

دور مبدأ العدالة في الحوكمة الرشيدة لتطوير اداء العاملين في المؤسسات (دراسة تحليلية على عينة من العاملين في الاكاديمية البحرية)

الباحث .أحمد حسين علي أ.د. رشا مهدي صالح

جامعة البصرة - كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال

rasha.salih@uobasrah.edu.iq

ff2.kcc744@gmail.com

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة الى اظهار دور العدالة وما مدى اسهامها في تطوير الموارد البشرية وتحسين ادائهم الوظيفي، لعينة من العاملين في اكااديمية الخليج العربي للدراسات البحرية. إذ تم بناء مخطط فرضي وفقاً لمتغيرات الدراسة الحالية وعلى هذا الاساس تم تطوير الفرضية الرئيسية والفرعية. إذ استخدمت الاستبانة في عملية جمع البيانات من المجتمع الذي يبلغ (180) موظفاً من العاملين في الاكاديمية البحرية. وقد بينت نتائج الدراسة ان هناك تأثير ايجابي لدور العدالة في الحوكمة الرشيدة وتطوير الموارد البشرية واستناداً الى النتائج التي تم التوصل اليها ، فإن مبدأ العدالة في الحوكمة الرشيدة ضروري لتحسين معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية وذلك في الارتقاء بمستوياتهم وتحسين اداء العاملين في تحقيق اهداف المنظمة.

الكلمات الرئيسية: الحوكمة الرشيدة ، التطوير، الموارد البشرية، اكااديمية الخليج العربي للدراسات البحرية.

**Role of Justice Principle in Good Governance to Develop
the Performance of Employees in Institutions
(An analytical study on a sample of employees at Naval Academy)**

**Researcher: Ahmed Hussein Ali
Prof . Dr. Rasha Mahdi Saleh**

**Basra University, College of Administration and Economics, Department of
Business Administration**

Abstract:

This study aims to express the role of justice and the extent of its contribution to the development of human resources and the improvement of their job performance. The study conducted for a sample of workers in the Arabian Gulf Academy for Marine Studies. As a hypothesis scheme was built according to the variables of the current study, and on this basis the main and sub-hypotheses were developed. The questionnaire was used in the process of collecting data from a community of (180) employees working in the Maritime Academy. The results of the study showed that there is a positive effect for the role of justice in good governance and the development of human resources.

Key words: Good governance, development, human resources, Arabian Gulf Academy for Marine Studies.

المقدمة Introduction

تعد الحوكمة مفهوماً متجدداً، مما يختلف الباحثين في إيجاد تعريف موحد للحوكمة بشكل عام وحوكمة الموارد البشرية بشكل خاص. أصبحت حوكمة الموارد البشرية من الموضوعات الهامة على المنظمات كافة والتي جاءت كنتيجة مباشرة للقصور في أبعاد الإفصاح والشفافية والعدالة والاستقلالية والمسؤولية الاجتماعية والنزاهة وافتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الإشراف والرقابة ونقص الخبرة والمعرفة والمهارة والتي أثرت سلباً في كل الارتباطات معها.

تمثل الموارد البشرية أهم العناصر الأساسية في المنظمة وتحقيق أهدافها تتم من خلال الأفراد المؤهلين معرفياً. فهم سبب وجودها وما كان لأهدافها أن تتحقق من دون وجودهم، الموارد البشرية هي أساس نجاح المنظمات أو فشلها.

إن حوكمة الموارد البشرية تحفز العاملين وتزيد من إنتاجيتهم كما تساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وتزيد من كفاءة وفاعلية العمل بالمنظمة. كما انها إطار عمل لإدارة الموارد البشرية في المنظمة تعزز من قدرة المنظمة على فرض سيطرتها على كافة أقسامها ووحداتها التنظيمية، ولكونها مجموعة من الآليات والمبادئ والمتطلبات والأبعاد والمكونات والعناصر التي تعزز سيطرة المنظمة على مواردها البشرية وتوجيه عملهم في جميع المستويات التنظيمية. فالإفصاح والشفافية والعدالة والاستقلالية والمسؤولية الاجتماعية والنزاهة ما هي إلا أبعاد لو وظفت بشكل جيد في كافة الممارسات والعمليات والمجالات التنظيمية تمكنت المنظمة من تحقيق أهدافها على المدى البعيد.

يشير مصطلح "الحوكمة" بشكل عام إلى "جميع عمليات الحكم، سواء قامت بها حكومة أو سوق أو شبكة، سواء أكان ذلك عبر عائلة أو قبيلة أو منظمة رسمية أو غير رسمية أو إقليم وسواء من خلال القوانين أو القواعد أو السلطة أو اللغة" (Bevir)

(2013), من منظور تنظيمي، تحدث الحوكمة عندما تحدد الشركات القواعد و / أو المعايير التي لها تأثير ملزم على السلوك والفرص (بما في ذلك حرية التصرف) لغالبية أعضاء المنظمة المعنية. غالبًا ما يُعرّف إطار القواعد والممارسات هذا على أنه "حوكمة الشركات". من خلال حوكمة الشركات، يضمن مجلس الإدارة المساءلة والإنصاف والشفافية في علاقة الشركة بجميع أصحاب المصلحة (الممولين والعملاء والإدارة والموظفين والحكومة والمجتمع). يتكون إطار حوكمة الشركات من (١) عقود صريحة وضمنية بين الشركة وأصحاب المصلحة لتوزيع المسؤوليات والحقوق والمكافآت. (٢) إجراءات التوفيق بين المصالح المتضاربة أحيانًا لأصحاب المصلحة وفقًا لواجباتهم وامتيازاتهم وأدوارهم ؛ و (٣) إجراءات الإشراف والرقابة وتدفقات المعلومات المناسبة لتكون بمثابة نظام للضوابط والتوازنات: (www.businessdictionary.com/definition/corporategovernance)

١- الاطار المنهجي: The methodological framework

١-١ مشكلة الدراسة:

تدور مشكلة الدراسة حول مبدأ العدالة للحوكمة الرشيدة في ابعاد وظيفة تطوير الموارد البشرية العاملين في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية. ومشكلة هذه الدراسة هي قلة الدراسات الميدانية ويمكن تلخيص المشكلة بالتساؤلات الآتية:

١- ما طبيعة دور العلاقة الارتباطية بين مبدأ العدالة للحوكمة الرشيدة وابعاد وظيفة تطوير اداء الموارد البشرية؟

٢- ما دور مبدأ العدالة للحوكمة الرشيدة على ابعاد وظيفة تطوير الموارد البشرية؟

٢-١ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف:

١. التعرف على مبدأ العدالة للحوكمة الرشيدة في المنظمة عينة الدراسة.

