

نموذج مقترح لحوكمة الموارد البشرية في المنظمات العربية

د. أحمد إبراهيم حسن إبراهيم

كلية إدارة الأعمال
جامعة الحدود الشمالية
المملكة العربية السعودية

الملخص

تعتبر حوكمة إدارة الموارد البشرية من الموضوعات الجديدة في حقل الدراسات الإدارية بشكل عام وفي مجال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص وتتناول هذه الدراسة استعراض جوانب حوكمة المؤسسات وحوكمة الموارد البشرية والجوانب المتعلقة بتطبيقها مثل التعرف على أصحاب المصلحة ودور الموارد البشرية في التعامل معهم وأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية ثم تتناول أيضاً الجهات التي قامت بوضع معايير دولية لحوكمة الموارد البشرية. وبناءً على ذلك توصلت الدراسة إلى نموذج مقترح لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في الدول العربية كإطار لتطبيقها يمكن الاسترشاد به خاصة في ظل عدم وجود دراسات في هذا الحقل العلمي الذي يحتاج إلى المزيد من الأبحاث العلمية المستقبلية نظراً لقلّة الأبحاث باللغة العربية. وفي النهاية توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات والمقترحات التي قد تساهم في تطبيق حوكمة الموارد البشرية في الدول العربية بما ينعكس بشكل إيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الدول العربية. وتتميز هذه الدراسة كونها تعد الأولى في حدود علم الباحث بعد فحص الحقل العلمي في هذه المجال باللغة العربية.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، دور إدارة الموارد البشرية الجديد، أصحاب المصلحة، معايير حوكمة الموارد البشرية.

المقدمة

شهد العالم تحولات عديدة أدت إلى تشكيل ملامح القرن الواحد والعشرين، حيث لا توجد حواجز الزمان والمكان مما جعل العالم أشبه بقرية صغيرة أو ما يطلق عليه العولمة. ومن أبرز هذه التحولات في عالمنا اليوم ظهور ما يسمى بالحوكمة، والذي يقوم على تطبيق عدد من المبادئ مثل المسائلة والشفافية والمصدقية وهو مفهوم له عدد من الأوجه فالقانونيون يركزون على تطبيق القانون والامتثال لأحكامه والمحاسبون يركزون على الجوانب المتعلقة بالإفصاح عن القوائم المالية وحرية تداول المعلومات المالية المتعلقة بالمؤسسة في مجال حوكمة الشركات (Bace, 2018: 1) وهناك أيضاً الجانب المتعلق بالموارد البشرية وتعتبر حوكمة إدارة الموارد البشرية من الموضوعات الناشئة والجديدة في حقل الدراسات الإدارية (Durant, 2006: 506) وهو ما سوف يتم التركيز عليه في هذه الدراسة وذلك لسببين أساسيين الأول أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تطبيق الحوكمة عموماً وعن حوكمة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث إن عملية الحوكمة ترتكز على العنصر البشري والذي يواجه متغيرات كثيرة سواء على مستوى التشريعات القانونية أو سياسات الدول الاقتصادية أو الازمات المالية العالمية وبالتالي نحن بحاجة إلى مهارات وخبرات جديدة من الموارد البشرية يكون لها القدرة على التكيف، والمرونة والتعامل مع أصحاب المصلحة المتنوعون (Ulrich, 2015: 340) والسبب الثاني هو أن هذه الدراسة سوف تتناول انشطه الموارد البشرية المختلفة في المؤسسات باختلاف أنواعها والمتعارف عليها مثل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب ... الخ من أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة والتي في ظل العولمة تواجه عدداً من الأمور الواجب مراعاتها سواء على مستوى القوانين الخاصة بالعمل أو على المستوى الاقتصادي للدول ومستويات الأجور بها، وبالتالي فإننا لسنا فقط أمام ممارسات متعددة لإدارة الموارد البشرية تتأثر باختلاف الدول، بل أيضاً على مستوى المؤسسات داخل نفس الدولة (مؤسسات عامه أو قطاع خاص). وبالتالي فإن الحاجة تزداد إلى ممارسات موحدة للموارد البشرية. وتتباين الأدبيات فيما يتعلق بتوحيد الممارسات بين متفائلة ومتشائمة، فالنهج المتفائل

* تم استلام البحث في ديسمبر 2019، وقبل للنشر في سبتمبر 2020، وتم نشره في ديسمبر 2022.

يشير إلى أنه نتيجة للتكنولوجيات الجديدة والأساليب التنظيمية سيتم إجبار الشركات بشدة على التوحيد حول أفضل الممارسات، وعلى العكس فإن النهج المتشائم يشير إلى أن العولمة دفعت السباق نحو الأسفل إلى التنافس مع اقتصادات الأجور المتدنية للغاية التي فرضت معايير العمل في جميع أنحاء العالم، حيث إن الشركات متعددة الجنسيات أصبحت شديدة العدوانية في السعي إلى الحصول على عمل أرخص في الخارج (Cooke, 2019: 68) خاصة أن غالبية العمال الأجانب في الشركات متعددة الجنسيات هم مواطنو العالم الثالث، وهناك مجموعة من القضايا الأخلاقية التي ينطوي عليها استخدام العمالة الوافدة أو قضية ان السكان الأصليين يشغلون مناصب إدارية عالية الأجر نسبيًا، في حين يتم شغل المناصب الوضيعة وغير الماهرة من قبل مواطني بلدان العالم الثالث أو البلدان النامية التي ترتفع فيها معدلات الفقر. وقد تسعى الشركات متعددة الجنسيات إلى إلغاء مسؤولياتها من خلال استخدام وسطاء العمل أو المقاولين من الباطن، وهذه الأمور تستوجب ان يكون هناك توحيد لممارسات الموارد البشرية (Bretos, 2018: 2) (Moody, 1997: 70) وستبحث المنظمات عن لاعبين أقوياء داخل المنظمة للمساعدة في الإشراف على جميع الأطراف في الجوانب المتعلقة بالبشر وتنظيم أمورهم الداخلية والخارجية والتأكد من أن أداءهم يتماشى مع الأهداف العامة للتعاون الأوسع الذي يشمل جميع الاطراف وأصحاب المصلحة بالمنظمة (Ulrich, 2015: 341) وهذا الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية يختلف كثيرًا عن ما سبق من ان عملهم يتركز في فرض العقوبات أو منح المكافآت للموظفين الذين لا يتقيدون بالأعمال الموكلة لهم (Bace, 2018: 4) ولقد ادركت الدول الغربية أهمية هذا التوجه الجديد وأثره في نجاح المنظمات (Denkova, 2018: 330) حيث لم يصبح هدف المنظمة هو الربح فقط بل هناك المسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسات (والتي تركز على الاستدامة ومكافحة آثار التلوث، واحترام حقوق الإنسان، وتوجيه الممارسات الجيدة وما إلى ذلك) في ظل مطالب العملاء لجعل المنظمات مسؤولة عن عواقب أفعالهم (Barbu, 2019: 29). واخذت المنافسة شكلا جديدًا يتم فيها مراعاة الأداء المالي والقضايا الاجتماعية. ومن هنا زادت أهمية وضرورة نشر ممارسات إدارة الموارد البشرية (Bretos, 2018: 17) في ظل بيئة أعمال تتصف بالتقلب والغموض وعدم التأكد (Ulrich, 2015: 339) مع الإشارة إلى أهمية توفير التدريب على هذه الممارسات (Bretos, 2018: 18).

الأهمية

أصبحت إدارة الموارد البشرية تتعامل مع تنوع أكبر من العاملين خاصة في الشركات متعددة الجنسيات التي يكون دورها أكثر تعقيدًا حيث يجب عليها التعامل مع أطراف متعددة من أصحاب المصالح خاصة في المؤسسات العامة، مثل مجالس الإدارات والمساهمين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، ومن خلال تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية فإن الأمر يستلزم التعامل مع الجميع بشكل متسق وشفاف (الأقرع، 2017: 67) ولا يتم ذلك إلا من خلال تعزيز المبادئ العليا والتأكد من نشرها بالمنظمة بأكملها من خلال مدونة قواعد سلوك منشورة، تحدد بوضوح مهمة ورؤية وسلوك المشاركين في الشركة، إلى جانب العقوبات المتوقعة في حالة حدوث انتهاك. بينما يجب أن يفهم جميع الموظفين هذه التعليمات وهذا يتم بمعرفة إدارة الموارد البشرية والتي يجب أن تلعب دورًا نشطًا في تعزيز السلوكيات المناسبة. ولا يقتصر الأمر على وجود مدونه سلوكيات منشورة بالمنظمة ولكن لابد من التأكد من تطبيق هذه السلوكيات حيث إن وجود مدونة السلوك وحده ليس كافي. بل يجب الالتزام بها بشكل مستمر وتطبيقها في الممارسة العملية فعلى سبيل المثال فإن شركة إنرون لديها مدونة سلوك تصل إلى 64 صفحة وهي التي حدث بها فضيحة مالية كبرى (Bace, 2018: 1). إن السلوك غير الأخلاقي الذي نقرأه في كثير من الأحيان، ليس فقط في الأعمال التجارية، ولكن في أي مهنة يمكن تخيلها. فلا يكفي مجرد نقل النظريات والمعرفة والمهارات التقنية ولكن الأهمية القصوى لمبادئ الحوكمة هي الممارسة على المستويات الفردية والتنظيمية والمجتمعية (Bace, 2018: 2) فالتعامل أحيانًا مع الموظفين يختلف في الشركات متعددة الجنسيات حيث يتولى الموظفون من أصحاب الدولة التي بها هذه المؤسسة مناصب قيادية فقط لأهم من الدولة المضيفة نتيجة التشريعات القانونية بهذه الدول فلا يزال فهمنا للحالة في مجال إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات جزئيًا. (Cooke, 2019: 61). وأحيانًا قد تنغمس الشركات متعددة الجنسيات في ظروف استثمارية جذابة، بما في ذلك معايير العمل المخفضة (Moody, 1997: 71)، وهذا يظهر لنا أهمية مراجعة وتدقيق سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تستخدمها الشركات متعددة الجنسيات فيما يتعلق بالموظفين المحليين والدوليين على وجه الخصوص. حيث إن هذا الحقل العلمي يحتاج إلى المزيد من الأبحاث العلمية للنظر في تطوير الحقل بشكل أكبر من خلال تبني أجندة بحث أوسع وأسس نظرية وإجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية نظرًا لقلّة ومحدودية الاهتمام البحثي بشأن إدارة الموارد البشرية خاصة في ظهور ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (Moody, 1997: 71).

