

عنوان التقرير

أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات ودورها في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية
دراسة تطبيقية على الجهات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/

نورة بنت عبد الصمد المنهالي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

المقدمة

تُعد أخلاقيات البحث العلمي (Research Ethics) الركيزة الأساسية والدعامة القوية التي تركز عليها المعرفة الإنسانية والأكاديمية في العصر الحديث. فهي بمثابة الميثاق الأخلاقي والقيمي الذي يوجه سلوك الباحثين، ويضبط ممارساتهم الميدانية والنظرية، ويضمن سلامة الإجراءات المتبعة في الكشف عن الحقائق وتطوير النظريات وتطبيقها إن البحث العلمي في جوهره ليس مجرد عملية آلية لجمع البيانات الكمية أو الكيفية وتحليلها إحصائياً، بل هو رسالة إنسانية وحضارية تهدف إلى حل المشكلات المجتمعية والتنظيمية وتوسيع الآفاق المعرفية، ولن تؤدي هذه العملية ثمارها أو تكتسب شرعيتها ومصدقيتها ما لم تلتزم التزاماً صارماً بمعايير أخلاقية تحمي حقوق جميع الأطراف المعنية (Shamoo & Resnik, 2015).

وفي ميدان العلوم الإدارية وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، تكتسب الأخلاقيات البحثية أبعاداً أكثر حساسية؛ نظراً لأن موضوع الدراسة يتصل اتصالاً مباشراً بالعنصر البشري داخل المنظمات، ويتناول ملفات حيوية مثل الهياكل التنظيمية، وتوزيع الصلاحيات، والسرية المهنية، والرضا الوظيفي، والولاء المؤسسي. إن أي خلل أخلاقي في التعامل مع هذه الملفات أثناء إعداد البحوث قد يترتب عليه أضرار بالغة تمس الاستقرار الوظيفي للمشاركين أو تكشف أسراراً تنافسية للمؤسسات محل الدراسة. (Saunders et al., 2019)

من هنا، يأتي هذا التقرير ليمثل دليلاً إرشادياً وتأسيسياً متكاملًا حول أخلاقيات البحث العلمي لطلاب الدراسات العليا (مرحلة الماجستير) في جامعة ميدأوشن. ويهدف التقرير بصفة أساسية إلى تمكين الطالبة من استيعاب وفهم المبادئ الأخلاقية الحاكمة للعمل الأكاديمي، وتحليل القضايا والمشكلات المرتبطة بها، مع تقديم إسقاط وتطبيق عملي تفصيلي ونقدي لهذه المبادئ على رسالة الماجستير الخاصة بالطالبة، والتي تبحث في "أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات ودورهما في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الجهات في المملكة العربية السعودية".

أهمية أخلاقيات البحث العلمي

تتجاوز أخلاقيات البحث العلمي فكرة الالتزام بالقواعد واللوائح التنظيمية المفروضة من الجامعات، لتصبح التزاماً ذاتياً ومهنياً ينعكس على القيمة الإجمالية للمعرفة المضافة. وتكمن أهمية هذه الأخلاقيات في جوانب متعددة يمكن تفصيلها على النحو التالي:

أولاً: تعزيز موثوقية ومصداقية النتائج العلمية

إن التزام الباحث بالأمانة والموضوعية في رصد البيانات وتحليلها يضمن أن تكون المخرجات والتوصيات النهائية مرآة صادقة للواقع الفعلي المستهدف بالدراسة. في الأبحاث الإدارية، تبني القرارات الاستراتيجية وتطوير الهياكل التنظيمية بناءً على نتائج البحوث الأكاديمية؛ فإذا شابته عملية جمع البيانات أي ممارسات غير أخلاقية كالتحيز أو فبركة الإجابات، فإن النتائج ستكون مضللة، مما يؤدي إلى تبني سياسات إدارية خاطئة تتسبب في هدر الموارد البشرية والمالية للمنظمات (Creswell & Creswell, 2018).