٢. اختبار علاقة الارتباط بين مبدأ العدالة للحوكمة الرشيدة ووظيفة تطوير الموارد البشرية في المنظمة عينة الدراسة.

٣. اختبار تأثير مبدأ العدالة للحوكمة الرشيدة بأبعادها على وظيفة تطوير الموارد البشرية في المنظمة عينة الدراسة.

٣-١ أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال المتغيرين الرئيسيين الحوكمة الرشيدة والتطوير , بوصفهما متغيرين حديين لمواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة. وتكتسب الدراسة في هذا الموضوع أهمية في المجتمعات النامية لما تعانيه من معوقات بيئية أدت إلى ضعف التواصل الفكري مع العالم مما جعل مثل هذه المفاهيم والممارسات مغيبة عن المؤسسات العلمية والعملية.

تتبع أهمية الدراسة في جانبين هما:

- الأهمية العلمية: اهتم العديد من الباحثين والكتاب والدارسين في الحوكمة الرشيدة للموارد البشرية في إدارة المنظمات وإدارة الموارد البشرية.
- الأهمية العملية: التعرف على العلاقة الارتباطية بين مبدأ العدالة للحوكمة الرشيدة ووظائف إدارة الموارد البشرية كوظيفة التدريب والتطوير.

٤-١ مبررات اختيار الموضوع:

هنالك عدة أسباب لاختيار موضوع حوكمة الموارد البشرية نذكرها كالتالي:

١ - أسباب موضوعية:

- أ. التعريف بأهمية موضوع الحوكمة الرشيدة للموارد البشرية في إدارة المنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.
- ب. معرفة المجالات التي تستخدم مبدأ العدالة لتحقيق اهداف الحوكمة الرشيدة.

٢- أسباب ذاتية:

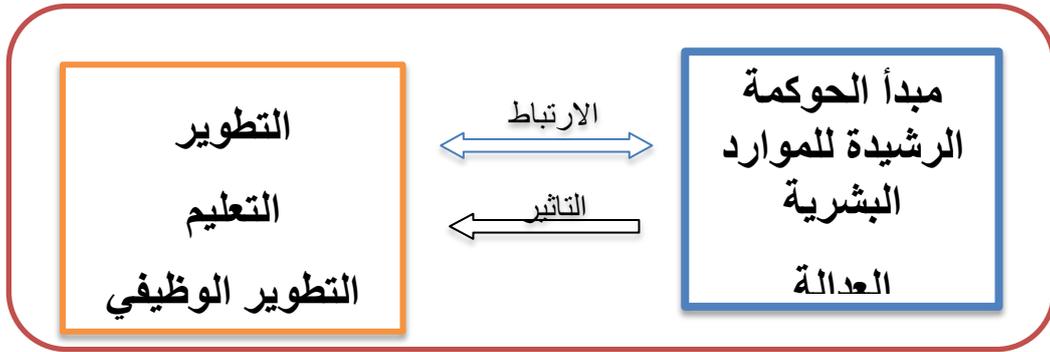
- أ. التعرف على مجالات تطبيق الحوكمة الرشيدة للموارد البشرية في إدارة المنظمات.
ب. يعد موضوع الحوكمة الرشيدة من الموضوعات المتجددة في مجال الموارد البشرية.
ج. التعرف على حوكمة الرشيدة الموارد البشرية من خلال المنظور المالي والتشغيلي والاقتصادي والمخاطر.

١-٥ فرضيات الدراسة:

فرضية الدراسة الرئيسية هي:

- H_1 - يلعب مبدأ العدالة للحوكمة الرشيدة للموارد البشرية دوراً معنوياً في تطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد، ومنها تنفرع الفرضيات الآتية:
 H_{1a} - يلعب مبدأ العدالة دوراً معنوياً في تعليم الموارد البشرية.
 H_{1b} - يلعب مبدأ العدالة دوراً معنوياً في التطوير الوظيفي للموارد البشرية.

١-٥ المخطط الفرضي للدراسة



شكل (١): المخطط الفرضي للدراسة

٦-١ أسلوب جمع البيانات والمعلومات:

تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي، إذ استخدم الوصف والتحليل المنطقي في الجانب النظري من الدراسة، والاستطلاع والتحليل الإحصائي في الجانب الميداني. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات، وقد صممت لتغطي جميع متغيرات مخطط الدراسة وتضمنت ثلاثة أقسام رئيسة (أنظر الملحق A):

أولاً: المعلومات التعريفية للموظفين عينة البحث.

ثانياً: محور الحوكمة الرشيدة للموارد البشرية، وتضمن خمسة متغيرات وفقراتها.

ثالثاً: محور التطوير، وتضمن متغيرين وفقرتهما.

جدول (١)

تركيب الاستبانة

مصادرها	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
Alshalma,2020:1-15	٥	العدالة	محور الحوكمة الرشيدة للموارد البشرية
Anoke,2021:366-373	٥	التعليم	محور التطوير
	٥	التطوير الوظيفي	

٧-١ اختبارات الصدق والثبات:

١- اختبارات الصدق (Validity):

اعتمد الباحثين على عدد من المحكمين الذين سترد أسماؤهم لقياس الصدق الظاهري للمقياس على الرغم من كونه يتكون من مقياسين جاهزين، وقد اخذ الباحث

بأغلب ما أبدوه من ملاحظات في إعادة صياغة أو تبسيط بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحاً وفهماً للمستجيبين.

٢- اختبار الثبات (Reliability):

يقصد بالثبات أن المقياس لو طبق على مجموعة الأفراد نفسها بعد فترة من الزمن فإنه يعطي النتائج ذاتها، ولهذا الاختبار طرائق عدة منها: إعادة الاختبار أي أن يتم اختبار عينة عشوائية من المجتمع المراد بحثه يتم توزيع المقياس عليهم ثم يعاد المقياس على ذات المجموعة بعد فترة من الزمن، لكن هذه الطريقة يكتنفها بعض الصعوبات وأهمها صعوبة الوصول إلى نفس الأفراد. فأن أغلب الباحثين يلجئون إلى الطريقة الثانية وهي طريقة التجزئة النصفية (Split Half)، وتعتمد على إيجاد معامل الارتباط بين قيم الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية في الاستبانة، ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman Brown)، فإذا كان معامل الثبات (٠.٦٧) على وفق هذه المعادلة فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها (دهام، ٢٠٠٥: ١٢).

١-٨ وصف مجتمع وعينة الدراسة:

١-٨-١ مجتمع الدراسة:

أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية هي مؤسسة تعليمية عراقية تختص في الدراسات البحرية، شيدت الأكاديمية سنة ١٩٧٥، مركزها في مدينة البصرة، وهي من أقدم الأكاديميات البحرية المتخصصة بالدراسات البحرية في الوطن العربي. وتضم عدداً كبيراً من العاملين ما بين ضباط عسكريين وأكاديميين، وموظفين إداريين، وغيرهم. وقد تم اختيار عينة البحث بحيث تراعي التنوع في الأقسام والمراكز الوظيفية ضمن الأكاديمية.