إن اتباع مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تجنب الكثير من المشكلات والأخلاقية وتجنباً لحدوثها مثل تلك الفضائح المالية التي هزت الشركات الكبرى Enron و WorldCom و Parmalat و Goldman Sachs مما أدى إلى ضرورة الامتثال لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات وحوكمة الشركات (Andrei, 2018: 416) كما إن الشركات التي لديها خبرة ودراية بالاتجاهات الجديدة في مجال الموارد البشرية هي أكثر قدرة على الاستفادة من رأس المال البشري من جميع أصحاب المصلحة، حيث إن مديري الموارد البشرية ذوي الخبرة سيعملون على توفير بيئة تنظيمية تراعي تنوع وتكامل أصحاب المصلحة وتساعدهم على الاندماج بشكل أفضل (Mullins, 2018: 1137).

أهداف الدراسة

إن موضوع حوكمة الشركات يعتبر من الموضوعات الشائعة وتحتوي المكتبات على دراسات عديدة التي تتناول الحوكمة والجوانب والاتجاهات الحديثة مثل المسؤولية الاجتماعية والاستدامة، أما موضوع حوكمة الموارد البشرية فلم يستطع الباحث الوصول إلى دراسات باللغة العربية نظراً لأنه موضوع نشأ حديثاً وتبين وجود ندرة في المكتبات العربية في الأبحاث التي تلقي الضوء عليه بينما هناك نمو متزايد في الدراسات باللغة الانجليزية (Cooke, 2019: 61).

ولقد بدأت جهات عديدة في القاء الضوء على الممارسات وتوفير معايير لتطبيقها مثل المنظمة الدولية لتوحيد القياس (ISO, ISO 30400, 2019) والمعايير المنبثقة منه والتي تصل إلى 17 معيار تركز على أنشطة الموارد البشرية وحوكمتها وتهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- القاء الضوء على أحد موضوعات الناشئة في مجال إدارة الموارد البشرية والتعريفات المختلفة.
- 2- التعرف على الجهات التي هدفت إلى وضع معايير للممارسات الخاصة بحوكمة الموارد البشرية.
- 3- التعرف على أصحاب المصلحة ودور الموارد البشرية في التعامل معهم.
- 4- القاء الضوء على بعض الموضوعات الهامة والمتعلقة بحوكمة الموارد البشرية مثل أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية.
- 5- وضع نموذج مقترح لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في الدول العربية.
- 6- الخروج ببعض التوصيات والمقترحات التي قد تساهم في تطبيق حوكمة الموارد البشرية في الدول العربية بما ينعكس بشكل ايجابي على ممارسات الموارد البشرية في هذه الدول.

المشكلة البحثية

إن حوكمة الموارد البشرية مفهوم إداري تم تطويره كإجراء للتأكد من إخضاع إجراءات العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لمنظومة الأخلاقيات والتي تتضمن هذه الإجراءات اختيار الموظفين، والمكافآت والعلاوات والبدلات والإجازات والتدريب وإدارة الأداء إلخ من أنشطة الموارد البشرية، وتهدف حوكمة الموارد البشرية إلى الاطلاع على أفضل الممارسات الحالية حول حوكمة الموارد البشرية، ويتطلب نظام حوكمة الشركات الصحيح وجود وظيفة فعالة للموارد البشرية، من بين العديد من الوظائف الأخرى، وكلها تعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسات وكذلك مسئوليتها تجاه المجتمع وأصحاب المصلحة وتحظى الحوكمة بأهمية كبيرة، ليس فقط بسبب أهميتها النظامية وفوائدها، ولكن أيضاً لأصحاب المصلحة المتعددين، بما في ذلك المساهمون والعملاء والمودعون والمنظمون والحكومات وقد أصدرت الولايات المتحدة تشريعات عديدة في هذا الصدد (Bace, 2018: 2) كما أنه على مستوى الدول العربية توجد مبادرة لحوكمة دبي في مجال حوكمة الموارد البشرية (دبي، 2019)، ولكن نظراً لحدثة هذا الموضوع في الأدبيات العربية، فإنه يعتبر في بداياته ويحتاج لمزيد من الأبحاث العلمية في هذا المجال لتعزيز تطبيق حوكمة الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة المتعارف عليها وهذا الحقل العلمي الجديد في الأدبيات العربية، كما يحتاج إلى التعرف على حوكمة الموارد البشرية والمفاهيم المتعلقة والجهات التي تقدم إطاراً للتعريف بها والجهات الفاعلة في حوكمة الموارد البشرية وأفضل الممارسات في هذا المجال بغرض تطبيقها في الدول العربية.

الدراسات السابقة

أولاً - دراسات باللغة العربية

دراسة (محمود، 2005)، وقد ناقشت مفهوم الحوكمة على أنه بشكل عام يشير إلى القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة ذات العلاقة في الشركة وناقشت أصحاب المصلحة والتعريفات المتعددة للحوكمة.

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

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

دراسة (خضيرات، 2015)، وهدفت إلى التعرف على واقع مؤشرات الحوكمة الرشيدة في الدول العربية وتوصلت إلى أن العلاقة ما بين مؤشر الاستثمار الأجنبي المباشر كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي ومؤشرات الحوكمة الرشيدة هي علاقة طردية موجبة كما إن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستثمار الأجنبي المباشر ومؤشرات الحوكمة الآتية: (حق التعبير والمسائلة، الاستقرار السياسي، مدركات الفساد).

ثانياً - دراسات باللغة الأجنبية

دراسة (Bace, 2018)، وتم فيها استعراض أهمية الحوكمة للموارد البشرية في المؤسسات، خاصة في مجالات المال والأعمال. واستهدفت البنوك والمؤسسات المالية الأخرى بسبب دورها الرئيس في اقتصاد الدولة وتداعيات ذلك على النمو والازدهار وأشارت إلى أن انتهاكات النظام المالي التي حدثت بوضوح في أزمة 2008 ويجب أن تلعب حوكمة الشركات بين المؤسسات المالية والتي تعمل فيها الموارد البشرية بحكم خبرتها دوراً معززاً ومؤثراً كما أشارت هذه الدراسة إلى أهمية تعزيز الموارد البشرية وتوفير قدر أكبر من الاستقلال وخطوط رفع التقارير والابلاغ مع التأكيد ان خبراء الموارد البشرية هم الذين يجب أن يعرفوا أكثر من معظم الإداريين وكيف يساهم ضعف إدارة الموارد البشرية في إساءة استخدام النظام وكيفية التغلب على ذلك.

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

دراسة (Denkova, 2018)، واستهدفت القطاع العام ووجوب قيام المجتمع المدني والقطاع الخاص بتطوير الوعي والمسئولية تجاه الواجبات العامة. وركزت هذه الدراسة على تخطيط وتحليل احتياجات الموارد البشرية في القطاع العام وإجراءات التوظيف وتقييم وتحفيز الموظفين والتدريب وترشيح المشاركين في التدريب، وردود الفعل لاستكمال التدريب، والأدلة، واستخدام الموظفين المدربين واعتمدت هذه الدراسة على البحث التجريبي باستخدام المقابلات.

دراسة (Dong, 2018)، وناقشت حوكمة الدولة في الصين من خلال "التحديثات الأربعة" في كلا من الصناعة والزراعة والدفاع الوطني والعلوم والتكنولوجيا). وأشارت الدراسة إلى أن النقص في المهنيين الإداريين المؤهلين تأهيلاً عالياً. كما أشارت إلى أهمية تولية الإداريين المؤهلين تأهيلاً عالياً وانه من العوامل الهامة التي تحدد عملية ومستوى تحديث الحكم في الصين. لذلك، يعتبر نموذج التدريس والتدريب للمهنيين الإداريين في غاية الأهمية. واستخدمت الدراسة طريقة مراجعة الأدبيات في هذا المجال وتوصلت لمجموعه من التوصيات بغرض التحسين من منظور السلطات التعليمية والكليات والجامعات والأفراد.

دراسة (Barbu, 2019)، وناقشت نظرية المسؤولية الاجتماعية وان تعزيز فكرة المسؤولية الاجتماعية تقوم على ان جميع الجهات الفاعلة المشاركة في العملية الاقتصادية (المنظمات، الموظفين، العملاء، المورد، الإدارة العامة، المجتمع المدني، المجتمع المحلي، وما إلى ذلك) والمشار إليهم عادة باسم أصحاب المصلحة، يجب أن يعملوا لصالح المجتمع ككل، ليس فقط لمصلحتهم الخاصة (عن طريق تجنب المشاركة في الإجراءات التي لها تأثير سلبي على البيئة الطبيعية والاجتماعية وكذلك على المجتمع ككل).