ثانياً: حماية المشاركين والمؤسسات من الأضرار

تضمن القواعد الأخلاقية عدم تعرض الأفراد (سواء كانوا موظفين، أو مديري موارد بشرية، أو قيادات عليا) لأي ضرر نفسي، اجتماعي، أو مهني نتيجة مشاركتهم في البحث. ففي الدراسات المعنية بتقييم الهياكل التنظيمية وتوزيع الصلاحيات، قد يكشف الموظفون عن وجود ترهل إداري، أو مركزية شديدة، أو تدخل في المسؤوليات، وهي معلومات قد تعرضهم للمساءلة أو العقوبات الوظيفية من قبل إداراتهم إذا لم يلتزم الباحث بسرية هوياتهم وبياناتهم. (Saunders et al., 2019)

ثالثاً: حماية الملكية الفكرية وصون تراث المعرفة

تساهم الأخلاقيات في إعطاء كل ذي حق حقه من خلال التوثيق الأكاديمي الصارم والدقيق لكل فكرة، أو جملة، أو نموذج يتم اقتباسه من الجهود السابقة. هذا الالتزام يمنع ظاهرة الانتحال العلمي، ويشجع الباحثين على الابتكار، ويعزز بيئة الثقة المتبادلة داخل المجتمع الأكاديمي وبين الجامعات والمؤسسات الميدانية.

المبادئ الأساسية لأخلاقيات البحث العلمي

يقوم البنيان الأخلاقي للبحث العلمي على خمسة مبادئ جوهرية، يمثل كل منها ركيزة لا غنى عنها لضمان نزاهة الدراسة:

أ. الأمانة العلمية (Scientific Honesty)

وهي الالتزام المطلق بالصدق والشفافية في جميع مراحل البحث، بدءاً من مراجعة الأدبيات السابقة وحتى عرض النتائج وتفسيرها، والامتناع التام عن إخفاء أي بيانات أو تحويرها لتتوافق مع فرضيات الباحث الشخصية. (Shamoo & Resnik, 2015)

- مثال توضيحي: إذا قام الباحث بتوزيع استبيان لقياس أثر تفويض الصلاحيات على أداء الموظفين، وأظهرت النتائج الإحصائية عدم وجود أثر دال إحصائياً، فإن الأمانة العلمية تحتم عليه ذكر هذه النتيجة كما هي، دون محاولة تلاعب بالقيم الإحصائية لجعل الأثر دالاً.

ب. النزاهة (Integrity)

وتعني الاتساق بين الفكر والممارسة، والالتزام بالعهود والاتفاقيات الشفهية والمكتوبة التي يبرمها الباحث مع الجهات المستهدفة أو المشاركين في البحث، والعمل بروح مهنية عالية ومستقلة.

- مثال توضيحي: التزام الباحث بشكل صارم بعدم استخدام الوثائق الهيكلية الداخلية الممنوحة له من قبل جهة حكومية إلا في الغرض البحثي الأكاديمي المحدد فقط، وعدم تسريبها لأي جهة استشارية أو منافسة.

ج. الموضوعية (Objectivity)

وهي تجرد الباحث الكامل من أهوائه، وميوله الشخصية، وخلفياته الأيديولوجية أو الوظيفية أثناء صياغة أدوات البحث، وجمع البيانات، وتفسير النتائج، وترك النتائج تتحدث عن نفسها بناءً على القرائن والأدلة العلمية. (Creswell & Creswell, 2018)

مثال توضيحي: ينبغي ألا يسمح الباحث لخلفيته الشخصية التي قد تكون مرّت بتجربة سلبية مع المركزية الإدارية بأن تؤثر على طريقة صياغته لأسئلة المقابلات مع المديرين. لذلك يجب عليه تجنب الأسئلة التوجيهية التي قد تدفع المشاركين إلى إجابات محددة مسبقاً، والالتزام بصياغة أسئلة حيادية تتيح لهم عرض آرائهم وتجاربهم بشكل موضوعي، مع بيان المزايا والعيوب للمركزية الإدارية دون تحيز.

