أخلاقيات العمل

المتغير المستقل: حوكمة الموارد البشرية					
مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R2	معامل الارتباط	المتغير التابع مكونات أخلاقيات العمل
٠,٠٢٢	٥,٧٢	٠,٣٥٠	٠,١٢٥	٠,٣٥١	

نلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة طردية بين حوكمة الموارد البشرية ومكونات أخلاقيات العمل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٣٥١ في حين بلغ معامل التحديد ٠,١٢٥ ما يدل على أن ١٢.٠٠٪ تطبيق معايير حوكمة الموارد البشرية تؤثر على مكونات أخلاقيات العمل في المؤسسة محل الدراسة، و نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار هي ٠,٣٥٠ ما يعني وجود علاقة طردية بين تطبيق حوكمة الموارد البشرية و مكونات أخلاقيات العمل أي أن زيادة تطبيق حوكمة الموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير طردي في أخلاقيات العمل بمقدار ٠,٣٥٠، كما أن قيمة F المحسوبة تساوى ٥,٧٢ و هي أكبر من قيمة F الجدولية و الدلالة الإحصائية هي ٠,٠٢٢ و هي أقل من ٠,٠٥ . وبناء عليه يتم قبول وإثبات صحة الفرضية والتي تنص على "يوجد أثر لتطبيق حوكمة الموارد البشرية أخلاقيات العمل ومكوناتها في مؤسسة نماء الخيرية محل الدراسة"

### توصيات الدراسة

بناءً على النتائج، يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

١. تعزيز أدوار مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة: ينبغي على منظمة نماء الخيرية تعزيز دور مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة في تعزيز معايير الحوكمة الأخلاقية، وتشجيعهم على اتخاذ القرارات التي تعكس القيم الأخلاقية للمنظمة.
٢. تطوير الهياكل الأخلاقية: ينبغي للمنظمة النظر في تطوير هياكل أخلاقية تعزز السلوك الأخلاقي في مكان العمل، وتضمن تحقيق التكامل الأخلاقي للعمل والأداء الأمثل للمنظمة.
٣. تعزيز التدريب والخبرة: يجب على المنظمة تعزيز التدريب وتطوير الخبرة لموظفيها في مجالات الأخلاقيات العملية وحوكمة الموارد البشرية، لضمان فهمهم الصحيح للقواعد الأخلاقية وتطبيقها في سياق العمل.
٤. الاستمرار في البحث والتقييم: ينبغي للمنظمة الاستمرار في إجراء البحوث والتقييمات الدورية لمدى تأثير معايير حوكمة الموارد البشرية على أخلاقيات العمل، واستخدام النتائج في تحسين السياسات والإجراءات.
٥. تبني الابتكار والتحول: ينبغي للمنظمة أن تكون مستعدة لتبني الابتكار والتحول فيما يتعلق بمعايير الحوكمة الأخلاقية والهياكل الأخلاقية، لتلبية التحديات البيئية وضمان استمرارية الأداء الأخلاقي الرفيع.

## المراجع

- جاسم. إ، صالح. س. (٢٠١٦). تدقيق الموارد البشرية أداة فعالة في حوكمة الموارد البشرية . مجلة جامعة التنمية البشرية 277-293 العراق ، المجلد (٢) ، العدد (٢)
- الأقرع، نور، (٢٠١٧)، أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- بوزادة، براهيم، و الطيب، فراج. (٢٠٢٢). أثر حوكمة رأس المال البشري في تعزيز أخلاقيات العمل: دراسة حالة مؤسسة موبليس بشار .مجلة الإبداع، مج ١٢، ٢٤ ، ٢٣ - ٤١
- بوزادة، براهيم، و مومني، يوسف. (٢٠٢٣). أثر معايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات أخلاقيات العمل في منظمات الأعمال الجزائرية: دراسة حالة عينة من المؤسسات .مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٩، ٢٤ ، ١٦٧ - ١٩٠
- حاكم، أسماء، و الهزام، محمد. (٢٠١٩). أثر أخلاقيات الإدارة في ترشيد سلوك إدارة الموارد البشرية مع الإشارة إلى شركة نفضال لولاية بشار .مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٥، ١٤ ، ١٠٤٣ - ١٠٦٠
- خليفات، خلدون عبدالفتاح سالم، و اللوزي، موسى سلامة .(٢٠١٩) .أثر أخلاقيات العمل على وظائف الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين فيها: دراسة حالة .الجامعة الاردنية، عمان.
- عباس، محمد خليل وآخرون. (٢٠١٧). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط٨، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عزي، أميرة (٢٠٢٠) ، مدى تطبيق حوكمة الجامعات من وجهة نظر اساتذة اداريين دراسة حالة جامعة محمد بوضياف، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- العيسائي، عمر بن عبدالعزيز، و سندي، طلعت بن عبد الوهاب عبدالله .(٢٠٢١) . مدى تطبيق معيار الشفافية كأحد معايير الحوكمة في عملية توظيف الموارد

البشرية: دراسة ميدانية على هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع13، 1-23  
 غلاي، نسيم. (2023). أثر حوكمة الشركات على تبني معايير المسؤولية الاجتماعية في المنظمات: دراسة ميدانية .مجلة البشائر الاقتصادية، مج9، ع1، 543 - 559 .  
 المنيع ، نورة و والخنيزان، تهاني (2017)، حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية 2030، 11، 12، جامعة القصيم.  
 موريل، إدوارد. (2013). الأخلاقيات في مكان العمل: تطوير نموذج جديد. دار النشر: العالمية.

Mathis, Robert & Jackson, John (2018). Human Resource Management (15th ed.). Cengage Learning.  
 Saliba, C. (2014). HR Governance the Real Gatekeeper. Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship (April 14 & 15, 2014), USEK,  
 Mercer. (2003). Why HR Governance Matters Managing the HR Function for Superior Performance. www.mercer.com,  
 SABPP. (2017). HR Governance .www.sabpp.co.za  
 Kidwell, Kidwell., Martin, Cynthia, & Kidwell, John (2017). Managing organizational behavior: Cases in ethical management and behavior. McGraw-Hill Education.