دراسة (Cooke, 2019)، واستعرضت الوضع الحالي للبحث عن الشركات متعددة الجنسيات (MNCs) في الأدب الدولي لإدارة الموارد البشرية (IHRM). في الاعتماد على 342 مقالاً من 39 مجلة إنجليزية في مجال الأعمال والإدارة نُشرت

خلال الفترة 2000-2014، وركزت الدراسة على ثلاثة فروع رئيسية في الحقل العلمي IHRM (بلد المنشأ/ آثار المواطن: إدارة المغتربين: المعرفة داخل المنظمة). وتوصلت الدراسة إلى أن التطورات الرئيسية على أرض الواقع مثل الأعداد المتزايدة من العمالة الوافدة غير الماهرة، وصعود الشركات متعددة الجنسيات من الأسواق الناشئة، ونمو المستثمرين البديلين عن طريق المستثمرين الوطنيين كلها قضايا قد بدأت تظهر فقط في أدب IHRM. كما اوصت بمراعاة استخلاص النتائج من المؤلفات المتعلقة بتحليل المؤسسي المقارن لأخذ الجهات الفاعلة في الاعتبار بشكل أكمل.

دراسة (Nawaz, 2019)، واستعرضت نموذج الأعمال المصرفية الإسلامية من منظور الاستثمار في رأس المال البشري وميزات حوكمة الشركات على أداء السوق للبنوك الإسلامية وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الاستثمارات في رأس المال البشري لها تأثير إيجابي كبير على القيمة السوقية في فترة ما قبل وما بعد فترة الأزمة المالية.

دراسة (Bretos, 2018)، واستهدفت العاملين في الشركات متعددة الجنسيات (WC) واستنادًا إلى البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات واستعرضت الدراسة العلاقات بين أصحاب المصالح في الشركات الدولية بغرض دعم نشر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية.

دراسة (Al-Sartawi, 2018)، وقد استعرضت حوكمة الشركات وكونها أداة آلية للإدارة تعزز قدرة الشركات على الكشف عن المعلومات ذات الصلة كما إن حوكمة الشركات الجيدة تثير البيانات المالية من خلال الإبلاغ عن المعلومات المتعلقة برأس المال الفكري في دول مجلس التعاون الخليجي والذي يشير إلى قدرة الشركات على إدارة أصولها الخاصة ويعكس قيمتها.

دراسة (Mutiarin, 2019)، وهدفت إلى توفير خريطة مفاهيمية لوظائف إدارة الموارد البشرية (HRM) بما يتماشى مع الحوكمة. من خلال مراجعة عدد من الأدبيات والمؤلفات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال رسم خرائط مفاهيمية لوظائف إدارة الموارد البشرية التي تتبع تطور وظائف الموارد البشرية مع المكونات الثلاثة التالية: تكنولوجيا المعلومات (IT) في عملية ترقية إدارة الموارد البشرية، والمساءلة من خلال حوكمة المواطن كنتيجة لتبادل البيانات على نحو فعال وإدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على رأس المال البشري باعتباره شريك نحو التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في عصر حوكمة الإدارة العامة الجديدة.

دراسة (Huque, 2011)، وهدفت إلى التعرف على آليات المساءلة في بنغلاديش، والوقوف على نقاط القوة والضعف وامكانيات التطوير، واعتمدت الدراسة على مراجعة وتحليل الوثائق المنشورة ومعلومات والبيانات المحصلة من الزيارات الميدانية لمؤسسات بنغلاديش، وأوصت الدراسة إلى ضرورة العمل بجدية نحو تعزيز آليات المساءلة الخارجية لضمان الحكم الرشيد وضرورة العمل على دعم المزيد من آليات ووسائل البيروقراطية لتسهيل المساءلة وضرورة تعزيز القيم المرتبطة بالديموقراطية مثل سيادة القانون، وحقوق الإنسان.

دراسة (Mullins, 2018)، وناقشت العلاقة بين خبرة مجلس إدارة الموارد البشرية ومدى مشاركة الشركات في إدارة التنوع وكثافة رأس المال وعمر الشركة وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات التي لديها خبرة في مجال الموارد البشرية لديها إدارة أقوى للتنوع بالمقارنة مع الشركات التي تفتقر إلى الخبرة في مجال الموارد البشرية.

دراسة (Andrei, 2018)، وناقشت قضية توجيه و تثقيف الشركة فيما يتعلق بالمسئولية الاجتماعية للشركات وتوصلت إلى أنه إذا لم يتم دعم جهود المسئولية الاجتماعية للشركات من خلال مشاركة الموارد البشرية، يصبح كل ذلك مجرد تمرين علاقات عامة.

دراسة (Steffensen, 2019)، والتي أشارت إلى التطور الكبير في أبحاث إدارة الموارد البشرية مع التركيز على السياسات والممارسات والنظم من خلال مراجعة الأدبيات كما استعرضت الفرص والتحديات في أدوار المديرين في إدارة الموارد البشرية عبر جميع المستويات الهرمية.

دراسة (Eriksson, 2017)، وناقشت الاتجاه المتزايد نحو إيجاد معايير في الإدارة، فبعد تقديم ISO 9001 بشأن إدارة الجودة في الثمانينيات، أطلقت هيئات القياس الدولية متمثلة في الايزو معايير دولية بشأن الإدارة البيئية (ISO 14001)، الصحة والسلامة (OHS 18000. cf. ISO 45001)، والمسئولية الاجتماعية (ISO 26000). بغرض

أستخدام أنظمة الإدارة الموحدة في جميع أنحاء العالم. كما دفعت العولمة إلى تطوير المعايير الإدارية لأن الأسواق العالمية تفتقر إلى القواعد واللوائح المشتركة التي توفرها عادة المنظمات الرسمية الوطنية.

دراسة (Grobler, 2014). وهدفت إلى استكشاف الأدبيات الحالية حول حوكمة الشركات وأطر حوكمة الموارد البشرية الذي يمكن أن تنفذه منظمات جنوب إفريقيا. واعتمدت هذه الدراسة على مراجعة الأدبيات في مجال الموارد البشرية وحوكمتها وتوصلت إلى أن الإطار الخاص بالحوكمة يتكون من خمسة عناصر أساسية وتوصلت إلى أنه من الضروري أن تنتقل الموارد البشرية من الأدوار التقليدية والمدير ليصبح شريكاً تجارياً ومحافظةً للموارد البشرية من خلال إضفاء الطابع المؤسسي على إطار حوكمة الموارد البشرية.

دراسة (Eriksson, 2017)، وناقشت تقديم المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) معايير جديدة لإدارة الموارد البشرية (HRM) في عام 2016 وتوصلت الدراسة إلى أن معايير إدارة الموارد البشرية إيجابية لشرعية المهنة وحالتها وتطويرها ومع ذلك، فإن الصعوبات في توظيف المشاركين والمنظمات في مشروع التقييم قد تمنع التبادلات الإيجابية للمهنة، وتشير إلى ضعف الاهتمام بقضايا إدارة الموارد البشرية من المتخصصين في الموارد البشرية أنفسهم ولقد قدمت الدراسة رؤية حول المعايير العالمية المقبلة لإدارة الموارد البشرية مع إمكان تطبيق هذه المعايير في المنظمات في جميع أنحاء العالم مما يؤثر على كيفية إدارة الموارد البشرية.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة، والتي اتفقت غالبيتها على أهمية حوكمة الموارد البشرية وأثرها على تنمية الموارد البشرية واستفاد منها الباحث في التعرف على كلا من القواعد واللوائح المشتركة التي توفرها المنظمات الدولية مثل ISO، كما استفاد منها في التعرف على الجوانب المتعددة والمتعلقة بحوكمة الموارد البشرية والاتجاهات الحديثة في التطبيق مثل المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة وأصحاب المصلحة ودور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع ما سبق كما استفاد الباحث منها في إعداد الإطار المفاهيمي الذي ساعد الباحث في وضع إطار مقترح لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في الدول العربية والخروج ببعض التوصيات.

وتتميز هذه الدراسة كونها تُعد الأولى في حدود علم الباحث بعد فحص الحقل العلمي في مجال حوكمة الموارد البشرية باللغة العربية.

أسلوب الدراسة

أسلوب الدراسة المكتبية: حيث تم تحديد المفاهيم النظرية لهذه الدراسة من خلال الاعتماد على عدد من المراجع ولقد ركزت فقط على الأدبيات المنشورة باللغة الإنجليزية لأهميتها، كما إن تحليلنا لم يستنير بالدراسات ذات الصلة بلغة غير الإنجليزية وذلك لعدم توافر دراسات باللغة العربية.

المنهج المستخدم

استخدم الباحث المنهج الوصفي لما له من أهمية كبرى من ملائمة لطبيعة الدراسة في محاوله للوصول إلى توصيات ربما تساهم في وضع إطار موحد لتطبيق حوكمة الموارد البشرية. يضاف إلى ذلك أن استخدام أدوات مثل الاستقصاء قد يعتبر من الصعوبة بمكان أن يتم تنفيذه، وذلك لعدة أسباب منها عدم انتشار ثقافة حوكمة الموارد البشرية بين المؤسسات في الدول العربية وأبعادها أو عدد الشركات متعددة الجنسيات التي تطبق هذه المفاهيم فعلا ولكن المشكلة في التطبيق لهذه لمبادئ ترجع لعدد من القضايا يمكن بحثها مستقبلا ولكن بعد إرساء المفاهيم والموضوعات المتعلقة بهذا الموضوع في الدول العربية خاصة، وبالتالي لجأ الباحث إلى المنهج الوصفي باستخدام الأدبيات السابقة (Grobler, 2014: 168) في هذا المجال لذلك سيكون المنهج المتبع هنا هو مجرد طبيعة استكشافية ومفاهيمية وكذلك نظرية ما قبل النظرية لهذا المجال (Kaehler, 2018: 45) وذلك بسبب أن مجال البحث جديد نسبياً في الأدبيات العربية على الرغم من الفوائد العديدة الناتجة عن حوكمة الموارد البشرية، ومن أهمها التعامل مع الموظفين بشكل عادل وثابت، والالتزام بالقانون، والاعتراف بأفضل الممارسات الدولية في هذا المجال (جاسم، 2016: 284).