٢- عينة الدراسة:

يتضمن مجتمع الدراسة عدد من الضباط البحريين العسكريين والمدنيين (كابتن بحري , مهندس بحري) واساتذة مدنيين من حملة الشهادات العليا والبيكالوريوس وعدد من المراتب العسكريين والمدنيين الإداريين والفنيين. ولتحديد حجم العينة الملائمة تم استخدام معادلة (Thompson, 2002) وكان نتيجتها أن حجم العينة الأنسب لمجتمع البحث الذي يبلغ (١٨٠) موظفاً هو (١٢٣) كما موضح في المعادلة ادناه:

$$n = \frac{N \times p (1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

إذ تمثل:

N = حجم المجتمع.

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦

d = نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي ٠.٠٥

p = نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥٠

أما (Sekaran & Bougie, 2016: 263 - 364) فقد تبين أن حجم العينة الملائمة تختلف باختلاف مجتمع الدراسة الأصلي الذي تطبق عليه الخصائص المطلوبة للاستجواب، وبين أيضاً أنه عندما يكون حجم المجتمع (٢٠٠) فإن حجم العينة هو (١٣٢)، وفي حجم مجتمع (١٦٠) فإن حجم العينة (١١٣)، وبما أن حجم المجتمع الخاص بدراستنا هو أقل من (١٨٠) موظفاً، فقد تم اعتماد عينة البحث لتكون (١٢٣) موظفاً بحيث ضمن الباحث استرجاع الحد الأدنى من العينة المطلوبة، إذ تم اختيارهم باستخدام العينة القصدية. وعليه تم توزيع ١٨٠ من الاستبانات، وتم استعادة ١٥٥ استبانة جميعها صالحة للتحليل.

الجدول (٢) مجتمع الدراسة والاستثمارات الموزعة والمسترجعة والخاضعة للتحليل

ت	مجتمع الدراسة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الخاضعة للتحليل	
				العدد	النسبة%
١	مقر الأكاديمية البحرية(٤) موظفاً	٤	٢	٢	1.29%
٢	معاونية الإدارة والتسجيل(٢٢) موظفاً	٢٢	٢٠	٢٠	12.9%
٣	معاونية البحوث والتعليم(١٨) موظفاً	١٨	١٥	١٥	9.68%
٤	معاونية التدريب والدورات(٢٤) موظفاً	٢٤	٢٣	٢٣	14.8%
٥	مقر الكلية البحرية(٣) موظفاً	٣	٣	٣	1.94%
٦	جناح التدريب(١١) موظفاً	١١	٨	٨	5.16%
٧	الجناح الإداري(١٠) موظفاً	١٠	١٠	١٠	6.45%
٨	الجناح البحري(١٧) موظفاً	١٧	١٢	١٢	7.74%
٩	الجناح الهندسي(٢٢) موظفاً	٢٢	١٨	١٨	11.6%
١٠	مقر المركز المهني البحري(٢) موظفاً	٢	٢	٢	1.29%
١١	جناح الإدارة(١٣) موظفاً	١٣	١١	١١	7.1%
١٢	جناح التدريب العسكري(١٧) موظفاً	١٧	١٤	١٤	9.03%
١٣	جناح العلوم البحرية(٩) موظفاً	٩	٩	٩	5.81%
١٤	جناح العلوم الفنية(٨) موظفاً	٨	٨	٨	5.16%
	المجموع	١٨٠	١٥٥	١٥٥	١٠٠%

وصف العينة:

الجدول (٣) وصف عينة الدراسة

المؤهل الدراسي	التكرار	%
السادس إعدادي	١	0.645
الأول المتوسط	١٠	6.452
الثاني المتوسط	٥	3.226
الثالث المتوسط	٧	4.516
بكالوريوس	١٢٠	77.42
ماجستير	٧	4.516
دكتوراه	٥	3.226
المجموع	١٥٥	100
السن	التكرار	%
٢٥-٢٠	١	0.645
٣٠-٢٦	٢	1.29
٣٥-٣١	١٣	8.387
٤٠-٣٦	٣٧	23.87
٤٥-٤١	٢٨	18.06
٥٠-٤٥	٣٤	21.94
٥٠ وما فوق	٤٠	25.81
المجموع	١٥٥	100
عدد سنوات الخدمة	التكرار	%
٥-١ سنوات	٣	1.935
١٠-٦ سنوات	١٠	6.452
١٥-١١ سنة	٣١	20
٢٠-١٦ سنة	٢٢	14.19
٢٥-٢١ سنة	٢٩	18.71
٢٦ وما فوق	٦٠	38.71

المؤهل الدراسي	التكرار	%
المجموع	١٥٥	100
عدد الدورات التدريبية	التكرار	%
٥-١	٨	5.161
١٠-٦	٤٤	28.39
١٥-١١	٦٣	40.65
٢٠-١٦	٢٩	18.71
٢٥-٢٠	٦	3.871
٢٥ وما فوق	٥	3.226
المجموع	١٥٥	100

يتبين من الجدول (٣) أن أعلى عدد من أفراد عينة البحث كانت من الحاصلين على البكالوريوس بنسبة ٧٧.٤٢%، فيما كان أقلهم عدداً الحاصلون على السادس الإعدادي بنسبة ٠.٦٤٥%. وكذلك يوضح الجدول أن أعلى فئة عمرية موجودة في عينة البحث هي الفئة من ٥٠ سنة وما فوق بنسبة ٢٥.٨١. وهي الفئة التي تمتلك أعلى فترة خدمة في الأكاديمية (٢٦ سنة خدمة وما فوق) بنسبة ٣٨.٧١%، فيما كانت أقل فئة عمرية هي فئة الشباب (٢٥-٢٠) سنة بنسبة ٠.٦٤٥% وأقل سنوات خدمة (١-٥ سنة خدمة) بنسبة ١.٩٣٥%. كما يوضح الجدول أن العدد الأكبر من افراد عينة البحث حصلوا على (١١-١٥) دورة تدريبية وكانت نسبتهم ٤٠.٦٥%، فيما حصل ٣.٢٢٦% فقط من أفراد عينة البحث على ٢٥ دورة تدريبية أو أكثر، علماً أن جميع افراد المجتمع من الذكور لأن أكاديمية الخليج العربي مؤسسة عسكرية وان جميع العاملين فيها يتم قبولهم من فئة الذكور فقط.