د. السرية وحماية خصوصية البيانات (Confidentiality)

وتعني التعهد التام بعدم الكشف عن الهويات الشخصية للمشاركين، أو المسميات الصريحة للمنظمات التي ينتمون إليها إذا كانت تطلب ذلك، وحفظ كافة البيانات المستقطبة في بيئة آمنة تمنع وصول أي طرف ثالث إليها.

- مثال توضيحي: قيام الباحث بإخفاء أسماء الموظفين والشركات في التقرير النهائي للبحث، والتعويض عنها برموز مشفرة مثل (المستجيب رقم 1، المنظمة "أ"، المنظمة "ب").

هـ. الموافقة المستنيرة (Informed Consent)

وهي عملية نظامية يتم من خلالها إحاطة المشاركين بكافة تفاصيل الدراسة، وأهدافها، والجهة المشرفة عليها، وكيفية استخدام بياناتهم، ومن ثم منحهم الحرية الكاملة والمستقلة للموافقة على المشاركة أو الرفض دون أي ضغوط. (Saunders et al., 2019)

- مثال توضيحي: إدراج نص توضيحي مقروء في بداية الاستبيان الإلكتروني يشرح طبيعة الرسالة لجامعة ميدأوشن، متبوعاً بسؤال إجباري: "هل توافق على المشاركة في هذه الدراسة بمحض إرادتك؟ (نعم / لا)"

القضايا الأخلاقية في البحث العلمي

تتعرض الممارسة البحثية أحياناً لانتهاكات تضر بقدرسية العلم ومصداقيته. ومن أبرز هذه القضايا والمشكلات الأخلاقية ما يلي:

1. الانتحال العلمي (Plagiarism)

هو الاستيلاء على أفكار، أو نصوص، أو تصاميم ونماذج تعود لباحثين آخرين، ودمجها في البحث الحالي دون الإشارة صراحة إلى أصحابها الأصليين أو توثيقها وفق الأصول العلمية، وهو ما يعد سرقة فكرية مكتملة الأركان. (American Psychological Association [APA], 2020)

- مثال واقعي/افتراضي: قيام أحد الباحثين بنسخ فقرة كاملة تشرح "أبعاد الهيكل التنظيمي الرشيق" من كتاب (Armstrong, 2024) ووضعها في الإطار النظري لبحثه دون وضع علامات اقتباس ودون إدراج اسم المرجع في المتن وقائمة المراجع.

2. تزوير وفبركة البيانات (Data Fabrication and Falsification)

الفبركة هي اختلاق بيانات وتأليف إجابات وهمية لم تحدث في الميدان مطلقاً، أما التزوير فهو التلاعب بالبيانات الفعلية القائمة وتعديل قيمها أو حذف بعض الاستجابات حتى تتوافق النتائج مع رغبات الباحث أو توقعاته.

- مثال واقعي/افتراضي: قيام طالب ماجستير بملء 100 استبيان إلكتروني بنفسه مستخدماً حسابات بريدية مختلفة، نظراً لضيق الوقت الإداري لديه ولعدم رغبته في النزول للميدان وجمع الاستثمارات من موظفي الموارد البشرية الحقيقيين.

3. التحيز (Bias)

هو غياب الحياد العلمي، ويحدث عندما يقود الباحث دراسته باتجاه فكرة مسبقة يؤمن بها، فيقوم باختيار عينة غير ممثلة للمجتمع بشكل متعمد، أو يختار فقط المراجع والدراسات السابقة التي تدعم رأيه ويهمل الدراسات التي تختلف معه.

- مثال واقعي/افتراضي: قيام باحث باختيار عينة من الموظفين المقربين منه فقط الذين يعلم مسبقاً أنهم راضون عن الصلاحيات الممنوحة لهم، مما يؤدي إلى خروج دراسة متحيزة تمدح كفاءة الإدارة الحالية دون رصد المشكلات الحقيقية لبقية العاملين.