الإطار النظري للدراسة

إن موضوع حوكمة الموارد البشرية يعتبر من الموضوعات الناشئة في حقل الإدارة خاصة في الدراسات العربية، حيث يوجد به ندرة شديدة في تناول هذا الموضوع مما جعل هذه الدراسة تسير في اتجاه التركيز على الجانب النظري في محاولة لتكوين إطار نظري قد يفيد الباحثين مستقبلاً في إجراء مزيد من الدراسات بمنهجيات أخرى لإثراء الحقل الإداري بالدراسات في مجال حوكمة الموارد البشرية وأفضل الممارسات على أن تكون السلطة الحاكمة هي المسؤولة عن إدارة المؤسسة ممثلة في صاحب المؤسسة في القطاع الخاص أو مجلس الإدارة في المؤسسات العامة والتي بها أيضاً المساهمين الذين يتمثل دورهم في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وتشمل مسئوليات مجلس الإدارة وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واختيار القيادة التنفيذية، والإشراف على إدارة الأعمال وتقديم التقارير إلى المساهمين بشأن قيادتهم. وفي سبيل تحديد الملامح الرئيسية لهذا الموضوع فسوف يتناول الباحث الموضوعات الآتية على الترتيب:

الحوكمة

الحوكمة مشتقة من الفعل «حكم» وفي سياق الإدارة، يتم استخدام المصطلح لإدارة المنظمات. فيما يسي بـ «حوكمة الشركات» (Kaehler, 2018: 27) وتتعدد تعريفات الحوكمة ولكنها تدور حول مبادئ يجب اتباعها لتطبيق الحوكمة الأمر الذي يحتاج تعاوناً بين كل من الحكومة والسلطة الرقابية والقطاع الخاص والفاعلين الآخرين (أصحاب المصلحة) (Mueller, 2001: 449-450). إن غرض الحوكمة هو تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة والإفصاح، بهدف حماية المستثمرين وتحسين العلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة لذلك تهدف حوكمة المؤسسات إلى تقليل المخاطر ففي دراسة لـ Mercer Investment Consulting أشارت إلى إن 46% من مالكي الأصول يأخذون حوكمة المؤسسات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستثمارية وهذا مؤشر على أنه لا يمكن تجاهل الحوكمة ببساطة (Grobler, 2014: 169). كما إن الحوكمة الرشيدة للأعمال، تساعد على بناء بيئة نموذجية تسودها الشفافية والمساءلة والثقة اللازمة لتعزيز الاستثمارات طويلة الأجل والاستقرار المالي واستدامة الأعمال (Musleh Al-Sartawi, 2018: 3) كما أنه أيضاً من خلال المسائلة يمكن ملاحقة المسؤول وتطبيق القانون على المخالفين مما يعطي ثقة. كما ان عدم وجودها يؤدي إلى إساءة الاستخدام.

حوكمة الموارد البشرية

كان النظر إلى العنصر البشري في الماضي القريباً أنه مورد من موارد المنظمة، ولكنه يختلف عن باقي الموارد كونه المورد الذي يستطيع أن يتحكم في باقي الموارد الأخرى بالمنظمة، ثم تطورت النظرة إلى هذا المورد إلى اعتباره أصل من أصول المنظمة، وأنه يجب الاستثمار فيه لزيادة الطاقة الإنتاجية لرأس المال المادي، كما إن الارتقاء بكفاءة البشر من حيث التعليم والتدريب والرعاية الصحية يؤدي في النهاية لزيادة الإنتاج، وعلى ذلك فإن النظرية التقليدية في الاستثمار تحتاج إلى إدراج أوجه الانفاق التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفاءتهم الإنتاجية من خلال الممارسات الشائعة لتحويل الموارد البشرية إلى رأس مال بشري، وذلك بالتدريب والتطوير الفعالين (Zuma, 2018: 210).

تعد إدارة الموارد البشرية مجالاً جديداً نسبياً للدراسة والممارسة، وكان أول بحث قدمته شركة الاستشارات العالمية (Mercer Inc.) في 2003 يحوي إطاراً نظرياً وعملياً لحوكمة الموارد البشرية في المحاولة الأولى على الأرجح لتأسيس حوكمة الموارد البشرية كمفهوم شامل ومتميز. وفي 2016 تم نشر أول معايير ISO حول إدارة الموارد البشرية، ISO 3040، وكان يغطي جوانب الحوكمة فقط (ISO 2016). ورغم أن معيار ISO يتناول بوضوح حوكمة الموارد البشرية، إلا أنه يشير إليها باسم "الحوكمة البشرية" (Kaehler, 2018: 39)، وبالتالي يمكن استخدامها بشكل مترادف في هذه الدراسة. وفي الحقيقة لا زالت عملية الربط بين الحوكمة بمفهومها العام ومفهوم حوكمة الموارد البشرية ضعيفة وتحتاج لمزيد من الدراسات للوصول لتحديد واضح لمفهوم حوكمة الموارد البشرية، وتعتمد بشكل أساسي على المفهوم العام للحوكمة. ولتحقيق فهم مفيد من الناحية النظرية والعملية لمفهوم حوكمة الموارد البشرية فمن الضروري وجود إطار مفاهيمي ثابت، يسمح بإدماج جميع الجوانب ذات الصلة. ولا يزال العلماء والممارسون يواجهون صعوبات في تحديد حوكمة الموارد البشرية بدقة (Kaehler, 2018: 40). ولم يتم الربط بين الموارد البشرية والحوكمة حتى في الدراسات الأجنبية فهي لا تزال ضعيفة أيضاً.

وإذا نظرنا إلى محاولة المنظمة الدولية للمعايير (Inter. Org. for Standardization)، وقيامها بنشر معايير حوكمة الموارد البشرية في 2016 برقم 30408 والتي تُعرف بالحكم البشري على أنه «نظام يتم من خلاله توجيه المنظمة والسيطرة عليها، مع مراعاة أصحاب المصلحة في المنظمة وكذلك العوامل البشرية والاجتماعية، على أعلى مستوى من مستويات صنع القرار» (Kaehler, 2018: 40).

41). ووفقاً لهذا التعريف يجب أن تراعي المؤسسات العناصر الآتية في نموذج الموارد البشرية: الأهداف الوظيفية، والانضباط والدعم، وإدارة الأفراد، وقائمة مهام الإدارة الواجب إجراؤها، والأدوار المحددة ومبادئ التفاعل لجميع الجهات الفاعلة في الإدارة، أي المديرين التنفيذيين والموظفين والمتخصصين في الموارد البشرية، وتحديد كتالوجات وتوصيف الإجراءات (الأنشطة) الواجب تنفيذها، والأدوات الأساسية التي يجب استخدامها في إدارة الأفراد، وموارد الإدارة المطلوبة (الوقت، المعلومات، ردود الفعل، التأهيل)، ووصف الهيكل التنظيمي الأساسي لجميع وحدات إدارة الأفراد، بما في ذلك قسم الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين. ورغم الجوانب التي حددها المنظمة إلا أن المبادئ نفسها تحتاج لوضوح كبير في الأدوار والمسؤوليات وطرق المحاسبة، فلا يكفي وجود مبادئ فقط مثل ما حدث في فضيحة «شركة إنرون»، والتي كان لديها مجموعة أخلاقيات تتعدي 65 صفحة. ولقد اقترح Kaehler تعريف متكامل جديد كجزء من الحوكمة (المؤسسية) وهو "تعتبر حوكمة الموارد البشرية بمثابة إطار سلوك داخلي وخارجي لإدارة الموارد البشرية للجهات الفاعلة المتعددة في الشركة" (Kaehler, 2018: 43).

من التعريف السابق الذي يتضمن إشارة إلى إطار السلوك الداخلي والخارجي لإدارة الموارد البشرية، مما يستلزم استعراض أنشطة الموارد البشرية التقليدية والمتعارف عليها إجمالاً، مثل الأجور والتعويضات والتوظيف... إلخ من الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية، فإن هذه الأنشطة تحتاج تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة. ويمكن القول أن حوكمة الموارد البشرية هي جانب مهم للحوكمة (Grobler, 2014: 170) وأن حوكمة الموارد البشرية تقوم على نفس مبادئ الحوكمة الشركات خاصة فيما يتعلق بالقيادة الفعالة والأخلاق والشفافية والامتثال، وأن الفرق هو أن حوكمة الشركات تهتم بالشركة (كشركة مواطنة). وأن حوكمة الموارد البشرية هي بُعد رأس المال البشري لإطار حوكمة الشركات، وبالتالي يتم التعامل مع رأس المال البشري كمورد لا يمكن تكراره، وأنه من الأصول القيمة (Mutiarin, 2019: 347).

وبالتالي فإنه عند تطبيق الحوكمة في واحد من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهو التوظيف مثلاً، فيكون الهدف ضمان توظيف من هم أكثر فاعلية وكفاءة واستدامة وتطويرهم، والحفاظ على الموظفين الأكثر تميزاً وابتكاراً، لتحقيق النجاح والتوافق مع التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية استناداً إلى أفضل مبادئ وممارسات الحوكمة، والالتزام بمبدأ الشفافية والنزاهة والمساءلة والعدالة، ولكن دور إدارة الموارد البشرية أصبح أكبر، فبعد أن كان التركيز فقط على الاهتمام برفاهية الموظفين، أصبحت إدارة الموارد البشرية في ظل تطبيق حوكمة الموارد البشرية مسئولة أيضاً عن أعضاء مجلس الإدارة (Zuma, 2018: 210) والهيئات الرقابية وتطويرهم ودفع أجورهم وتقييمهم (Kaehler, 2018: 40)، وبالتالي نلاحظ اختلافاً في دور إدارة الموارد البشرية في ظل حوكمة الموارد البشرية التي تراعي جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة، حيث يجب مراعاة إدراج رفاهية أصحاب المصلحة ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية، لننظر إليهم على أنهم ليسوا فقط أعضاء في مكان العمل ولكن أيضاً شركاء في التنمية المجتمعية. كما يتم مراعاة أصحاب المصلحة في جميع أنشطة الموارد البشرية بما فيها تحسين وتطوير تدريب الموارد البشرية الذي ينعكس إيجابياً على المؤسسة (Dong, 2018: 2846).

