

أثر حوكمة الموارد البشرية في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية: دراسة تطبيقية
على القطاع الخاص

إعداد/ حنان بنت عبد الرحمن المطيري

إشراف:

الدكتور/ فايز علي جراد
كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الدكتور/ الفيصل عبد الحميد محمد
كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

العام الدراسي

١٤٤٧هـ / ٢٠٢٦م

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحثة

حنان بنت عبدالرحمن المطيري

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير حوكمة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص، وذلك من خلال تحليل دور كل من المساءلة والرقابة الداخلية، والعدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص، ووضوح السياسات والإجراءات، ومستوى التلاعب في القرارات الإدارية، باعتبارها من العوامل المؤثرة في تعزيز النزاهة والشفافية وتحسين جودة القرارات الإدارية داخل المؤسسات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (٢٢٠) مفردة من العاملين في مؤسسات القطاع الخاص. وبعد استرجاع الاستبانات، تم إخضاعها للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) .

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية والحد من التلاعب بالقرارات الإدارية، كما بينت النتائج أن أبعاد الحوكمة مثل المساءلة، والرقابة الداخلية، والعدالة التنظيمية، ووضوح السياسات والإجراءات تسهم بشكل إيجابي في تقليل مظاهر التلاعب وتعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، مما يدل على تجانس آراء المبحوثين حول محاور الدراسة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الموارد البشرية، التلاعب بالقرارات الإدارية، المساءلة، الرقابة الداخلية، العدالة التنظيمية.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والعرفان لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث. أولاً وقبل كل شيء، الحمد لله وحده على توفيقه وإتمامه هذا العمل. ثم أشكر عائلتي الكريمة وأصدقائي على دعمهم وتشجيعهم الدائم، فقد كانوا السند الحقيقي لي خلال مراحل إعداد هذا البحث، وكان لصبرهم ومساندتهم بالغ الأثر في تجاوز التحديات، ومصدرًا دائمًا للتحفيز.

كما أود أن أعبر عن امتناني العميق لجامعة ميدأوشن على توفير البيئة الأكاديمية المثالية والدعم اللازم لإتمام هذا البحث، فقد كانت الموارد والتسهيلات التي قدمتها الجامعة أساسية لتحقيق هذا الإنجاز. وأعبر عن تقديري العميق لمشرفي، د. الفیصل عبد الحمید محمد ود. فايز علي جارد، على توجيهاتهم القيمة، وملاحظاتهم الدقيقة، ودعمهم المستمر طوال مراحل البحث، فقد كانت خبرتهم وإرشاداتهم محورًا مهمًا في تحديد اتجاه البحث وجودته.

كما أشكر الدكتورة المحكمين للاستبيان على تعاونهم وملاحظاتهم البناءة، وأقدر جهود عينة البحث، فقد أثرى انفتاحهم وتفاعلهم معلومات وبيانات البحث بشكل كبير.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر للمجتمع الأكاديمي والمؤلفين الذين شكلت أعمالهم الأساس لهذا البحث، فقد كانت إسهاماتهم ركيزة مهمة في بناء الإطار النظري والمنهجية. كما أعبر عن بالغ امتناني لكل من قدم لي الدعم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، فنجاح هذا البحث هو شهادة لجهود جماعية أسهم فيها العديد من الأفراد فكل من كان له دور أتقدم بجزيل الشكر والعرفان.

الباحثة

فهرس المحتويات

أ.....	حقوق الطباعة
ب.....	المستخلص
ت.....	الشكر والتقدير
ث.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
خ.....	قائمة الأشكال
خ.....	فهرس الملاحق
١.....	الفصل الأول
١.....	المدخل العام للبحث
٢.....	المقدمة:
٤.....	مشكلة البحث:
٥.....	سؤال البحث الرئيسي:
٥.....	أسئلة البحث الفرعية:
٥.....	أهمية البحث:
٥.....	أهمية البحث النظرية:
٦.....	أهمية البحث التطبيقية:
٦.....	أهداف البحث:
٧.....	فرضيات البحث:
٨.....	نموذج البحث:
٩.....	حدود البحث:
١١.....	الفصل الثاني
١١.....	الإطار النظري والدراسات السابقة
١٢.....	مقدمة:
١٢.....	الإطار النظري:
١٣.....	أولاً: حوكمة الموارد البشرية:
١٣.....	الإطار المفاهيمي لحوكمة الموارد البشرية:
٢١.....	ثانياً: التلاعب بالقرارات الإدارية:
٢٧.....	الدراسات السابقة:
٢٧.....	الدراسات العربية:
٣٦.....	الدراسات الأجنبية:
٤٠.....	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
٤١.....	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:
٤٢.....	خلاصة الفصل:
٤٤.....	الفصل الثالث
٤٤.....	منهجية البحث
٤٥.....	مقدمة:

٤٥	 منهج البحث:
٤٦	 مجتمع البحث:
٤٦	 عينة البحث:
٤٩	 أداة البحث:
٥٢	 صدق فقرات أداة الدراسة:
٥٧	 ثبات الاستبانة: (Reliability):
٥٨	 معيار التصحيح:
٥٩	 المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة:
٦١	 الفصل الرابع
٦١	 تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات
٦٢	 مقدمة:
٦٢	 تحليل البيانات:
٦٢	 المحور الأول: مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية:
٦٤	 المحور الثاني: الشفافية في الإجراءات:
٦٦	 المحور الثالث: المساءلة والرقابة الداخلية:
٦٧	 المحور الرابع: العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص:
٦٩	 المحور الخامس: وضوح السياسات والإجراءات:
٧٠	 المحور السادس: مستوى التلاعب بالقرارات الإدارية:
٧٢	 اختبار فرضيات البحث:
٨٤	 النتائج:
٨٤	 نتائج المحور الأول: مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية:
٨٦	 نتائج المحور الثاني: الشفافية في الإجراءات:
٨٦	 نتائج المحور الثالث: المساءلة والرقابة الداخلية:
٨٩	 نتائج المحور الخامس: وضوح السياسات والإجراءات:
٩٠	 نتائج المحور السادس: مستوى التلاعب بالقرارات الإدارية:
٩٢	 التوصيات:
٩٣	 المقترحات:
٩٤	 المراجع
٩٤	 مراجع الدراسة العربية:
٩٦	 مراجع الدراسة الأجنبية:
٩٧	 الملاحق
١٠٥	 Abstract

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
(١-٣)	توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية	٤٧
(٢-٣)	صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	٥٣
(٣-٣)	معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	٥٧
(٤-٣)	أوزان الإجابات حسب المقياس	٥٩
(١-٤)	درجة مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية	٦٢
(٢-٤)	درجة الشفافية في الإجراءات	٦٤
(٣-٤)	درجة المساءلة والرقابة الداخلية	٦٦
(٤-٤)	درجة العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص	٦٨
(٥-٤)	درجة وضوح السياسات والإجراءات	٦٩
(٦-٤)	مستوى التلاعب بالقرارات الإدارية	٧١
(٧-٤)	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرئيسية	٧٣
(٨-٤)	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الأولى	٧٤
(٩-٤)	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثانية	٧٥
(١٠-٤)	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثالثة	٧٦
(١١-٤)	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة	٧٧
(١٢-٤)	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الخامسة بالنسبة لمتغير الجنس	٧٨
(١٣-٤)	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الخامسة بالنسبة لمتغير العمر	٨٠
(١٤-٤)	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الخامسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	٨١
(١٥-٤)	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الخامسة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة	٨٣

قائمة الأشكال

شكل رقم (١-١) : نموذج البحث..... ٨

فهرس الملاحق

الاستبيان ٩٨

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأسس الرئيسية التي تساعد في تحسين كفاءة الإدارة داخل المؤسسات، وخاصة في القطاع الخاص الذي يتميز بالتنافس الشديد وسرعة التغيرات. تستند هذه الإدارة على مجموعة من المبادئ والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم كيفية اتخاذ القرارات، وضمان الوضوح، وتحديد المسؤوليات والأدوار بشكل دقيق. ومع التحديات المتزايدة في الإدارة، أصبح من المهم اعتماد أساليب إدارة فعالة للتقليل من الممارسات السيئة التي يمكن أن تؤدي إلى التلاعب في القرارات الإدارية، مما يساعد على استقرار المؤسسة وتحسين أدائها العام.

تحاول المؤسسات في القطاع الخاص تحقيق توازن بين الكفاءة التشغيلية والنزاهة في الإدارة، وهذا يتطلب وجود نظم إدارة واضحة تضمن العدالة وتكافؤ الفرص بين العاملين. تعتبر إدارة الموارد البشرية أداة مهمة في هذا السياق، حيث تساعد في تنظيم السياسات المتعلقة بالتوظيف وتقييم الأداء والترقيات والمكافآت، مما يقلل من التدخلات الشخصية أو المحاباة التي قد تؤثر على موضوعية القرار الإداري. وهنا تتضح أهمية الإدارة في دعم بيئة عمل قائمة على الاحترافية والالتزام بالمعايير الأخلاقية (مرسال، ٢٠٢٠).

تتضمن إدارة الموارد البشرية عدة جوانب مثل الشفافية في الإجراءات، والمساءلة، والعدالة التنظيمية، والرقابة الداخلية، حيث تعمل جميعها على تعزيز الثقة داخل المؤسسة. كما أن وضوح السياسات والإجراءات يقلل من احتمال التلاعب أو التحريف في اتخاذ القرارات، ويحد من تضارب المصالح بين الأطراف المختلفة. وتوضح الأبحاث أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الإدارة بشكل جيد

تتمتع بمزيد من الانضباط الإداري وجودة أفضل في القرارات مقارنة بالمؤسسات التي لا تتبع هذه الممارسات (النعي، ٢٠٢٢).

تواجه المؤسسات في القطاع الخاص العديد من التحديات بسبب نقص الرقابة الإدارية أو غياب الإطارات الواضحة التي تنظم كيفية اتخاذ القرار، مما قد يفتح المجال لبعض الممارسات الغير رسمية أو الغير عادلة. في هذا السياق، تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية كآلية تنظيمية تساعد في تقليل هذه التحديات من خلال وضع ضوابط واضحة تنظم سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتعزز الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة، مما يضمن تحقيق درجة أكبر من النزاهة والشفافية (الشيخ وآخرون، ٢٠٢٤).