4. انتهاك الخصوصية (Privacy Violation)

- نشر معلومات شخصية أو أسرار مهنية حساسة تم الحصول عليها أثناء جمع البيانات، مما يتسبب في إحراج المشاركين أو الإضرار بمركزهم القانوني أو المهني في مؤسساتهم.
- مثال واقعي/افتراضي: نشر نص مقابلة شخصية لمدير إداري يتحدث فيها بصراحة عن وجود صراعات تنظيمية حادة وتداخل في الصلاحيات بين مدير الموارد البشرية والمدير التنفيذي، مع ذكر اسم المدير واسم المنظمة الحكومية علناً في البحث، مما يتسبب في إقالة هذا المدير من منصبه.

5. تضارب المصالح (Conflict of Interest)

- وهي الحالة التي تتقاطع فيها المصلحة الشخصية أو الوظيفية أو المالية للباحث مع واجباته الأكاديمية ونزاهته العلمية، مما يؤثر على موضوعية القرارات البحثية التي يتخذها.
- مثال واقعي/افتراضي: أن يجري الباحث دراسة تقييمية للهيكل التنظيمي للجهة الإدارية التي يعمل بها كـ "مدير لإدارة التطوير التنظيمي"، ويقوم بكتابة تقرير بحثي يثني فيه بالكامل على الهيكل الحالي لإرضاء القيادة العليا وضمان ترقية الوظيفية، متجاهلاً العيوب الجوهرية الهيكلية.

القواعد واللوائح المنظمة لأخلاقيات البحث

لضمان عدم انحراف العمل الأكاديمي عن مساره القيمي، وضعت المؤسسات والجامعات أطراً تنظيمية صارمة وقواعد دولية ملزمة:

أولاً: لجان مراجعة أخلاقيات البحث العلمي (Institutional Review Boards - IRB)

تُعد لجان الـ IRB بمثابة صمام الأمان والجهة الرقابية العليا داخل الجامعات والمراكز البحثية، وتتمثل مهمتها الأساسية في فحص مقترحات البحوث (Proposals) وأدوات الدراسة قبل نزول الباحث إلى الميدان. تهدف هذه المراجعة إلى التأكد من أن التصميم المنهجي للبحث يحترم الكرامة الإنسانية، ويوفر آليات حقيقية لحفظ سرية البيانات، ويخلو من أي صيغ قد تمثل خطراً على المشاركين. ولا يسمح للطلاب في الجامعات المرموقة مثل جامعة ميدأوشن ببدء جمع البيانات إلا بعد الحصول على الموافقة الرسمية المكتوبة من هذه اللجان.

ثانياً: المعايير الدولية والجمعيات العلمية (مثل دليل APA)

يضع دليل جمعية علم النفس الأمريكية (APA) في إصداره السابع معايير بالغة الدقة لتنظيم السلوك البحثي. لا يقتصر الدليل على تحديد كيفية كتابة المراجع وتنسيق الصفحات، بل يخصص فصولاً كاملة تضبط أخلاقيات النشر العلمي، وتحدد بدقة شروط التأليف المشترك، وقواعد الاقتباس لمنع الانتحال، وآليات الإفصاح عن تضارب المصالح، وضوابط مشاركة البيانات الخام مع الباحثين الآخرين للتحقق من صدق النتائج. (APA, 2020)

التطبيق العملي على موضوع البحث

يمثل هذا القسم الجزء الجوهرى والأهم في هذا التقرير، حيث يجب الالتزام بتطبيق كافة المعايير والمبادئ الأخلاقية والنظرية السابقة على الرسالة للماجستير بعنوان "نأثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات ودورها في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الجهات في المملكة العربية السعودية". ويتمثل هذا التحليل التطبيقي في المحاور الآتية:

أ. المنهجية الميدانية والتعامل الأخلاقي مع عينة الدراسة في البيئة السعودية

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من الموظفين، بجانب المقابلات الشخصية مع مديري الموارد البشرية والقيادات التنظيمية في الجهات المستهدفة (مثل الأمانات والبلديات كأمانة منطقة الأحساء أو الشركات الوطنية). ومن الناحية الأخلاقية، يتطلب ذلك من الباحث التزاماً تاماً بالخطوات التالية:

1. استصدار الموافقات الرسمية: لن يتم البدء في أي ممارسة ميدانية أو توزيع أدوات الدراسة إلا بعد صدور خطاب تسهيل المهمة الرسمي من عمادة كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، وتوجيهه بشكل نظامي إلى الجهات المعنية في المملكة العربية السعودية لكسب مشروعية الدخول والبحث.

2. تطبيق بروتوكول الموافقة المستنيرة: سيتم إرفاق ديباجة ترحيبية وتوضيحية في صدر الاستبيان الإلكتروني والمقابلات الشخصية. تشرح هذه الديباجة للمشارك عنوان الدراسة، وأهدافها، ومساهمتها المتوقعة في تطوير الممارسات الإدارية، وتؤكد له أن مشاركته طوعية تماماً، وله الحق الكامل في الامتناع عن الإجابة على أي سؤال أو الانسحاب النهائي في أي مرحلة، دون أن يترتب على ذلك أي تأثير على علاقاته الوظيفية أو تقييم أدائه.

ب. آليات الحفاظ على السرية وحماية الخصوصية التنظيمية

يتسم موضوع "الهياكل التنظيمية" ومدى "فاعلية الصلاحيات الممنوحة" بحساسية شديدة جداً داخل المؤسسات والوزارات في المملكة العربية السعودية، لما قد يلامسه من رصد لثغرات المركزية، أو البيروقراطية، أو تداخل المسؤوليات بين الإدارات. ولحماية أمن وسلامة المشاركين، ستتخذ الباحثة التدابير الصارمة التالية:

1. تجهيل الهويات (Anonymization) لن تتضمن استمارة الاستبيان أي حقول تطلب الاسم الصريح للموظف، أو رقمه الوظيفي، أو بريده الإلكتروني، أو رقم هاتفه. وسيتم الاكتفاء بالمتغيرات الديموغرافية العامة (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

2. التعامل مع الوثائق الرسمية والمصفوفات: عند استعراض الباحثة لوثائق داخلية مثل مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI Matrix) أو مخرجات تحليل SWOT الخاص بالجهات، سيتم حجب كافة الشعارات الرسمية والأسماء الصريحة للقيادات والمؤسسات، والتعويض عنها بتصنيفات عامة ومجهولة (مثال: "إحدى بلديات الأمانات بالمنطقة الشرقية"، "جهة حكومية قطاع خدمي") لضمان عدم استغلال هذه المعلومات في الإساءة التنافسية أو الإعلامية للمؤسسة.

3. التشفير والحفظ الآمن: سيتم حفظ كافة الاستجابات الإحصائية الرقمية (ملفات SPSS أو Excel) والتسجيلات الصوتية والنصوص المكتوبة للمقابلات في وسائط تخزين سحابية ومحلية مشفرة ومحمية بكلمات مرور معقدة لا يمتلكها سوى الباحثة واللجنة المشرفة، مع التعهد بإتلاف المواد الخام والمسودات فور إقرار الرسالة واعتمادها نهائياً من الجامعة.