٩-١ أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة:

تم اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لغرض الدراسة واختبار فرضياتها من خلال الاستعانة بالدراسات الميدانية السابقة، وتم الاعتماد على حزمة من برامج التحليل الإحصائي وهي (SPSS, v.26) و (AMOS, v.22) ويمكن توضيح هذه الأساليب وفق الآتي:

• أداة (Alpha Cronbach): لاختبار ثبات أداة الدراسة، وتحديد مدى التشابه في نتائج الدراسة إذا جرت في ظروف مماثلة. وتم حسابها باستخدام (SPSS, v.26).

• تحليل العامل التوكيدي (CFA (Confirmatory Factor Analysis): هدف إلى اختبار الصدق البنائي لمتغيري الدراسة من خلال اختبار صدق مل بعد من أبعاد المتغيرين بشكل مستقل ثم التحقق من جمعها تحت متغير واحد. وتم استعمال برنامج (AMOS, v.22).

• اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov Smirnov): ويهدف إلى التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة لاستعمال الأساليب الإحصائية العلمية، وتم اختباره باستخدام (SPSS, v.26).

• الوسط الحسابي (Means): وتم حسابه لقياس درجة استجابة عينة الدراسة للمتغيرات وأبعادها. وتم حسابه باستخدام (SPSS, v.26).

• الانحراف المعياري (SD (Standard Deviation): تم حسابه لتحديد درجة تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي لها. وتم حسابها باستخدام (SPSS, v.26).

• الخطأ المعياري (S.E Standard Error): تم حسابه لتحديد درجة صدق تمثّل العينة لمجتمع الدراسة.

• تحليل الارتباط حسب معامل بيرسون (Pearson's Correlation): تم اختباره بغرض تحديد اتجاه العلاقة بين متغيري الدراسة وأبعادها لدعم الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS, v.26).

• تحليل المسار (Path Analysis): أي تحديد التأثير المباشر للمتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع، وتم استعمال برنامج (AMOS, v.22).

٢-الاطار النظري: Theoretical framework

٢-١ - مفهوم الحوكمة الرشيدة:

مثل العديد من المفاهيم الاقتصادية والإدارية الأخرى، فإن الحوكمة الرشيدة هي مصطلح عام إلى حد ما لم يتم تعريفه بشكل موحد في الأدبيات من قبل العلماء والممارسين (Grundeil & Kaehler, 2019:30). وهو مشتق من فعل "يحكم" ويستخدم، على سبيل المثال، فيما يتعلق بحكم البلدان والدول (Balogh, 2015:21). في سياق الإدارة، يستخدم المصطلح لحوكمة المنظمات. نظرًا لأن الشركات التجارية تقدم مجالًا ثريًا بشكل خاص لقضايا الحوكمة، من حيث المبدأ، ينطبق مفهوم الحوكمة على المنظمات والوظائف من جميع الأنواع، بمصطلحات محددة مثل "الحوكمة العامة" (Benz & Frey 2007)، "حوكمة المنظمات غير الحكومية" (Kumar, 2013:11)، "حوكمة النظام الصحي" (Saltman & Duran, 2016:51) و "حوكمة تكنولوجيا المعلومات" (Tonelli et al, 2017:76) مشار إليه في الأدبيات، ولكن أقل استخدامًا. جميع الشركات لديها قضايا تتعلق بالحوكمة، ولهذا السبب تعود الأسئلة المعنية إلى نشأة الشركة. ومع ذلك، فإن مصطلح ومفهوم "حوكمة الشركات" لم يبدأ مناقشتهما إلا في الثمانينيات (Tricker, 1983:143). تختلف تعريفات الحوكمة اختلافًا كبيرًا وغالبًا ما تتميز بمصطلحات غامضة إلى حد ما. يصفها البعض بأنها مهمة أو نشاط أو عملية (Demb & Neubauer 1992a;1992 b)، والبعض الآخر على أنها علاقات متعددة. وتعرف الحوكمة على أنها "نظام" (Cadbury 2000 ؛ Hilb 2008) أو هيكل أو إطار عمل تنظيمي (Nordberg 2011 ؛ Wagner 2015 ؛ v. Werder 2011)، يتكون إطار الحوكمة من معايير رسمية، أي قواعد مكتوبة أو موثقة. وهذا يميز الحوكمة عن

الثقافة والإستراتيجية، وكلاهما يتشكل من خلال الحوكمة وقد يؤثر على الحكم ولكن قد يشمل أيضاً معايير غير رسمية. (Kaehler&Grunde, 2019:31-32).

٢-١-١ مفهوم مبدأ العدالة :

وهي المساواة في معاملة كل أصحاب المصالح وحملة الأسهم من قبل إدارة الشركة، وعدم التحيز إلى فئة معينة من المساهمين أو دون غيرها(نوير، ٢٠٠٦: ٩٩). تشير العدالة التوزيعية إلى الإنصاف في تخصيص المكافآت والموارد التنظيمية بين الموظفين (Adams,1965:1-3)، بينما تشير العدالة الإجرائية إلى عدالة السياسات والإجراءات الرسمية المستخدمة في اتخاذ قرارات التخصيص تلك (Lind & Tyler, 1980: 54, Leventhal,1988:13). تم مؤخراً اقتراح مكون إضافي للعدالة التنظيمية، يُعرف بالعدالة التفاعلية، وهو جودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفون من السلطات أثناء تنفيذ الإجراءات الرسمية (Bies, 2000:85، ركزت هذه الدراسة على العدالة التوزيعية والإجرائية نظراً لارتباطها الوثيق بمجموعة متنوعة من النتائج التنظيمية الهامة.

(Colquitt et al,2001:66، Cohen-Charash & Spector ؛2001:45)، (Hassan,)

(2012:P.1-3

كما عرّف Moorman (1991:846) العدالة التنظيمية على أنه المصطلح المستخدم لوصف دور العدالة من حيث ارتباطها المباشر بمكان العمل. تهتم العدالة التنظيمية بالطرائق التي يحدد بها الموظفون ما إذا كانوا قد عوملوا بشكل عادل في بيئة عملهم والطرق التي تؤثر بها هذه المحددات على الأنشطة الأخرى المتعلقة بالعمل، في الأدب، تم تصور العدالة التنظيمية على أساس ثلاثة أبعاد، وهي العدالة الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية.

(Vuuren, et al., 2016 P.179). (Ahmadi, Daraei, Rabiei, Salamzadeh & Takallo, 2012: 22).