كما إن التغيير ليس فقط في الأدوار بل في المسؤوليات أيضاً، ويمكن القول إن إدارة الموارد البشرية في أحد البنوك تتحمل نفس المسؤولية الائتمانية تجاه المساهمين مثلها مثل الإدارة العليا والموظفين الآخرين إذا لم يتصرفوا بما يحقق مصلحة المساهمين (والعملاء في النهاية) فإنهم ينتهكون هذه المسؤولية (Bace, 2018: 3). كما إن دور إدارة الموارد البشرية أصبح يهتم ببعض الأنشطة المتعلقة بالحوكمة والتي استحدثت نتيجة حوكمة إدارة الموارد البشرية ولم تكن موجودة من قبل، مثل أنشطة مراقبة المخاطر ومدونة قواعد السلوك الأخلاقية، وإدارة الصراع... إلخ، وذلك كنهج استباقي على المؤسسات الحذر من المخاطرة عندما تفترض وفي ظل صعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة، فإدارة المخاطر ومراقبتها من الأمور المهمة في الحوكمة وتكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تحديد المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات وضبطها عن طريق توجيه وإرشاد المعنيين بها للحد منها والالتزام بالقانون، والتقييد بسياسات الموارد البشرية (Zuma, 2018: 210). كما على إدارة الموارد البشرية أيضاً تحفيز روح الأخلاقيات داخل المنظمة من خلال مدونة أخلاقية، وتكون البداية من خلال ضمان إدراج مدونة قواعد السلوك في عقود العمل كما يجب أن تشير إلى الإجراءات التأديبية وإلى كيفية التعامل مع الانتهاكات.

أصحاب المصلحة

يتأثر تطبيق الحوكمة بالعديد من الجهات الفاعلة أو ما يطلق عليهم أصحاب المصلحة سواء من داخل المؤسسة (مثل الموظفين والمديرين ومجالس الإدارة) وهم يقومون بوضع اللوائح الداخلية لتنظيم العمل (Inyang, 2011: 119) أو من خارجها (مثل المشرعين أو لجنة القواعد العامة أو لجنة ISO) وهم الذين يعملون على وضع معايير قابلة للتطبيق في المؤسسات (Kaehler, 2018: 30) ويجب أن يشترك جميع أصحاب المصلحة في وضع القوانين المحلية من خلال الاتحادات العمالية على مستوى الدولة أو المستوى الدولي من خلال الاتحادات الدولية للعاملين أو اللوائح الداخلية للمؤسسات

بإشراك مجلس الإدارة والعاملين والمساهمين بغرض التوصل إلى حلول توافقية للمسائل التي بها تعارض في المصالح وهي من المهام الصعبة في ظل التنوع والاختلافات (سواء اختلافات ديموغرافية أو على مستوى الجنس أو العرق) وهنا يجب النظر إلى خبرة الموارد البشرية على أنها مفيدة فيما يتعلق بمسائل رأس المال البشري (Mullins, 2018: 1141).

المسؤولية الاجتماعية

حظيت المسؤولية الاجتماعية باهتمام خاص في السنوات الأخيرة، ورغم ذلك يمكن ملاحظة أنه لا يوجد تعريف واضح ومقبول بالإجماع نظراً لوجود وجهات نظر مختلفة (Barbu, 2019: 41) ناتجة عن غموض وتنوع إجراءات المسؤولية الاجتماعية للشركات، التي تتجاوز الأطر القانونية، بما يتماشى مع أخلاقيات العمل مما يولد عديد من الآراء التي تتأثر بالثقافات الوطنية والتنظيمية (Barbu, 2019: 41). وقد تم تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات في البداية على أنها "مفهوم تقوم بموجبه الشركات بدمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي (Andrei, 2018: 418) وتعتمد سياسة المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) على الثقافة التنظيمية لأن الشركة لا يمكن أن تظهر كمواطن صالح (شركة مواطنة) إذا كان موظفوها ليسوا مواطنين صالحين. وتعد مشاركة الموظفين أحد عوامل النجاح المهمة لأداء المسؤولية الاجتماعية للشركات (Inyang, 2011: 119) وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في فهم وتطوير وتفعيل المسؤولية الاجتماعية للشركات" فعندما يتم تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات من جانب الإدارة، فإنه يتم تنفيذها مع الموظفين بالإضافة إلى العمل التطوعي للمؤسسات والذي يعتبر عنصراً مهماً في استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات. وقد أظهرت الدراسات على المستوى الدولي أهمية إدارة موظفي المسؤولية الاجتماعية للشركات منذ المرحلة التي يبحث فيها الموظفون المحتملون عن وظيفة، وبالتالي فإن الأشخاص الذين يبحثون عن عمل ينجذبون أكثر إلى تلك الشركات التي تطور برامج المسؤولية الاجتماعية (Andrei, 2018: 419) كما زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات أكثر نتيجة للتغيرات في القيم التي تركز على الاستدامة ومكافحة آثار التلوث، واحترام حقوق الإنسان ومطالب المستهلكين لجعل المنظمات مسؤولة عن عواقب أفعالهم (Barbu, 2019: 29).

وعن أسلوب إلزام المؤسسات بتحمل المسؤولية الاجتماعية فهناك آراء، لاسيما من المنظمات غير الحكومية أو المستهلكين الذين يعتقدون أن أعمال المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تم تحديدها يتم تنفيذها من خلال ضغوط اقتصادية واجتماعية وسياسية وبيئية (الاحتباس الحراري وتلوث البيئة) بسبب أنشطة الشركات التي تلوث البيئة، وشركات الأدوية لديها أسعار كبيرة لبعض المنتجات تقوم كبرى الشركات في الدول المتقدمة بنشر تقرير النشاط الذي يعرض نشاط المسؤولية الاجتماعية للشركات أو تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات. نتيجة للوائح القانونية أو لوائح البورصة، تنشر الشركات تقارير عن التعرض للمخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة وكيفية إدارة هذه المخاطر (Andrei, 2018: 416) وفي سبيل تعزيز الجهود التي تتم دولياً مثل الورقة الخضراء للمسؤولية الاجتماعية للشركات في عام 2001 (366/COM / 2001). (Andrei, 2018: 417) كما ان للبورصات دوراً مهماً لا يمكن تجاهله في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، فإذا كانت الشركات المدرجة في البورصة قد امتثلت فيجب الإعلان عن ذلك من خلال إصدار تقرير في هذا الصدد (Andrei, 2018: 425).

الجهات الدولية التي تناولت المعايير الخاصة بالموارد البشرية وحوكمتها

لقد تناولت منظمات عديده موضوع توفير معايير قابلة للقياس للتقييم والمقارنة منها المنظمة الدولية لتوحيد القياس ISO والتي قامت بوضع معايير في مجال الموارد البشرية تشتمل على مساهمات عديده قابلة للقياس في أداء الموارد البشرية مثل خفض معدلات خروج الموظفين، وانخفاض معدلات التغيب عن العمل، وتحسين مستويات معيشة الموظفين والتحفيز والإنتاجية الشاملة (Barbu, 2019: 32). وهناك أيضاً BSI (هيئة المعايير الوطنية في المملكة المتحدة) وهي تمثل المصالح الاقتصادية والاجتماعية للمملكة المتحدة في جميع منظمات المعايير الأوروبية والدولية وتعمل مع العديد من الصناعات والشركات والحكومات والمستهلكين لتطوير المعايير البريطانية والأوروبية والدولية. وتحتوي بوابة تطوير المعايير على معلومات حول جميع المعايير والمقاييس المقترحة التي تشارك فيها وسوف نستعرض منظمة ISO وهي الأشهر عالمياً، والتي اقترحت (ISO, ISO 30400, 2019) بداية من 2016 وحتى الآن كما سيرد في الجدول رقم (1) الذي يحتوي على مجموعة من المعايير المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتهدف هذه المعايير إلى مساعدة أقسام الموارد البشرية على تحسين أداءها وتحسين أداء مؤسستهم (Barbu, 2019: 33).

المعيار الأساسي الذي أصدرته (ISO, ISO 30400, 2019) هو ISO 30400: 2016 وهو يختص بإدارة الموارد البشرية وينبثق منه مجموعة من المعايير الفرعية الأخرى والمتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية ولقد تم تطوير المعيار الأساسي

لتحقيق تناسق المفاهيم في مجال الموارد البشرية والحفاظ على الاتساق في المفردات لاستخدامها في المعايير الفرعية أو ما يطلق عليها عائلة هذا المعيار في هذا المجال. ولقد تم إنشاء هذا المعيار نظراً لتعدد المعاني والتعريفات والمفاهيم المختلفة في مجال إدارة الموارد البشرية ومستخدمو هذا المعيار هم في المقام الأول ممارسون ومهنيون في مجال الموارد البشرية، والطلاب، ومطورو المعايير، ولكن هذا المعيار يخاطب أيضاً أصحاب المصلحة في جميع المنظمات، بغض النظر عن حجم ونوع المنظمة، لاسيما نقابات العمال وممثلي الموظفين الآخرين وأصحاب العمل ممثلين أيضاً ضمن هذا المعيار (Barbu, 2019: 33).