ج. حوكمة تحليل SWOT ومصفوفة RACI وتجنب التحيز الأكاديمي

- الموضوعية في تطبيق تحليل SWOT: عند رصد نقاط الضعف (Weaknesses) والتهديدات (Threats) التي تواجه إدارة الموارد البشرية نتيجة للهيكل التنظيمي الحالي، ستلتزم الباحثة بالأمانة المطلقة بنقل جوانب القصور والتحديات كما هي في الواقع (مثل: بطء التدفق الاتصالي، مركزية اتخاذ القرار، تداخل المهام) دون تجميل أو تزيف للحقائق إرضاءً للمسؤولين في تلك الجهات، ودون مبالغة أو تضخيم شخصي خارج سياق الأدلة العلمية.
- الحياد الإحصائي في مناقشة الفروض: تتبنى الدراسة فرضيات تبحث في أثر الهيكل المرن وإعادة توزيع الصلاحيات في رفع كفاءة المورد البشري. ستلتزم الباحثة بقبول نتائج التحليل الإحصائي وقراءة الجداول كما تخرج من البرامج المتخصصة؛ فإذا ثبت عدم صحة فرضية معينة في البيئة الإدارية السعودية، سيتم مناقشتها وتفسيرها علمياً استناداً للأدبيات السابقة، دون أدنى محاولة لتعديل البيانات لتتوافق رغبة الباحثة.

د. إدارة المخاطر الأخلاقية المحتملة والحد منها

- الخطر المتوقع: خوف وقلق بعض الموظفين من الإفصاح عن جوانب الضعف التنظيمي خشية أن تصل إجاباتهم بطريقة ما إلى مدراءهم المباشرين، مما ينعكس سلباً على استقرارهم المهني.
- إجراءات الحد من الخطر: طمأنة المستجيبين عبر التأكيد المكتوب والشفهي بأن البيانات لن تعرض بشكل فردي على الإطلاق، بل ستعالج معالجة إحصائية تجميعية شاملة (Aggregate Data)، تدمج إجابات مئات الموظفين لإنتاج متوسطات حسابية عامة ونسب مئوية مجردة، مما يجعل من المستحيل تتبع إجابة أي موظف بمفرده.

الخاتمة

يلخص هذا التقرير الأكاديمي الشامل إلى أن التزام باحث الماجستير بأخلاقيات البحث العلمي يمثل الشرط الأساسي لقيمة، وجودة البحث ومشروعيته العلمية والمجتمعية. إن مبادئ الأمانة العلمية، والنزاهة، والموضوعية، والسرية، والموافقة المستنيرة ليست قيوداً تعيق حركة الباحث، بل هي درع واقٍ يحمي الباحث والمشاركين والمعرفة الإنسانية من الانحراف والوقوع في منزلقات الانتحال، والتزوير، والتحيز.

وفي إطار دراسة أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية في الجهات بالمملكة العربية السعودية، يتضح أن التطبيق الصارم للأخلاقيات يوفر بيئة آمنة للموظفين والمسؤولين للإفصاح عن البيانات الصادقة، مما يمكن الباحثة نورة المنهالي من الوصول إلى نتائج واقعية وتوصيات تطبيقية رصينة وموثوقة. وتوصي هذه الدراسة بضرورة ترسيخ الثقافة الأخلاقية البحثية لدى طلاب الدراسات العليا بجامعة ميدأوشن، وجعلها معياراً رئيسياً ومستقلاً في تقييم كافة البحوث والرسائل الجامعية، بما يساهم في دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية لتطوير رأس المال البشري وحوكمة وبناء مؤسسات إدارية مرنة وشفافة وعالية الكفاءة.

المراجع

- Armstrong, M. (2024). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000165>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
- Shamoo, A. E., & Resnik, D. B. (2015). *Responsible conduct of research* (3rd ed.). Oxford University Press.
- السبيعي، ه. ع. (2020). تحليل SWOT وأثره في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة، 44(2)، 115-132.
- المرشدي، ن. ع. (2019). إدارة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية. دار الفكر العربي.
- القحطاني، ف. س. (2022). أثر توزيع الصلاحيات على الأداء المؤسسي. مجلة الموارد البشرية السعودية، 18(3)، 45-68.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2020). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه (ط. 22). دار الفكر للنشر والتوزيع.