٢-١-٢ مفهوم تطوير الموارد البشرية:

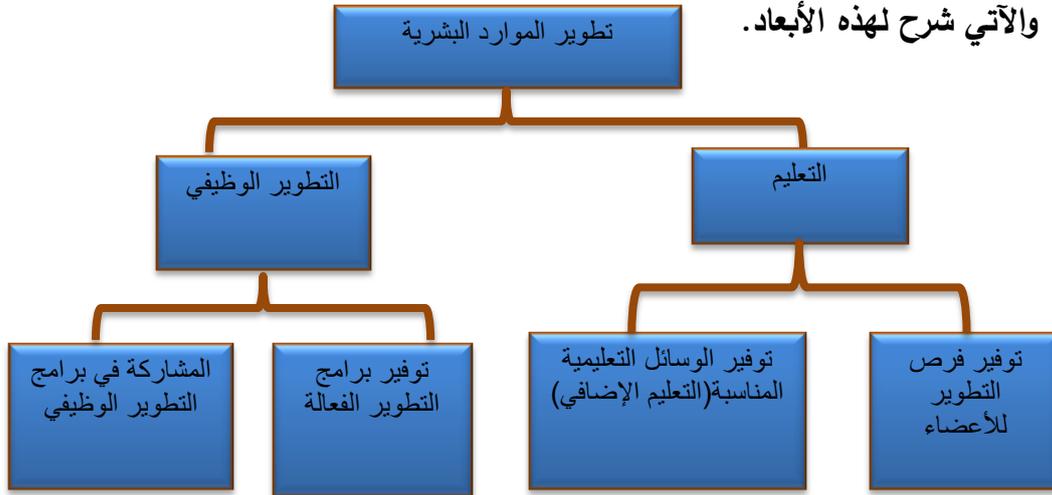
يعد تطوير الموارد البشرية موضوع متعدد التخصصات ويمزج بين العديد من موضوعات العلوم الاجتماعية، والإدارة العامة (Jayagopal, 1990). تمت مناقشة مفاهيم تطوير الموارد البشرية من عدة زوايا من قبل مؤلفين مختلفين. وفقاً (McGoldrick, Stewart and Watson (2001)، لا تزال مفاهيم تطوير الموارد البشرية مربكة نظراً لوجود قيود على البحث التجريبي (Kazi, 2020:111).

يكون الموظفون الأساس التي لا غنى عنها والعناصر الرئيسية لاكتساب ميزة تنافسية لأي منظمة والتدريب هو أداة أساسية لتحقيقها. يؤثر مستوى كفاءة ومهارات وقدرة القوى العاملة في المنظمة على قدرتها على الحفاظ على المناصب التي تم الحصول عليها واكتساب ميزة تنافسية. وفي الوقت نفسه، فإن كفاءة الموظفين ومهاراتهم ونشاطهم الاستباقي يتناسب طردياً مع المستوى الذي يمكن أن تتنافس فيه المنظمات مع الآخرين (Houger, 2006:26-31). والفعالية (Ezeani and Oladele, 2013). إن أوجه القصور في المعرفة والمهارات والقدرة بين الموظفين العموميين، ولا سيما تلك الموجودة في آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية، التطوير ضروري لضمان توفير عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين تقنياً واجتماعياً، القادرين على تطوير حياتهم المهنية إلى أقسام متخصصة أو مناصب إدارية، لذلك هناك حاجة مستمرة لعملية تطوير الموظفين.

يمكن النظر إلى التطوير وفقاً لـ (Ezeuwa 2009) على أنه استخدام للموارد البشرية لتغيير بيئات الإنسان المادية والبيولوجية بشكل كمي لمنافعه أو يمكن أن تتضمن أيضاً إدخال أفكار جديدة في البنية الاجتماعية والتسبب في تغييرات أنماط التنظيم والهيكل الاجتماعي. ويعتبر التطوير كوسيلة لزيادة نمو الموظفين جنباً إلى جنب مع نمو الشركة حتى يكونوا مناسبين للمناصب العليا المتاحة في حدود قدراتهم. يتعامل التطوير مع تحسين العلاقات بين البشر والعلاقات الشخصية (Iwuoha, 2009). يكتسب تطوير الموظفين ضرورة حتمية وإستراتيجية في المؤسسات في بيئة الأعمال الحالية (Abdul Hameed 2011). وبالتالي تحتاج المنظمات إلى الاستثمار في التطوير المستمر للموظفين من أجل الحفاظ على الموظفين وكذلك نجاح المؤسسة. (Khawaja and Nadeem 2013). التطوير هو عملية تسعى جاهدة لبناء القدرة على تحقيق والحفاظ على حالة جديدة مرغوبة تعود بالنفع على المنظمة أو المجتمع والعالم من حولهم. ومع ذلك، أشار (Obisi 2011) إلى أن تطوير الموظفين يمكنهم ويزيد من قيمتها السوقية، ويكسب القوة والأمن الوظيفي. يشير مصطلح التطوير إلى الأنشطة التي تؤدي إلى اكتساب معرفة أو مهارات جديدة لأغراض النمو. تزود المنظمات الموظفين ببرامج تطوير من أجل تعزيز قدراتهم. غطت هذه الدراسة التطوير الذي يقاس بالتطوير الوظيفي والتعليم.

(Anoke, 2021:366-367)

يوضح الشكل رقم (٢) ان مراحل عملية التطوير هي كما يلي :



شكل (٢) أبعاد تطوير تطوير الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات

٢-١-٤ التعليم:

التعلم عنصر رئيسي من عناصر تطوير الموارد البشرية، هو تطوير المعرفة والقيم والفهم المطلوبة في كل مجالات الحياة وليس فقط المعرفة والمهارات ذات الصلة بنشاطات معينة. يجب تمييز التعلم عن التدريب. التعلم هو عملية يكون بها الشخص المعرفة والمهارات والطاقات بينما التدريب هو واحد من الاستجابات التي يمكن أن يتولاها التنظيم لنشر التعلم.

(رينولدز واخرون، ٢٠٠٢: ١٧٧)، (Armstrong, 2010:177)

يؤثر التعليم على أداء الموظفين، والإنجازات التعليمية الفردية ليست فقط جزءاً من تطوير الشركة ولكنها أيضاً جزء من الأصول الأساسية للمجتمع (Lepak and Snell, 1999). تقوم المنظمة على افتراض أن التعليم استثمار من خلاله يمكن

للمنظمة تحسين أداء الموظفين (Trusty and Niles, 2006)، على الرغم من ذلك، يمكن اعتبار التعليم بأنه نفقات تتحملها المنظمة عندما لا يؤدي التعليم إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه (Vinod and Kaushik, 2007). يشير مستوى التعليم إلى الشهادات أو الشهادات الأكاديمية التي حصل عليها الفرد. على الرغم من أن المستوى التعليمي متغير مستمر، إلا أنه تم قياسه بشكل قاطع في الدراسات البحثية. يستخدم مصطلح "الموظفون المتعلمون" للإشارة إلى الأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس على الأقل لأن هذه الدرجات ضرورية للالتحاق بالعديد من المهن ذات الأجور الأعلى (Trusty and Niles, 2004:53). التعليم هو عملية بناء الموظفين للحصول على المعرفة والمهارات المطلوبة في العمل.