وسوف تتطرق الدراسة إلى المعيار الأصلي بشيء من التفصيل أما المعايير الفرعية الأخرى فسيتم تناولها إجمالاً لأن سرد هذه المعايير يحتاج لبحث مستقل. ويحتوي المعيار الأصلي 30400 على مقدمة ومصطلحات متعلقة بالمنظمة في الأنشطة التالية (الموارد البشرية والتخطيط - التنظيم - مقاييس الموارد البشرية - قابلية التوظيف المستدامة - التنوع والشمول - تخطيط القوى العاملة - التوظيف - تنقل القوى العاملة - إدارة المواهب - إدارة المعرفة)، ولمزيد من التفصيل عن المعايير الفرعية يمكن الرجوع للموقع مع مراعاة أنه ينبغي شراؤها، ولكن يمكن استعراض التفاصيل في بعض الأجزاء فقط، وسيتم سرد المعايير الفرعية إجمالاً بناءً على تسلسل المعيار الفرعي رقمياً كما في الجدول التالي:

جدول رقم (1)
المعايير المنبثقة عن المعيار ISO 30400 (عائلته)

م	رقم المعيار الفرعي (يشمل سنه إصدار المعيار)	عنوان المعيار الفرعي	ملخص المعيار
1	ISO 30401:2018	نظم إدارة المعرفة - المتطلبات	يوفر المتطلبات والمبادئ التوجيهية لإنشاء وتنفيذ وصيانة ومراجعة وتحسين نظام إدارة فعال لإدارة المعرفة في المنظمات وتطبيق جميع متطلبات هذا المعيار على أي مؤسسة، بغض النظر عن نوعها أو حجمها، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها.
2	ISO 30405: 2016	التوظيف.	يوفر إرشادات حول كيفية جذب الناس ومصدرهم وتقييمهم ويركز المعيار على العمليات والممارسات الرئيسية، بما في ذلك تطوير سياسة التوظيف والتدقيق من مصادر المتقدمين المحتملين إلى التعيين والتقييم والقياس.
3	ISO/TR 30406:2017	إدارة الموارد البشرية - إدارة التوظيف المستدامة للمؤسسات	يوفر مبادئ توجيهية لتطوير وتنفيذ سياسات قابلية التوظيف المستدامة سواء على مستوى الحكومة والمنظمة أو المستوى الفردي إلا أن تركيز ISO / TR 30406: أكثر على المستوى التنظيمي.
4	ISO/TS 30407:2017	تكلفة التعيين	الغرض من التكلفة لكل تعيين (CPH) هو قياس القيمة الاقتصادية للجهد المبذول لشغل وظيفة شاغرة بالمنظمة. تصف ISO / TS 30407: 2017 الإجراءات الواجب اتخاذها عند حساب هذه التكلفة للحفاظ على الجودة والشفافية، بما في ذلك إنشاء مجموعة بيانات تمثيلية واستخدام مصدر بيانات يتصف بالشفافية للبيانات وتقليل أخطاء البيانات والتأكد من حدوث عمليات مراجعة دورية للعمليات على إدخال البيانات.
5	ISO 30408:2016	مبادئ توجيهية بشأن حوكمة الموارد البشرية	يوفر مبادئ توجيهية بشأن الأدوات والعمليات والممارسات التي يتعين وضعها من أجل إنشاء والحفاظ على وتحسين الإدارة البشرية الفعالة باستمرار داخل المنظمات. ISO 30408: 2016 ينطبق على المؤسسات من جميع الأحجام والقطاعات، سواء أكانت عامة أو خاصة، سواء هادفة للربح أم لا.
6	ISO 30409:2016	تخطيط القوى العاملة	يوفر مبادئ توجيهية وإطاراً لتخطيط القوى العاملة قابل للقياس حسب احتياجات أي مؤسسة بغض النظر عن الحجم أو الصناعة أو القطاع. حدد هذا المستند:
7	ISO/TS 30410:2018	قياس أثر التوظيف	- مبادئ تحديد مواقف حرجة باستخدام أساليب تجزئة القوى العاملة [ISO 30409]. - تدبيرات لتحديد تأثير المواقف الحرجة، وأداء الأشخاص المعينين في هذه الوظائف، على خلق القيمة التنظيمية والأداء. يهدف هذا المعيار إلى أن يكون قابلاً للتطوير وفقاً لاحتياجات أي مؤسسة بغض النظر عن الحجم أو الصناعة أو القطاع وهو مناسب للأشخاص الذين لديهم مصلحة في تخطيط القوى العاملة؛ التصميم والتطوير التنظيمي؛ إدارة المواهب، التخطيط للإحلال، والتوظيف؛ والمقاييس وخطوط الإبلاغ عن رأس المال البشري.
8	ISO/TS 30411:2018	جودة مقاييس التوظيف	يوفر هذا المستند مجموعة من الخيارات لقياس جودة التوظيف التي يمكن مواضعها مع ظروف العمل المختلفة ويتضمن شرح كيفية استخدام هذه المقاييس.
9	ISO 30414:2018	المبادئ التوجيهية للإبلاغ وتقديم التقارير عن رأس المال البشري داخلياً وخارجياً	يوفر هذا المعيار مبادئ توجيهية لتقارير رأس المال البشري الداخلية والخارجية بهدف النظر في مساهمة رأس المال البشري في المنظمة وجعلها شفافة لدعم استدامة القوى العاملة في جميع المنظمات، بغض النظر عن نوع أو حجم أو طبيعة أو تعقيد الشركة، سواء قطاع عام أو خاص أو تطوعي أو غير ربحية. وتقدم هذه الوثيقة إرشادات حول المجالات التالية: الامتثال والأخلاق؛ التكليف؛ التنوع؛ القيادة؛ الثقافة التنظيمية؛ الصحة التنظيمية والسلامة والرفاهية؛ الإنتاجية؛ التوظيف والتنقل والدوران؛ مهارات وقدرات؛ خطط إحلال؛ قوى عاملة.

م	رقم المعيار الفرعي (يشمل سنه إصدار المعيار)	عنوان المعيار الفرعي	ملخص المعيار
10	ISO/DIS 30415	التنوع والتضمين	تحت التطوير (لم يتم الانتهاء من صياغته) حتى تاريخ 2019-12-17
11	ISO/CD 30416	إدارة القوى العاملة	تحت التطوير (لم يتم الانتهاء من صياغته) حتى تاريخ 2019-12-17
13	30419	تم حذفه	ارشادات لضمان الحصول على مرشح إيجابي أثناء عملية التوظيف
14	ISO/AWI TS 30421	دوران العمل والاحتفاظ	تحت التطوير (لم يتم الانتهاء من صياغته) حتى تاريخ 2019-12-17
15	ISO/AWI 30422	التعلم والتطوير	تحت التطوير (لم يتم الانتهاء من صياغته) حتى تاريخ 2019-12-17
16	ISO/CD TS 30423	معايير الامتثال والأخلاقيات	تحت التطوير (لم يتم الانتهاء من صياغته) حتى تاريخ 2019-12-18
17	ISO/NP 30424	إدارة المعرفة	تحت التطوير (لم يتم الانتهاء من صياغته) حتى تاريخ 2019-12-18
18	ISO/NP TS 30425	مقاييس توافر القوى العاملة	تحت التطوير (لم يتم الانتهاء من صياغته) حتى تاريخ 2019-12-18
19	ISO/AWI 30426	نظام التعويضات	تحت التطوير (لم يتم الانتهاء من صياغته) حتى تاريخ 2019-12-18

المصدر: من إعداد الباحث (تجميع من موقع iso حتى 2019-12-22)

وهناك أيضاً معيار من المنظمة الدولية لتوحيد القياس ISO يختص بتعزيز دور المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات ISO 26000: 2010⁽¹⁾، حيث يوفر هذا المعيار إرشادات حول المبادئ الأساسية للمسئولية الاجتماعية وكيف يمكن دمج السلوك المسئول اجتماعياً في المنظمة للمساهمة في التنمية المستدامة كجزء أساسي من مسئوليتها الاجتماعية (Diaz-Carrion, 2017: 84) أما بخصوص المعايير من BSI⁽²⁾ (هيئة المعايير الوطنية في المملكة المتحدة) فإنها ليست مجانية.

وتجدر الإشارة هنا إلي المعيار الأكثر علاقة بهذه الدراسة هو ISO 30408: 2016 والذي يقدم إرشادات حول الأدوات والعمليات والممارسات اللازمة لإنشاء وصيانة وتحسين الإدارة البشرية للمنظمة بغض النظر عن الحجم أو الصناعة أو القطاع، من خلال ضمان مواءمة ممارسات الحوكمة البشرية مع الممارسات التنظيمية الشاملة وهيكل المعيار متسلسل ويبدأ من وضع مبادئ الحوكمة البشرية وتنتهي بالتنفيذ كما تشتمل بنود هذا المعيار على المراجع المعيارية وتعريف للمصطلحات المتعلقة بالحوكمة ومبادئ الحوكمة البشرية والأدوار والمسئوليات والالتزام والمساءلة ومجلس الإدارة والإدارة العليا والإدارة التشغيلية ومواءمة الحكم البشري مع الاحتياجات التنظيمية والاتصالات وطرق الإبلاغ وطرق رفع التقارير وملحق لأتمثلة نماذج هذه التقارير لتقييم فعالية الحوكمة البشرية فضلاً عن مجموعة من النماذج الأخرى الخاصة بتنفيذ حوكمة الموارد البشرية.