كما تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تعزيز ثقافة تنظيمية تعتمد على تحمل المسؤولية والمساءلة، حيث يتم تحديد الأدوار بدقة، وتربط الأداء بالمحاسبة، مما يقلل من العشوائية في اتخاذ القرارات. يساعد ذلك في خلق بيئة عمل مستقرة تشجع على الالتزام بالقوانين، وتقلل من الفرص للتلاعب أو التأثير الغير مشروع على القرارات الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على فعالية الأداء في المؤسسة (سعاد، بونوة، ٢٠٢٢).

وتظهر أهمية دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية في تقليل التلاعب بالقرارات الإدارية من خلال الربط بين الجانب النظري والتطبيق العملي في مؤسسات القطاع الخاص. من خلال هذه الدراسة يمكن تحليل واقع تطبيق مبادئ الإدارة، وقياس مدى تأثيرها في تحسين جودة القرارات. كما تساهم في تقديم رؤية واضحة حول كيفية تعزيز الأنظمة الإدارية لدعم الشفافية وتقليل الانحرافات المحتملة.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن إدارة الموارد البشرية تمثل عنصراً أساسياً في تطوير الأداء الإداري داخل المؤسسات، حيث لا تقتصر أهميتها على تنظيم العمليات الداخلية فقط، بل تتعداها للحد من الممارسات الغير سليمة التي قد تؤثر على نزاهة القرارات. وبالتالي، فإن فهم هذا الدور وتحليله في سياق القطاع الخاص يعد خطوة ضرورية نحو تحسين بيئة العمل وزيادة كفاءة وفعالية المؤسسات بشكل عام.

مشكلة البحث:

تسعى المؤسسات في القطاع الخاص إلى تحقيق كفاءة عالية في اتخاذ القرارات الإدارية، إلا أن العديد منها يواجه تحديات مرتبطة بوجود ممارسات غير منضبطة أو قابلة للتلاعب في تلك القرارات. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بتطبيق مفاهيم الحوكمة داخل المؤسسات، فإن حوكمة الموارد البشرية لا تزال غير مطبقة بشكل متكامل في بعض المنظمات، مما يؤدي إلى ضعف في الشفافية، وتباين في تطبيق العدالة التنظيمية، وغياب الوضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات. وينتج عن ذلك احتمالية التأثير غير الموضوعي على القرارات الإدارية، سواء في التوظيف أو الترقية أو تقييم الأداء، وهو ما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء المؤسسي وثقة العاملين.

وتتجلى هذه المشكلة في وجود فجوة بين المبادئ النظرية لحوكمة الموارد البشرية والتطبيق الفعلي لها داخل بيئة العمل، حيث قد تفتقر بعض المؤسسات إلى أنظمة رقابية فعالة أو سياسات واضحة تحد من تضارب المصالح وتضمن الالتزام بالمعايير المهنية. كما أن ضعف أدوات المساءلة والرقابة الداخلية قد يتيح المجال أمام ممارسات فردية تؤثر على نزاهة القرارات الإدارية، مما يعيق تحقيق

العدالة ويضعف مناخ العمل التنظيمي. ومن ثم، تبرز الحاجة إلى دراسة مدى تأثير حوكمة الموارد البشرية في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية داخل القطاع الخاص، وتحديد الآليات التي تسهم في تعزيز الشفافية والانضباط الإداري.

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر حوكمة الموارد البشرية في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية في القطاع الخاص؟

أسئلة البحث الفرعية:

١. ما مستوى تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص؟
٢. ما أثر الشفافية في إجراءات الموارد البشرية على الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية؟
٣. ما دور المساءلة والرقابة الداخلية في تعزيز نزاهة القرارات الإدارية؟
٤. ما أثر العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص على تقليل الانحراف في اتخاذ القرارات؟
٥. كيف تسهم وضوح السياسات والإجراءات في الحد من تضارب المصالح داخل المؤسسات؟
٦. هل يختلف أثر حوكمة الموارد البشرية على الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية باختلاف المتغيرات الديمغرافية للعاملين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهمية البحث:

أهمية البحث النظرية:

- يساهم البحث في توسيع قاعدة المعرفة النظرية المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية ودورها في

الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية داخل مؤسسات القطاع الخاص.

- يُسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال الحوكمة الإدارية، خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت أثر حوكمة الموارد البشرية على نزاهة وشفافية القرارات الإدارية.
- يتيح البحث فرصة للمقارنة مع الدراسات السابقة المحلية والدولية، مما يساعد على تحديد الفجوات البحثية وتوجيه الاهتمام الأكاديمي نحو موضوعات أكثر عمقاً في مجال الحوكمة والرقابة الإدارية.