يلعب التعليم دورًا مهمًا كأداة فعالة للإنجاز على نطاق واسع في جميع المجالات، يمكن التعليم الهادف للفرد من فهم ودراسة حالة الحياة الواقعية وتطوير فرصة لخلق الثقة لدى الشباب، وتوفير قاعدة قوية للتقدم والبناء (Myers and Harbison, 1965:1 ; Mingat and Tan, 1986:283).

أقر البنك الدولي (٢٠٠٠) بأهمية التعليم العالي للبلدان في الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة يُنظر إلى التعليم العالي على أنه "يحسن حياة الفرد في نفس الوقت ويثري المجتمع الأوسع" (World Bank, 2000: 37)، علاوة على ذلك، التعليم هو عملية تستمر مدى الحياة. ما يحصل عليه الطالب من المدرسة والكلية ليس سوى جزء صغير من التعليم الذي يحتاجه للحياة الاقتصادية والاجتماعية للإنسان. وبالتالي، في حالة كل من الرجل المصمم على الوصول إلى القمة، والرجل الذي يريد أن يحقق نجاحًا كاملاً في حياته، فإن التعليم الإضافي ضروري لتطوير المهارات الخاصة، لذلك يجب أن يكون التعليم برنامجًا ثابتاً ومستمرًا.

(Myers & Harbison,1965; Bacchus, 1992, Rena,2005:67)،

(Ravinder, 2006:1)

لتوضيح أهمية التعليم على الفرد أولاً أن يحدد ويفرق بين التعلم والتعليم. التعلم هو عملية تبني المعرفة والقيم والمهارات بينما التعليم هو عملية نقل المعرفة والقيم والمهارات والمواقف التي يمكن أن تكون مفيدة للفرد. التعلم عملية مستمرة بينما

التعليم شيء يحصل عليه المرء في وقت ما. التعليم جزء أساسي من تطوير الموارد البشرية.

٢-١-٥ التطوير الوظيفي:

التطوير الوظيفي يعني تحديد المسار الوظيفي أو المهني لأفراد القوى البشرية للمنظمة. ويتضمن المسار الوظيفي أو المهني مجموعة منظمة ومترابطة من الأنشطة أو الأدوار الوظيفية المتتالية أو المتعاقبة بانتظام والتي تمثل حلقات في مسار التدرج الوظيفي الذي يسلكه الموظف خلال فترة حياته الوظيفية، وتقود إلى مستويات متزايدة من المسؤولية والمركز أو المنزلة والقوة والمكافآت المادية، كما يحقق تخطيط التطور الوظيفي التخطيط الجيد للموارد البشرية بالمنظمة إلى جانب التخطيط الجيد للاحتياجات البشرية وتصميم البرامج التدريبية بما يكفل تهيئة الموظفين لمواقعهم المستقبلية(هاشم، ١٩٨٩: ٣٠٦-٣٠٧).

التطوير الوظيفي هو الطريق الذي يسلكه الموظف بين الوظائف في المنظمة وتساعد الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة. أخذت المنظمات في الآونة الأخيرة تعطي اهتماماً استثنائياً للتطوير الوظيفي وتخطيط مساره على الرغم من الصعوبات . ومرد هذا الاهتمام أن نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة تنافسية لا يضمنه فقط وجود السلعة أو الخدمة التي تقدمها أو تنوع الأسواق التي تتعامل معها أو كثرة أرباحها ورأسمالها، وإنما يضمنه بقاء العاملين الأكفاء فيها وتواصل مساهماتهم الناجحة في أداء وظائفهم من خلال ما يقدموه من إبداعات ومهارات تدفع المنظمة نحو الأمام وتقوي من مركزها التنافسي، وتساعد على مواكبة التغيير والتجديد.

(السالم، ٢٠٠٩: ٢١٢-٢١٤)

تاريخياً، تتبع ممارسة التطوير الوظيفي من التوجيه المهني. أدى التحول من الاقتصاد الزراعي إلى النظام الصناعي إلى زيادة حاجة الناس إلى تحديد الوظائف الناشئة والوصول إليها. ركز التطور الوظيفي في ذلك الوقت على مساعدة الفرد في اختيار مهنته. لم يكن حتى القرن العشرين عندما بدأ التطوير الوظيفي أيضاً في تضمين فعالية تدخلات التطوير الوظيفي عبر مجموعة واسعة من الإعدادات التنظيمية والسكان (Herr, 2001). لذلك، أصبح مصطلح التطوير الوظيفي يصف مجموعتين من النظريات، أو المجالات المفاهيمية. تركز المجموعة الأولى من النظريات على تطوير السلوك الوظيفي عبر مدى الحياة وتركز على مطابقة الأفراد للوظائف وتوفير المعلومات المهنية. يُطلق على هذا النهج أيضاً الاستشارة المهنية أو التخطيط الوظيفي. المجموعة الثانية من النظريات، والتي تسمى أحياناً التطوير الوظيفي التنظيمي أو الإدارة المهنية، تشرح كيف يتغير السلوك الوظيفي من خلال تدخلات (تنظيمية) معينة. الإدارة المهنية هي نهج على المستوى التنظيمي يعالج احتياجات الموارد البشرية للمؤسسة ويربطها بالخطط المهنية الفردية واحتياجات التطوير (ACES, 2000; Boudreaux, 2001; Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993; Hall, 1996; Herr, 2001). تحت المنظمات المهنية (ACES, 2000؛ NCDA، 2000) المتخصصين في التطوير الوظيفي على رؤية التطوير الوظيفي كعملية تنموية تدوم مدى الحياة وذات طابع سياقي.

مثل تطوير الموارد البشرية، يعد التطوير الوظيفي مجالاً تطبيقياً له قاعدة نظرية متعددة التخصصات (Boudreaux، 2001)، في الجهود السابقة للربط بين التطوير الوظيفي وتطوير الموارد البشرية، كان التركيز على تحديد هذه الأطر النظرية في التطوير الوظيفي التي يمكن أن تثري نظرية وممارسة تطوير الموارد البشرية، وتشمل هذه: نظرية عامل السمات، ونظرية التعلم الاجتماعي، ونظرية تنمية البالغين، والنظرية السلوكية (Boudreaux، 2001؛ Upton، Egan & Lynham، 2003). على الرغم من أن علماء تطوير الموارد البشرية بحاجة إلى أن

يكونوا على علم بهذه النظريات، إلا أن نماذج التغيير التنظيمي والتفكير المنظومي قد يوفر أساساً أقوى للجدل حول سبب وجود التطوير الوظيفي في قلب تطوير الموارد البشرية.