نموذج لتطبيق حوكمة الموارد البشرية

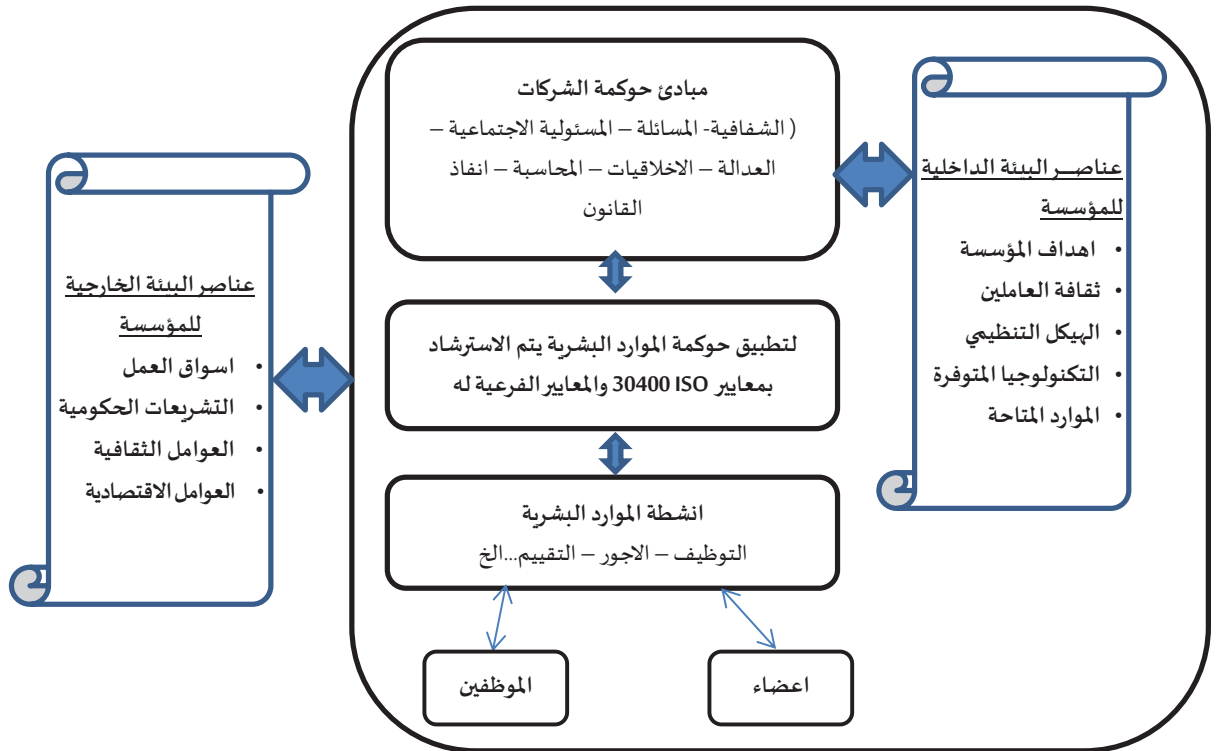
على الرغم من تنوع المؤسسات سواء عامة أو خاصة أو حكومية أو من حيث حجم المؤسسة إلا أن أغلب أنشطة الموارد البشرية تحتوي على قدر كبير من التشابه وكما استعرضنا في الإطار المفاهيمي فهناك جهات مثل المنظمة الدولية لتوحيد القياس توفر معايير تتعلق بمعظم أنشطة الموارد البشرية وتصلح لجميع المؤسسات والتي خصصت معياراً مستقلاً لحوكمة الموارد البشرية وهو المعيار رقم 30408 تناولت فيه مبادئ الحوكمة للموارد البشرية والأدوار والمسئوليات وتناولت المسائل المتعلقة بتنفيذ الحوكمة وخطوط الإبلاغ ورفع التقارير مع تقديم نماذج وملحق لتوضيح كيفية التنفيذ وهو إنجاز هام وبناءً على الإطار النظري الذي تم تناوله سابقاً فقد تم التوصل إلى الشكل رقم (1) - نموذج مقترح لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في الدول العربية.

استند النموذج المذكور إلى مبادئ حوكمة الشركات مثل الشفافية والمسائلة واندفاع القانون... إلخ في أنشطة الموارد البشرية والعمليات والممارسات المختلفة على فرضية وجود نماذج ناجحة عالمياً في إدارة الموارد البشرية واسترشاداً بمعايير الـ ISO 30400 والمعايير الفرعية المنبثقة منه (عائلته) لتنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة والعمليات وذلك لضمان الطابع العالمي أو الموحد والتي ليس بها اختلافات كبيرة (اختلافات متعلقة بالثقافة أو التقاليد أو الدين فقط مثل حقوق الموظفات (الأم المعيلة العازبة) Single Mother Women وحقوقها في إجازة الوضع ورعاية طفل وهي أمور غير مدرجة في قوانين العمل العربية، أي إنها أمور متعلقة بالثقافات الغربية) وهي قضايا غير متداولة في مجتمعاتنا العربية. ونشير هنا إلى أن عملية الاسترشاد بمعايير ISO ممكن أن يتم بصورة موقته حتى يتم وضع معايير مقبولة تصلح للتطبيق في الدول العربية ولكن ذلك لا يمكن أن يتم إلا برعاية إحدى المنظمات الدولية مثل الأمم المتحدة

(1) لمزيد من المعلومات يمكن الرجوع لموقع (https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en).

(2) لمزيد من المعلومات (https://shop.bsigroup.com/ProductDetail/?pid=00000000030324720).

لأغراض التمويل وتقليل مساحات الاختلاف في إطار لتكامل المصالح بين أصحاب المصلحة والجهات الفاعلة في هذا المجال وضمان عدم مراعاة مصلحة إحدى الجهات على حساب جهة أخرى مثل حقوق الشركات الدولية على حساب العمال خاصة عمال دول العالم الثالث. ويرى الباحث انه من الأفضل ان يتم تطبيق معايير ISO 30400 مع توثيق أفضل الممارسات في البيئة العربية للاسترشاد بها والنموذج المقترح يمكن النظر الية على أنه ناقل متكامل يتيح تجميع ومواءمة معايير ومواصفات ISO 30400 والتقارير الفنية في مجال الموارد البشرية مع تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في ظل عوامل تؤثر على الممارسات سواء عوامل بيئة داخلية كما هي مذكورة في الشكل وأيضاً عوامل البيئة الخارجية مع ملاحظة ان النموذج المقترح لا يشتمل على تأثير لإصحاب المصلحة في معايير حوكمة الموارد البشرية لسببين، أولهما وهو الأهم أن مرحلة البداية تحتاج للتطبيق والتعرف على المعوقات والمشكلات التي تعوق تطبيق هذه المعايير فيكيف نتعرف على المعوقات أو المشكلات حتي نبدأ فعلياً في تطبيق هذا النموذج والسبب الثاني ضعف الجهات الفاعلة في الدول العربية مثل الاتحادات العمالية وأن التطبيق في الدول العربية يأتي غالباً من أعلى (رأسياً) وليس أفقيًا كما هو في الدول الغربية، مع عدم انكار أو تقليل دور عملية مشاركة أصحاب المصلحة وأهميته، على أن يتم اتباع أساليب تراعي الجودة وتضمن استخدام دورة التحسين المستمر (Barbu, 2019: 40).



المصدر: من اعداد الباحث بناءً على الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة

شكل رقم (1) نموذج تطبيق حوكمة الموارد البشرية

والنموذج في شكل (1) هو إطار مبدئي لتنفيذ حوكمة الموارد البشرية على ان يتم تطويره في الأبحاث المستقبلية فضلاً عن استكمال معايير أخرى مثل تلك التي تحت التطوير كما في جدول (1) والذي يضم المعايير الفرعية للمعيار ISO 30400. والتي هي موجهة إلى جميع أنواع المؤسسات، بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الموقع.

الخاتمة والنتائج المستخلصة

من خلال ما تم استعراضه من كون مفهوم حوكمة الموارد البشرية غير منتشر في الأدبيات باللغة العربية وفي المقابل نجد أن هناك تزايد مستمر في الأبحاث المنشورة باللغات الأجنبية وأيضاً القضايا المتعلقة به مثل المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في ظل تعدد أصحاب المصلحة في المؤسسات سواء العامة منها أو الخاصة أو غير هادفة للربح مما يستلزم تطوير الإجراءات والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل السباق الملاحظ من جانب الجهات الدولية مثل المنظمة الدولية لتوحيد القياس في صياغة معايير لحوكمة الموارد البشرية والتي يمكن استخدامها كإطار

لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في الدول العربية وبناءً على ما سبق يمكننا أن نستخلص بعض التوصيات التي قد تساهم في تطبيق وتطوير حوكمة الموارد البشرية في الدول العربية وهي:

- تطوير وتحديث الأطر والتشريعات القانونية، سواء المحلية أو القانون الدولي مثل حالة حكومة دبي وإصدارها لقانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم 8 لعام 2018.
- يجب أن يكون موظفو الموارد البشرية متيقظين وأن يبادروا بالإجراءات الاستباقية لمنع أية ممارسات قد تتعارض مع أفضل ممارسات حوكمة الشركات، من أجل المساعدة في التخفيف من المخاطر وتعزيز الحكم الرشيد بما يساعد على ضمان التقيد الصارم بأخلاقيات المهنة ومدونة قواعد السلوك من قبل جميع الموظفين أو أعضاء مجلس الإدارة.
- يجب تعزيز مبادئ الحوكمة من خلال مدونة قواعد سلوك منشورة توضح مهمة ورؤية وسلوك المشاركين في المؤسسة بالإضافة إلى العقوبات المتوقعة في حالة حدوث انتهاك. بينما يجب أن يفهم جميع الموظفين هذه التعاليم، يجب أن تلعب وظيفة الموارد البشرية دوراً نشطاً في تعزيز السلوكيات المناسبة حيث إن مجرد امتلاك مدونة ومبادئ منشورة لا يكفي، بل يجب مراعاتها وتطبيقها باستمرار في الممارسة العملية.
- ضرورة التعرف واتباع المعايير والمواصفات والتقارير الفنية في مجال إدارة الموارد البشرية التي وضعتها المنظمة الدولية لتوحيد القياس (ISO) خاصة في ظل عدم الاتفاق بين الدول في تحديد قواعد أو إجراءات محددة فيما يتعلق بأنشطة الموارد البشرية فضلاً عن أن العديد من المؤسسات تعاني من سوء الإدارة بسبب الافتقار إلى سياسات وعمليات وإجراءات واضحة
- يجب على المؤسسات وضع أنظمة توظيف واختيار للعاملين الذين هم على دراية بالمبادئ والقيم التنظيمية، التي تؤدي إلى تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة.
- عند تطبيق الحوكمة فإننا نحتاج إلى تغيير وعينا وفكرنا من أعلى إلى أسفل من خلال العمل على تأهيل المهنيين الإداريين وهذا يحتاج لجهود كبير في دولنا العربية وأهمها التدريب.
- وضع هيكل تنظيمي لمركز خاص بحوكمة الموارد البشرية في الوزارات المختصة بشؤون الموظفين والعاملين في الدول العربية يهدف إلى تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة الخاصة بالمؤسسات سواء الخاصة أو الحكومية وتقديم الدعم والاستشارات في هذا المجال بما يؤثر على تصنيف وترتيب الدول التي تطبق حوكمة الموارد البشرية دولياً ويعمل هذا المركز على محاربة الممارسات غير القانونية في مجال الموارد البشرية وممكن أن يعطي جوائز في الوقت نفسه للجهات التي تلتزم وأعطاه شهادة أو منحها تسهيلات سواء تسهيلات في الإجراءات مما يساعد على نشر مبادئ الحوكمة في الموارد البشرية.
- مراعاة تنوع أعضاء مجلس الإدارة من حيث الخبرة أو التمثيل وفي بعض الأحيان تنص التشريعات على أن يكون الثلث من خارج المنظمة أو ضمان التمثيل من جميع أصحاب المصالح.
- توفير خطوط إبلاغ بالوزارات تكون مستقلة وذات طابع سري لدراسة الشكاوى الواردة من المؤسسات بمختلف أنواعها. مع توفير حماية لأولئك الذين قد يتعرضون لخطر العقاب بسبب تقديمهم لمثل هذه الشكاوى مع عمل مراجعة دورية للممارسات في تلك المؤسسات.
- تعديل أنظمة المكافآت بطريقة تشجع هذه السلوكيات الأخلاقية ووضع أنظمة تحفيزية لتشجيع السلوك الصادق.
- إن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتكريس المزيد من الاهتمام والجهد لتقييم الصدق والتزاهة لدى صانعي القرار في المؤسسة لأنه في بعض الحالات، قد تؤدي هذه التقييمات إلى إنهاء خدمة أو عدم ترشيح بعض الموظفين لترقية نتيجة عدم تمسكهم بالسلوك المهني سعياً للوصول إلى نموذج الأعمال المستدامة وبناء الثقة بين العملاء والموظفين.
- أن تقوم بورصات الدول العربية بوضع دليل رسمي للإفصاح عن رأس المال الفكري لإيجاد تناغم في الإفصاح عن المعلومات وسهولة الوصول للمعلومات وإجراء المقارنات بين المؤسسات.
- اشترك الجامعات كنشاط لخدمة المجتمع في نشر ثقافة أخلاقيات العمل في المؤسسات.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية

- الأقرع؛ ونور. (2017). «أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية»، *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، 64-80.
- جاسم، إبراهيم محمد. (2016). «تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية»، *مجلة جامعة التنمية البشرية*، المجلد (2)، العدد (2)، 277-293.
- خضيرات، عمر ياسين؛ وعماد مصطفى الشدوح. (2015). «أثر مؤشرات الحوكمة الرشيدة على الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية»، *المنارة*، المجلد 21، العدد 3، 273-317.
- دبي، ح. (2019). *قانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم 8 لعام 2018*. إطار حوكمة الموارد البشرية بناءً على قانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم 8 لعام 2018: <http://www.dghr.gov.ae/ar/laws/pages/hrlaws.aspx>
- فضيلة، بوطورة؛ ونوفل سمايلي. (2019). «تأثير ظاهرة الفساد الاداري على حقوق الإنسان والتنمية البشرية في الجزائر مع إشارة لأهم الوسائل القانونية لمكافحة»، *Rule of Law and Anti-corruption Journal*، ص. ص. 1-19.
- لطفي، علي لطفي محمود. (2005). «الحوكمة في إدارة وتنمية الموارد البشرية والإجراءات الادارية»، *المؤتمر السنوي العاشر: إدارة الأزمات والكوارث البيئية في ظل المتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة*، ص ص. 645-670. القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، وحدة بحوث الأزمات، مج 2.

ثانياً - مراجع باللغة الانجليزية

- Andrei, J. V. (2018). "Challenges & Approaches for the Corporate Social Responsibility & Human Resource Management in the Financial Sector", *Economics, Management and Financial Markets*, 13 (3), pp. 415-431.
- Bace, E. (2018). "Strategic Human Resources and Governance in Banking", *Journal of Human Resource Management*, 21 (2), 1-7.
- Barbu, C. M. (2019). "ISO 26000: A Vital Vector in Interconnecting the Human Resource Management Standards", In: *ISO 26000-A Standardized View on Corporate Social Responsibility*. Springer, Cham, pp. 29-45.
- Bretos, I. E. (2018). "Ownership, Governance and the Diffusion of HRM Practices in Multinational Worker Cooperatives: Case Study Evidence from the Mondragon Group", *Human Resource Management Journal*, 28 (1), pp. 76-91.
- Brown, G. (2019). "Impact of Governance Performance for Human Resources Management Practices", *MAER, Management & Applied Economics Review*, 29, pp. 1-9.
- Cooke, F. L. (2019). "How Far Has International HRM Travelled? A Systematic Review of Literature on Multinational Corporations (2000–2014)", *Human Resource Management Review*, 29 (1), pp. 59-75.
- Denkova, J. A. (2018). "Comparative Analyzis of HRM in Public Administration", *International May Conference on Strategic Management – IMCSM18*, pp. 329-337. Bor, Serbia: International May Conference Volume XIV, Issue (1).
- Diaz-Carrion, R. L. F. F. (2017). «Social Human Resource Management Transparency in Europe: A Cross-country Analysis. *Universia Business Review*, (54), pp. 70-89.
- Dong, Q. (2018). "The Innovation Model of Teaching and Human Resource Cultivation in Major of Public Administration in the Process of State Governance Modernization", *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 18 (6), pp. 2845-2852.

- Durant, R. F. (2006). "Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited", *Public Administration Review*, 66 (4), pp. 505-514.
- Grobler, A. B. (2014). "Governance and HR: The Development of a Framework for South African Organisations", *Journal of Contemporary Management*, 11 (1), pp. 164-184.
- Hughes, C. (2019). "Research Ethics, Governance and the Future", In: *Ethical and Legal Issues in Human Resource Development*. Palgrave Macmillan, Cham., pp. 113-135.
- Inyang, B. J. (2011). "CSR-HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals", *International Journal of Business and Social Science*, 2 (5), pp. 118-126.
- ISO. (2019). *ISO 30400*. Retrieved December 17 from ISO 30400: <https://www.iso.org/standard/68683.html>
- Kaehler, B. (2018). *HR Governance: A Theoretical Introduction*. Springer, pp. 27-50.
- Moody, K. (1997). *Workers in a Lean World: Unions in the International Economy*. p. 276. London: Verso.
- Mullins, F. (2018). "HR on Board: The Implications of Human Resource Expertise on Boards of Directors for Diversity Management", *Human Resource Management*, 57(5), pp. 1127-1143.
- Musleh Al-Sartawi, A. (2018). "Corporate Governance and Intellectual Capital: Evidence From Gulf Cooperation Council Countries", *Academy of Accounting and Financial Studies*, 22 (1), pp. 1-12.
- Mutiarin, D. M. (2019). "The Adoption of Information and Communication Technologies in Human Resource Management in the Era of Public Governance", *Public Policy and Administration*, Vol. 18, No. 2, pp. 346–362.
- Nawaz, T. (2019). "Exploring the Nexus between Human Capital, Corporate Governance and Performance: Evidence From Islamic Banks", *Journal of Business Ethics*, 157, (2), pp. 567-587.
- Steffensen Jr, D. S. (2019). "Putting the "Management" Back in Human Resource Management: A Review and Agenda for Future Research", *Journal of Management*. Vol. 45, No. 6 , 2387-2418.
- Ulfsdotter Eriksson, Y. (2017). "Global HRM Standards as Boundary Objects: A Device to Enhance Legitimacy and Status", *Personnel Review*, 46 (6), pp. 1089-1103.
- Ulrich, D. G. (2015). *The Rise of HR: Wisdom from 73 Thought Leaders*, HR Certification Institute.
- Welders. (2109, 12 1). *Management of Human Resources Including Staff Training, Staff Responcibilities, Staff Qualifications and Certification*. Retrieved 12 1, 2019, from ISO: <https://www.iso.org/ics/03.100.30/x/>
- Zuma, S. K. (2018). "HR Governance for Sustainable Human Resource Development: Evidence from Private Sector of Bangladesh", *European Journal of Business and Management*, 207:216.

A Suggested Model for Human Resource Governance in Arab Organizations

Dr. Ahmed Ibrahim Hassan Ibrahim

Assistant Professor

Business Administration College

Northern Border University

Kingdom Saudi Arabia

ABSTRACT

Human resources management governance is considered a new topic in the field of management studies in general and in the field of human resources management in particular. This study deals with reviewing aspects of corporate governance and human resources governance and aspects related to their application such as identifying stakeholders and the role of human resources in dealing with them and work ethics and social responsibility then It also deals with the bodies that set international standards for human resources governance.

Accordingly, the study reached a proposed model for the application of human resources governance in the Arab countries as a framework for their application that can be guided by, especially in light of the lack of There are studies in this scientific field that need more future scientific research due to the lack of research in the Arabic language. In the end, the study reached some recommendations and proposals that may contribute to the application of human resources governance in the Arab countries in a way that reflects positively on human resource management practices in the Arab countries.

This study is distinguished by being the first in the limits of the researcher's knowledge after scanning the scientific field in this field in Arabic.

Keywords: *Social Responsibility, The New Role of Human Resource Management, Stakeholders, Human Resource Governance Standards.*