أهمية البحث التطبيقية:

- تساعد نتائج البحث مؤسسات القطاع الخاص على إدراك أهمية تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية كأداة فاعلة للحد من التلاعب بالقرارات الإدارية وتعزيز الشفافية.
- يسهم البحث في دعم صناع القرار ومديري الموارد البشرية في تصميم سياسات وإجراءات تنظيمية واضحة تحد من تضارب المصالح وتعزز العدالة في اتخاذ القرار.
- يُمكن القيادات الإدارية من تحسين ممارساتهم الرقابية والإدارية بما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات، واستقرار بيئة العمل، وتعزيز الثقة بين العاملين والإدارة.

أهداف البحث:

١. تحديد مستوى تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص.
٢. قياس أثر الشفافية في إجراءات الموارد البشرية على الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية.
٣. استكشاف دور المساءلة والرقابة الداخلية في تعزيز نزاهة القرارات الإدارية.
٤. تحليل أثر العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص على تقليل التلاعب في القرارات.

٥. تقييم دور وضوح السياسات والإجراءات في الحد من تضارب المصالح داخل المؤسسة.

٦. دراسة الفروقات المحتملة في أثر حوكمة الموارد البشرية على الحد من التلاعب بالقرارات

الإدارية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية للعاملين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية والحد من التلاعب بالقرارات

الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية في ممارسات الموارد البشرية والحد من التلاعب

بالقرارات الإدارية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة والرقابة الداخلية وتعزيز نزاهة القرارات

الإدارية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص وتقليل التلاعب في

القرارات الإدارية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح السياسات والإجراءات والحد من تضارب المصالح

في اتخاذ القرارات.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر حوكمة الموارد البشرية على الحد من التلاعب

بالقرارات الإدارية تُعزى لاختلاف المتغيرات الديمغرافية للعاملين (الجنس، العمر، المؤهل

العلمي، سنوات الخبرة).

نموذج البحث:

المتغير المستقل: حوكمة الموارد البشرية، ويتمثل في الأبعاد التالية:

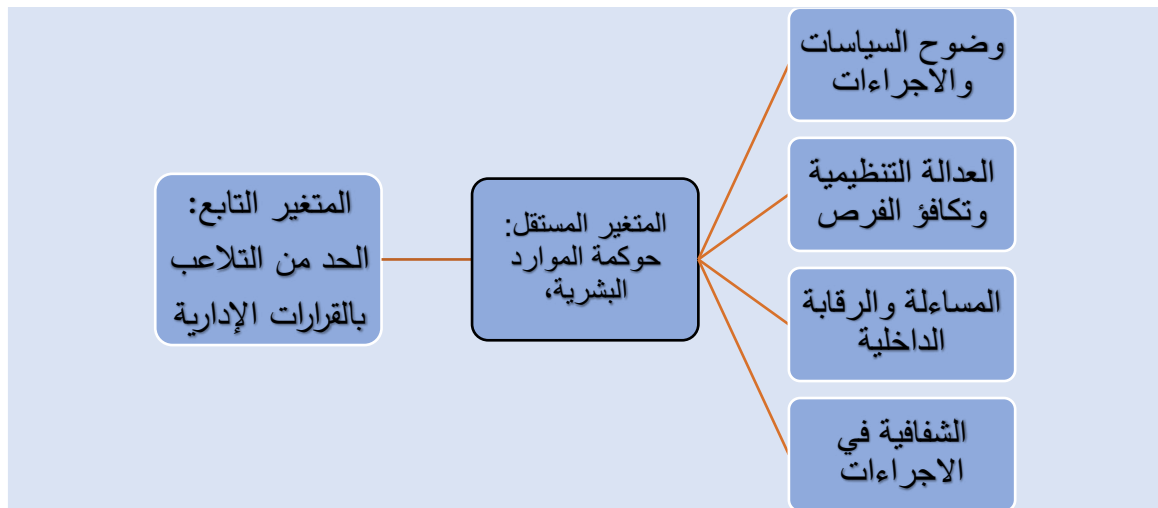
الشفافية في الإجراءات.

المساءلة والرقابة الداخلية.

العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص.

وضوح السياسات والإجراءات.

المتغير التابع: الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية.



شكل رقم (١-١) نموذج البحث

حدود البحث:

المجال المكاني: ستُطبق هذه الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

المجال البشري: ستُجرى الدراسة على عينة عشوائية مكون من (٢٢٠) من القيادات الإدارية والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل مؤسسات القطاع الخاص.

المجال الزمني: سوف يتم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة العام الدراسي ١٤٤٧هـ - ٢٠٢٦م.

المجال الموضوعي: اقتصرَت الدراسة على بحث أثر حوكمة الموارد البشرية في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أو إدارية أخرى خارج نطاق الحوكمة.

خاتمة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض مقدمة شاملة لموضوع البحث، حيث تم استعراض فكرة عامة حول أثر حوكمة الموارد البشرية في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص، مع توضيح الدوافع العلمية والعملية لاختيار هذا الموضوع. كما تم تحديد مشكلة البحث وصياغة سؤال البحث الرئيسي والأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها.

كما تطرق الفصل إلى بيان أهمية البحث من الناحيتين النظرية والتطبيقية، وتحديد أهدافه، وصياغة فرضياته التي ستقوم الدراسة باختبارها، إضافة إلى توضيح نموذج البحث وحدوده.