(Russel, 1991:164, Patton & McMahon, 1998:112)

٣- الاطار الاجرائي (الميداني)(Procedural framework) :

٣-١ اختبار طبيعة توزيع البيانات:

ان الهدف من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات هو التعرف على طبيعة توزيع البيانات، ومن ثم تحديد الاسلوب الاحصائي الانسب. فالتوزيع الطبيعي يتناسب مع الادوات المعلمية، في حين يتناسب التوزيع غير الطبيعي مع الادوات اللامعلمية. لها الغرض، سيتم الاعتماد على الاختبار الاكثر شيوعاً وهو اختبار التمايل Skewness والتقلطح Kurtosis، في هذا الاختبار يجب ان تكون قيم Z للتمايل والتقلطح في حدود (± 1.96) ، إذ تستخرج قيمة Z من خلال قسمة قيم التمايل والتقلطح المحسوبة على الخطأ المعياري لها (Kerr et al., 2002:49). الجدول (٢) يوضح النتائج التي تم الحصول عليها:

جدول (٢)

اختبار طبيعة توزيع البيانات

Kurtosis			Skewness			المتغيرات
Z Kurtosis	Std. Error	Statistic	Z Skewness	Std. Error	Statistic	
-0.859	0.389	-0.334	1.225	0.195	0.239	العدالة في الحوكمة الرشيدة
-0.833	0.389	-0.324	1.512	0.195	0.295	التطوير والتدريب

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٢) يتبين لنا ان قيم Z للتمايل والتفلطح للمتغيرات كانت في حدود (± 1.96)، إذاً فبيانات المتغير المستقل والمتغير التابع تتوزع بشكل طبيعي، وان الاحصاء المعلمي هو الانسب لتحليل البيانات.

٢-٣ اختبار الثبات والاتساق الداخلي:

يمثل الثبات الدرجة التي يمكن ان تظهر فيها النتائج نفسها في حالة استعمال تلك المقاييس في جمع البيانات من نفس العينة في وقت مختلف، ويظهر الاتساق الداخلي تناسق الفقرات المختارة في بنية القياس (Hair et al., 2010: 4). ولغرض عملية التحقق من الثبات سيتم حساب كلاً من قيمة الثابت المركب Composite Reliability وقيمة ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة. لتكون قيمة كل من الثابت المركب وقيمة ثبات ألفا كرونباخ مقبولتان يجب أن تتجاوز كل منهما (0.70) (Hair et al., 2010: 12). من جانب اخر، يمثل الصدق مدى صدق المقاييس في قياس المفهوم المصمم من اجله. اداة التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) CFA هي واحدة من الأدوات الإحصائية التي تساهم في التحقق من صدق المقاييس (Singh, 2007:203). سيتم التحقق من الصدق من خلال استخراج مؤشرات صدق التقارب الذي يشير إلى مدى تقارب بنية قياس مفهوم معين بشكل مؤشرات مقبولة، وسيتم الاعتماد على مؤشرين هما (١) قيم التشبعات المعيارية (Factor Loading): التي يجب أن تتجاوز (0.50)، و(٢) قيمة معدل التباين المستخرج [AVE: Average

[Variance Extracted] الذي يجب أن تتجاوز (٠.٥٠) (Hair et al., 2010:)

(680). الجدول (٣) يوضح نتائج التحقق من مؤشرات الصدق والثبات.

جدول (٣)

الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

Cronbach's α	CR	AVE	التشبعات	الفقرة	البعد
٠.٨٣٧	٠.٩٥٤	٠.٩٤٦	0.747	Q1	العدالة
			0.746	Q2	
			0.761	Q3	
			0.759	Q4	
			0.818	Q5	
0.854	0.856	0.849	0.734	Q1	التعليم
			0.803	Q2	
			0.731	Q3	
			0.760	Q4	
			0.752	Q5	
0.853	0.882	0.872	0.753	Q1	التطوير الوظيفي
			0.779	Q2	
			0.712	Q3	
			0.714	Q4	
			0.632	Q5	

المصدر: مخرجات برنامجي SPSS v.26 و Amos v.22

الجدول (٣) يبين لنا ان مؤشرات الثبات قد تحققت لان قيمتي الفا كرونباخ والثبات المركب بلغت قيمتهما ما بين (0.853 الى 0.946), كما أن التشبعات المعيارية لجميع فقرات مقاييس الدراسة قد تجاوزت القيم المقبولة وبالتالي, سيتم الاحتفاظ بها جميعاً. وبالنسبة لمعامل AVE فقد تجاوزت قيمته (٠.٥٠) لجميع الأبعاد ولذلك فهي مقبولة إحصائياً، وذلك دليل على تحقق مؤشر صدق التقارب للمتغير المستقل وأبعاده.

٣-٣ الاحصاء الوصفي والارتباط:

يظهر الجدول (٤) نتائج الاحصاء الوصفي ومعامل الارتباط بين المتغيرات والابعاد. تشير النتائج الى ان الاوساط الحسابية كانت بمستوى متوسط لجميع الابعاد والمتغيرات تراوحت ما بين (3.347 الى 3.459), كما ان الانحراف المعياري كان منخفض لجميع المتغيرات ويشير الى تشتت قليل نسبيا في البيانات, كما ان الاخطاء المعيارية قليلة وتشير الى تمثيل العينة للمجتمع بشكل جيد.

جدول (٤) : الاحصاء الوصفي ومعامل الارتباط

4	3	2	1	S.E	S.D	Mean	
			1	0.023	0.288	3.401	١-العدالة
		1	0.134**	0.026	0.326	3.459	٢-التعليم
	1	0.220**	0.287**	0.022	0.268	3.347	٣-التطوير الوظيفي
1	0.434**	0.221**	0.345**	0.02	0.243	3.39	٤-التطوير

المصدر: مخرجات برنامجي SPSS v.26

اما معامل الارتباط, فأن النتائج تشير الى:

١- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة معنوية للعدالة مع تطوير الموارد البشرية.

٢- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة معنوية للعدالة تعلم الموارد البشرية.

٣- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة معنوية للعدالة التطوير الوظيفي للموارد البشرية.

٣-٤ اختبار الفرضيات:

بهدف اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، سيتم إجراء تحليل المسار Path Analysis في Amos بالاستناد إلى البيانات التي تم إدخالها في SPSS. يظهر التحليل نتائج مشابهة لتحليل الانحدار، إذ إن قيمة Estimate هي قيمة مشابهة لقيمة (β) في تحليل الانحدار. وسيتم حساب كلاً من الخطأ المعياري S.E. و Critical ratio، ومعنوية القبول (P). ويتم قبول أو رفض الفرضية على أساس قيمتي C.R و P، إذ يجب أن تتجاوز قيمة C.R (± 1.96) ، ويجب أن تكون قيمة P أقل من (0.05) . وفقاً لذلك يوضح الجدول (٥) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية.