وبذلك يُعد هذا الفصل مدخلاً تمهيدياً يمهد للفصول اللاحقة التي ستتناول الإطار النظري، والدراسة الميدانية، وتحليل النتائج، ومناقشتها وفق المنهجية العلمية المعتمدة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

يتناول هذا البحث دراسة النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ودورها في تقليل التلاعب في القرارات الإدارية داخل شركات القطاع الخاص، من خلال فحص العلاقة بين ممارسات الإدارة ونسبة النزاهة والوضوح في مكان العمل. يركز الفصل على تقديم المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مثل مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة والرقابة الداخلية، إضافة إلى مناقشة أهميتها في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.

كما يتناول الفصل استعراض الأبحاث السابقة ذات الصلة، سواء كانت عربية أو غير عربية، مع تحليل نتائجها ومناقشة أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها، بهدف توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الأبحاث. بالإضافة إلى ذلك، يتم تسليط الضوء على الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الأبحاث السابقة، والتي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها من خلال التركيز على بيئة القطاع الخاص، وتوضيح مدى فعالية تطبيق ممارسات الإدارة في تقليل السلوكيات غير المنضبطة عند اتخاذ القرارات.

الإطار النظري:

يتناول هذا الفصل العنصرين الرئيسيين في الدراسة، وهما إدارة الموارد البشرية وتأثير التلاعب في القرارات الإدارية. يتم ذلك من خلال تقديم إطار نظري شامل يوضح كل عنصر وأبعاده المختلفة. حيث يتم شرح مفهوم إدارة الموارد البشرية كونه مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف لتنظيم ممارسات الموارد البشرية بهدف ضمان تحقيق العدالة والشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، مع التركيز على أبرز عناصره مثل وضوح السياسات، استقلالية اتخاذ القرارات، وتفعيل أنظمة الرقابة.

كما يستعرض الفصل مفهوم تأثير التلاعب في القرارات الإدارية كنوع من السلوكيات السلبية داخل المنظمات والتي تؤثر سلباً على كفاءة الأداء المؤسسي، مع توضيح أشكاله وأسبابه وآثاره على بيئة العمل. ويقدم أيضاً العلاقة النظرية بين إدارة الموارد البشرية وتقليل حالات التلاعب في اتخاذ القرارات، من خلال تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية وتطبيق معايير واضحة لعملية اتخاذ القرار.

ويستعرض الفصل أبرز الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، مع تحليل نتائجها ومقارنتها، بهدف استخلاص المؤشرات العلمية التي تدعم عناصر الدراسة الحالية. كما يوضح الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في تلك الدراسات، والتي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها من خلال تطبيقها في بيئة القطاع الخاص..

أولاً: حوكمة الموارد البشرية:

الإطار المفاهيمي لحوكمة الموارد البشرية:

تشير حوكمة الموارد البشرية إلى مجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات التي تنظم إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة بما يضمن تحقيق مبادئ الشفافية والعدالة والمساءلة في جميع الممارسات الإدارية، مثل التوظيف، والتقييم، والترقية، والتحفيز (بن سعدة، بخوش، ٢٠٢١).

كما تُعرّف بأنها نظام متكامل يهدف إلى ضبط سلوكيات الأفراد داخل المنظمة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، من خلال وضع معايير واضحة تقلل من التحيز الشخصي وتعزز موضوعية القرارات (الرويلي، ٢٠٢٥).

وتُعد حوكمة الموارد البشرية امتدادًا لمفهوم الحوكمة المؤسسية، حيث تركز على تطبيق مبادئ النزاهة والرقابة والالتزام داخل ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يضمن اتساقها مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها العامة (الجبوري، الجرجري، ٢٠٢٤).

وتعريفًا إجرائيًا بأنها: تمثل إطارًا شاملاً يهدف إلى تحسين جودة إدارة الموارد البشرية من خلال ضمان العدالة والشفافية والالتزام، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتقليل احتمالية التلاعب بالقرارات الإدارية داخل المنظمة.

أهمية حوكمة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأفكار الحديثة التي أصبحت لها أهميتها الكبيرة بسبب تعقيد بيئة العمل وزيادة الحاجة لتحقيق الشفافية والعدالة في ممارسات الموارد البشرية. تأتي أهميتها من دورها الأساسي في تنظيم عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الرقابة، والتأكد من توافق ممارسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. يمكن توضيح أهميتها كما يلي:

- تعزيز الشفافية في الممارسات الإدارية: تساعد إدارة الموارد البشرية في إرساء مبدأ الشفافية من خلال وضوح السياسات والإجراءات التي تتعلق بالتوظيف والترقية وتقييم الأداء والتحفيز. كلما كانت هذه العمليات مفهومة وموضوعة بشكل علني، قلّت فرص الغموض أو التحليلات الشخصية للقرارات، مما يزيد ثقة الموظفين بالإدارة ويحد من الشكوك حول عدالة القرارات (الرويلي، ٢٠٢٥).

- تحقيق العدالة التنظيمية: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى ضمان تطبيق معايير متساوية وعادلة على جميع الموظفين دون أي تمييز، سواء في التوظيف أو الترقيات أو المكافآت. تساهم العدالة في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقليل النزاعات الداخلية، وزيادة شعور الإنصاف بين العاملين، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمنظمة (بن سعدة، بخوش، ٢٠٢١).

- الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية: من أبرز مهام إدارة الموارد البشرية هو تقليل فرص التلاعب أو التأثير غير المشروع على القرارات الإدارية عن طريق وضع ضوابط واضحة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة، وتفعيل آليات المراجعة والتدقيق. هذا يساعد في الحد من المحاباة واستغلال النفوذ ويضمن أن يتم اتخاذ القرارات بناءً على معايير موضوعية (موسي، ٢٠٢٥).

- تعزيز المساءلة والرقابة الداخلية: تقوم إدارة الموارد البشرية بإنشاء أنظمة للرقابة الفعالة التي تتابع تنفيذ السياسات والإجراءات، وتحدد المسؤوليات بوضوح، مما يسهل عملية مساءلة الأفراد عن قراراتهم وأعمالهم. كما تساعد هذه الرقابة في اكتشاف الأخطاء والانحرافات مبكرًا واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (الجبوري، الجرجري، ٢٠٢٤).

- تحسين جودة اتخاذ القرارات: من خلال استخدام معايير واضحة وبيانات موضوعية، تعمل إدارة الموارد البشرية على اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية. القرارات المستندة إلى معلومات دقيقة ونظم تقييم عادلة تكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف المنظمة مقارنة بالقرارات العشوائية أو الشخصية (الرويلي، ٢٠٢٥).

- تعزيز الثقة والولاء التنظيمي: عندما يشعر الموظفون بأن المنظمة تعتمد على مبادئ الشفافية

والعدالة في إدارة الموارد البشرية، يزداد مستوى الثقة في الإدارة العليا، مما يؤدي إلى زيادة

الالتزام والانتماء الوظيفي، وتقليل معدلات دوران العمل، وزيادة الاستقرار داخل المنظمة

(موسي، ٢٠٢٥).

- تحسين الأداء التنظيمي العام: تؤثر ممارسات الإدارة الجيدة بشكل مباشر على أداء المنظمة،

حيث تؤدي إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية، وضمان توافق الجهود

الفردية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يساهم في تحقيق نتائج أفضل على المدى

الطويل (بن سعدة، بخوش، ٢٠٢١).

- دعم الاستدامة المؤسسية: تساهم إدارة الموارد البشرية في إنشاء نظام إداري مستدام يعتمد على

سياسات واضحة وإجراءات مستقرة تقلل من المخاطر الإدارية والتنظيمية، وتضمن استمرارية

الأداء بكفاءة حتى في ظل التغيرات البيئية أو التحديات الخارجية (موسي، ٢٠٢٥).

- الالتزام بالقوانين واللوائح: تعمل إدارة الموارد البشرية على ضمان التزام المنظمة بالقوانين

والتشريعات ذات العلاقة بالعمل، سواء كانت محلية أو دولية، مما يقلل من المخاطر القانونية

ويجنب المنظمة الوقوع في مخالفات قد تؤثر على سمعتها أو استقرارها (الجبوري، الجرجري،

٢٠٢٤).

ومما سبق تمثل إدارة الموارد البشرية أساسًا مهمًا في تطوير بيئة عمل قائمة على النزاهة والشفافية والكفاءة، حيث تساهم في تنظيم السلوك التنظيمي، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية بما يخدم أهداف المنظمة على المدى القصير والطويل.

أبعاد حوكمة الموارد البشرية:

تُعد حوكمة الموارد البشرية إطارًا إداريًا متكاملًا يهدف إلى تنظيم وتوجيه ممارسات الموارد البشرية داخل المنظمة وفق مبادئ الشفافية، العدالة، والمساءلة، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرارات الإدارية، والحد من الانحرافات والسلوكيات غير الأخلاقية. وتستند حوكمة الموارد البشرية إلى مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تعمل بشكل متكامل لتعزيز النزاهة التنظيمية وتحقيق التوازن بين مصالح المنظمة والعاملين فيها، ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي:

أولاً: الشفافية في الإجراءات: تعتبر الشفافية من العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تعني وضوح جميع الخطوات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتوفيرها للموظفين بشكل يسهل عليهم فهمها وتطبيقها. تشمل هذه الخطوات التوظيف، الترقيات، تقييم الأداء، وتحديد الرواتب والمكافآت (الجبوري، الجرجري، ٢٠٢٤).

تساعد الشفافية في تقليل الالتباس الذي قد يحيط بالقرارات الإدارية، مما يمنع سوء الفهم أو الشك في عدالتها. كما تعزز من خلق بيئة عمل تسودها الثقة، حيث يكون لدى الموظفين فهم واضح حول كيفية اتخاذ القرارات والمعايير التي يُبنى عليها ذلك (الرويلي، ٢٠٢٥).

ومن جهة أخرى، تجعل الشفافية مراجعة القرارات وتقييمها ممكنة، مما يقلل من فرص الانحراف أو التلاعب، ويجعل جميع العمليات الإدارية تحت المراقبة والمساءلة. كما تعزز أيضًا من مشاركة الموظفين في النظام التنظيمي، حيث يشعرون بأنهم جزء من نظام عادل وشفاف.