جدول (٥) : اختبار الفرضيات

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار		
قبول	***	4.442	0.023	0.423	تطوير الموارد البشرية	<---	H1 العدالة
رفض	0.1	3.175	0.066	0.211	التعليم	<---	H1a العدالة
قبول	***	3.522	0.08	0.282	التطوير الوظيفي	<---	H1d العدالة

المصدر: مخرجات برنامجي Amos v.22

من خلال الجدول اعلاه يتبين لنا الاتي:

- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للعدالة في تطوير الموارد البشرية.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة في التعلم الموارد البشرية. ترفض الفرضية.
- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للعدالة في التطوير الوظيفي للموارد البشرية.

٤- الاستنتاجات والتوصيات :

٤-١ الاستنتاجات :

١. نتج عن البحث ان الحوكمة الرشيدة للموارد البشرية تاتير كبير في تحقيق التطوير للمورد البشري من خلال ثقافة التطوير للمؤسسة.
٢. يرتبط تقييم التعليم والتطوير الوظيفي بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع مبدأ العدالة للحوكمة الرشيدة للموارد البشرية في المنظمة عينة البحث. وبناءً عليه، فإن جميع أبعاد التطوير لها علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بحوكمة الموارد البشرية. لذلك، يرتبط مبدأ العدالة لحوكمة الموارد البشرية بالتعليم والتطوير الوظيفي؛ وللتطوير اثر ذو دلالة إحصائية على حوكمة الموارد البشرية في المنظمة عينة البحث.
٣. خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير لوظيفة تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي بشكل ملحوظ حيث أن الموظفين أكثر استعدادًا للاضطلاع بمسؤولياتهم بشكل أفضل.
٤. يعد تطوير الموارد البشرية استثمار طويل المدى، وأحد أكثر العوامل ذات الصلة التي تؤثر على النمو الاقتصادي للبلد. التعليم هو الجوهر الحقيقي للتنمية البشرية، لا يمكن تحقيق التنمية المستدامة بدون تعليم.
٥. يشعر غالبية الموظفين أن برامج التطوير تؤدي إلى تحسينات في مواقفهم وسلوكياتهم ومهاراتهم.
٦. يشعر غالبية الموظفين أن البرامج التطويرية تساهم في تحسين المناخ العام لخدمة التوظيف وخلق علاقة إيجابية بين الخدمة وموظفيها وتساعد على تنمية روح التعاون والتنسيق بينهم.

٢-٤ التوصيات :

بناءً على النتائج التي تحققت، توصي الدراسة بما يلي:

١. نوصي تقريب ثقافة الحوكمة الرشيدة للموارد البشرية من العاملين ونشرها حتى يفهمها أصحاب المصلحة بشكل أفضل.
٢. ضرورة العمل على اصدار القوانين والتعليمات للحوكمة الرشيدة للموارد البشرية في الداخل والخارج لإعداد الأسس الملائمة لبيئة المصنفات العراقية بالاعتماد على قيمة التجارب الأجنبية.
٣. يجب أن تعتمد المنظمات على دراسة الحوكمة بشكل عام ودراسة إدارة الموارد البشرية بشكل خاص.
٤. لا بد أن تستمر المنظمة عينة البحث في زيادة مستوى تعليم موظفيها لتحسين قدرة موظفيها في المنظمة وكذلك لتحسين الأداء التنظيمي .
٥. يجب زيادة أنشطة التطوير الوظيفي وسياسات التعليم في المنظمات باستمرار لضمان تعلم الموظفين مهارات جديدة ولديهم معرفة كافية منذ تأثيرها على الأداء العام للمنظمة عينة البحث.
٦. يجب أن يكون نظام التعليم منفتحاً ومرناً ومرتبباً بالبيئة الخارجية.
٧. يجب تحسين المساءلة في مجال التدريب والتعليم والتطوير الوظيفي.
٨. ينبغي بذل الجهود للحد من التفاوتات بين نسبة التحاق الذكور والاناث في الاكاديمية البحرية .
٩. يجب تشكيل مناهج اخلاقية مهنية ومناهج موجهة لأكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية.
١٠. استبدال طرق التعليم القديمة المستخدمة في تطوير الموارد البشرية بتقنيات حديثة تواكب تطور بيئة الاعمال.

المصادر

- المصادر العربية :
١. سليمان، محمد مصطفى، (٢٠٠٩)، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية-الإسكندرية، الطبعة الثانية.
 ٢. السالم، مؤيد سعيد،(2009)، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
 ٣. دهام، عبد الستار إبراهيم، (٢٠٠٥)، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد.
 ٤. طارق، نووير، (٢٠٠٦)، الحوكمة والمعلوماتية في الدول العربية، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة.
 ٥. هاشم، زكي محمود، (١٩٨٩)، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع.

-المصادر الاجنبية :

1. Fazi Gisele Pivi & Zubair Hassan. (2015). The Impact of Organizational Citizenship Behaviour on Employee's job satisfaction, commitment and turnover intention in Dining Restaurants Malaysia. International Journal of Accounting & Business Management. 3 (1).
2. H.j. Van vuuren, m. Dhurup, and p. Joubert, (2016). justice in the workplace: the influence of procedural, distributive and interactional justice on organisational citizenship behaviour among employees in the police service, international journal of economics and finance studies, vol 8, no 1, 2016 issn: 1309-8055 (online).
3. Kazi Nazmul Huda, (2020). Mapping The Dimensions Of Human Resources Development: A Scoping Review, Risus - Journal on Innovation and Sustainability, volume 11, número 3 – 2020, ISSN: 2179-3565, P.110-128.

4. Armstrong, Michael,(2010).Strategic Human Resource Management.:A Guide To Action,4th,Ed.
5. Ravinder Rena(2006). Education And Human Resource Development In Postindependent Eritrea – An Explanatory Note, International Journal of Education and Development using Information and commutation Technology (IJEDICT) (ISSN: 1814-0556), Vol.2. No.4.
6. A Quarterly Journal Published by the University of West Indies Distance Education Center and Cape Peninsula University of Technology, South Africa).
7. Hauschka 2010, Introduction to Corporate Compliance, p. 3.
8. Schneider, H., (2019). Strategy, Independence, And Governance Of State-Owned Enterprises In Asia, Asian Development Bank Institute, Working Paper 986, P.1-18 .
9. Amer Hani Al-Kassem,(2021). Significance Of Human Resources Training And Development On Organizational Achievement, Significance Of Human Resources Training And Development On Organizational Achievement Pjaee, 18(7) (2021).
10. Anoke Amechi Fablan, (2020). Effect of employees' development on the performance of National Assembly, Nigeria, Abuja, Journal of Business and Economic Management 8(10).
October (2020). DOI: 10.15413/jbem.2020.0135, ISSN 2315-7755,

©2020