ثانيًا: المساءلة والرقابة الداخلية: تمثل المساءلة والرقابة الداخلية جزءًا أساسيًا من تطبيق إدارة الموارد البشرية بشكل جيد، حيث تهدف إلى التأكد من التزام جميع الأشخاص داخل المؤسسة بالسياسات والإجراءات المعمول بها. تشمل المساءلة تحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة، بحيث يكون كل شخص مسؤولاً عن قراراته، أما الرقابة الداخلية، فتتضمن مجموعة من الآليات والإجراءات لمتابعة تنفيذ القرارات الإدارية، والتأكد من مطابقتها للمعايير المحددة. هذه الآليات تشمل التدقيق الداخلي، المراجعة الدورية، وإعداد تقارير رقابية (موسي، ٢٠٢٥).

ثالثًا: العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص: تشير العدالة التنظيمية إلى شعور الموظفين بأن المؤسسة تعاملهم بشكل عادل في جميع ممارساتها، بينما يعني تكافؤ الفرص إتاحة نفس الفرص للجميع دون تمييز. هذا الجانب يعتبر من أهم جوانب إدارة الموارد البشرية، نظرًا لتأثيره المباشر على رضا الموظفين واستقرارهم في العمل، وتظهر العدالة التنظيمية في عدة مجالات، مثل عدالة التوظيف، حيث يتم اختيار الأشخاص بناءً على كفاءتهم، وعدالة الترقّيات، حيث تُعطى الفرص بناءً على الأداء، وعدالة التقييم، حيث يتم تقييم الموظفين وفق معايير موضوعية، ويساهم تحقيق هذا الجانب في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، ويقلل من النزاعات داخل المؤسسة، ويزيد من الالتزام والانتماء لدى الموظفين. كما

يُساعد في تحسين الأداء العام للمؤسسة، حيث يتم استثمار الموارد البشرية بشكل عادل وفعال (الجبوري، الجرجري، ٢٠٢٤).

رابعًا: وضوح السياسات والإجراءات، يُعتبر وضوح السياسات والإجراءات شرطًا أساسيًا لتطبيق إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، حيث يعني وجود دليل واضح يحدد القواعد والخطوات التي تنظم عمل الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويشمل ذلك السياسات المتعلقة بالتوظيف، الترقيات، التدريب، تقييم الأداء، والمكافآت، بحيث تكون هذه السياسات محددة بشكل دقيق وسهلة الفهم لكل الموظفين. ويساعد وضوح السياسات في تقليل الاجتهادات الشخصية، ومنع عدم الانسجام في تفسير القواعد، ما يقلل من احتمالية التلاعب بالقرارات (بن سعدة، بخوش، ٢٠٢١).

كما يُسهم هذا الجانب في توحيد الممارسات الإدارية داخل المؤسسة، وضمان تطبيقها بشكل متسق بين جميع الأقسام. يُعتبر أيضًا مرجعًا مهمًا لكل من الموظفين والإدارة عند اتخاذ القرارات، مما يُعزز كفاءة العمل ويُقلل من الأخطاء داخل المؤسسة.

ومما سبق تشكل هذه الجوانب الأربعة نظامًا متكاملًا لإدارة الموارد البشرية، حيث يعزز كل جانب الآخر في خلق بيئة عمل قائمة على الوضوح، العدالة، والانضباط. ويساهم التطبيق الجيد لهذه الجوانب في تقليل التلاعب في القرارات الإدارية، وزيادة كفاءة الأداء، وتحقيق الاستقرار في المنظمة، مما يساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية.

استراتيجيات تنفيذ حوكمة الموارد البشرية:

تمثل استراتيجيات تنفيذ حوكمة الموارد البشرية الإطار العملي الذي يُترجم المفاهيم والمبادئ النظرية للحوكمة إلى ممارسات واقعية داخل المنظمة. وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى ضمان تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة والمساءلة والالتزام بشكل فعّال، بما يحد من التلاعب بالقرارات الإدارية ويعزز كفاءة إدارة الموارد البشرية. ويمكن عرض أهم هذه الاستراتيجيات بتوسع على النحو التالي:

تحسين نظم الرقابة الداخلية: تعتبر نظم الرقابة الداخلية من الأدوات الهامة لضمان تنفيذ إدارة الموارد البشرية بشكل جيد، حيث تساعد في متابعة الأعمال الإدارية مثل التوظيف والتقييم والترقية، والتأكد من الالتزام بالمبادئ والقواعد المعتمدة. تتضمن هذه النظم وجود لجان تدقيق وتقارير دورية ووسائل تدقيق داخلية تساعد في كشف أي أخطاء أو تصرفات غير قانونية. على سبيل المثال، يمكن تأسيس وحدات مستقلة لمراجعة قرارات الموارد البشرية والتأكد من أنها عادلة وواضحة (الرويلي، ٢٠٢٥).

تفعيل أنظمة تقييم أداء موضوعية: يُعتبر تقييم الأداء أداة أساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يقوم بقياس أداء الموظفين بناءً على معايير محددة مسبقاً. يساعد هذا النظام في تقليل التحيز الشخصي وضمان أن تكون القرارات المتعلقة بالمكافآت والترقيات مستندة إلى الأداء الحقيقي وليس إلى العلاقات الشخصية. كما يمكن استخدام مؤشرات أداء رئيسية لربط نتائج العمل بالأهداف التنظيمية بشكل مباشر (موسي، ٢٠٢٥).

استخدام نظم معلومات الموارد البشرية: يساعد استخدام التكنولوجيا في دعم إدارة الموارد البشرية من خلال توفير بيانات دقيقة ومحدثة عن الموظفين، مما يسهل اتخاذ قرارات عادلة وشفافة. تتيح هذه النظم

تتبع عمليات التوظيف والتقييم والتدريب إلكترونياً، وتقليل التدخل البشري الذي قد يؤدي إلى التحيز أو التلاعب. كما تدعم في تحليل البيانات واتخاذ قرارات قائمة على الأدلة (بن سعدة، بخوش، ٢٠٢١).

تعزيز ثقافة النزاهة المؤسسية: تُعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة لنجاح إدارة الموارد البشرية، حيث يجب تعزيز قيم النزاهة والشفافية والمسؤولية بين جميع العاملين. يمكن تحقيق ذلك من خلال برامج التوعية والتدريب على الأخلاقيات والالتزام بوضع مدونات سلوك واضحة تحدد الأفعال المقبولة داخل المنظمة. تسهم هذه الثقافة في تقليل التصرفات غير الأخلاقية وتعزيز الالتزام بالقوانين والسياسات. مراجعة وتحديث السياسات بشكل دوري: تتطلب إدارة الموارد البشرية متابعة مستمرة للسياسات والإجراءات وتحديثها لتتوافق مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. تساعد هذه المراجعات في ضمان توافق السياسات الحالية مع احتياجات المنظمة والتطورات القانونية والتكنولوجية، مما يعزز فعالية الإدارة ويقلل من فرص التلاعب في القرارات (الجبوري، الجرجري، ٢٠٢٤).

تتكامل هذه الاستراتيجيات لتشكل منظومة متكاملة لتنفيذ حوكمة الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث يؤدي تطبيقها بشكل منسق إلى تعزيز الشفافية، وتقليل التلاعب بالقرارات الإدارية، وتحسين جودة الأداء التنظيمي. كما أن نجاح هذه الاستراتيجيات يعتمد على التزام الإدارة العليا، وتوفير بنية تنظيمية داعمة، وثقافة مؤسسية تشجع على الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والحوكمة الرشيدة.

ثانياً: التلاعب بالقرارات الإدارية:

يُعد التلاعب بالقرارات الإدارية من الظواهر التنظيمية السلبية التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة وفعالية أداء المنظمات، حيث يعكس مدى انحراف عملية اتخاذ القرار عن الأسس الموضوعية والمعايير

المهنية، نتيجة تدخل العوامل الشخصية أو المصالح الفردية. كما يُشير إلى وجود خلل في نظم الرقابة والحوكمة داخل المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة قد تضر بتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتضعف الثقة بين الإدارة والعاملين.

الإطار المفاهيمي للتلاعب بالقرارات الإدارية:

يُشير التلاعب بالقرارات الإدارية إلى قيام بعض الأفراد داخل المنظمة بالتأثير على عملية اتخاذ القرار بطرق غير موضوعية أو غير أخلاقية، بهدف تحقيق مصالح شخصية أو فئوية، بعيداً عن مصلحة المنظمة أو المعايير المهنية المعتمدة (المحمدي، الشناوي، ٢٠٢٤، ص ٥، ٦).

كما يُعرّف بأنه انحراف في سلوك اتخاذ القرار الإداري، يتمثل في تحريف المعلومات، أو استغلال السلطة، أو استخدام النفوذ الشخصي لتوجيه القرارات بما يخدم أهدافاً غير رسمية، مما يؤدي إلى إضعاف كفاءة المنظمة (وهيبة، ٢٠١٨، ٤، ٥).

ويُنظر إليه أيضاً على أنه أحد أشكال السلوك التنظيمي غير الأخلاقي، الذي ينشأ نتيجة ضعف نظم الحوكمة والرقابة الداخلية، وغياب الشفافية، وعدم وضوح المعايير المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية (شعبان، ٢٠١٩).

يعرف إجرائياً بأنه: ظاهرة تنظيمية سلبية تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء المؤسسي، وتستدعي وجود أنظمة حوكمة فعالة للحد منها وتعزيز النزاهة في بيئة العمل.

أهمية الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية:

تُعد مواجهة التلاعب بالقرارات الإدارية ضرورة استراتيجية لضمان كفاءة وفعالية المنظمات،

ويمكن توضيح أهميتها فيما يلي:

تعزيز العدالة التنظيمية: يُساعد تقليل التلاعب في ضمان اتخاذ القرارات بناءً على معايير موضوعية

ومنصفة، بعيداً عن التحيز أو الانحياز لشخص ما. عندما يشعر الموظفون بأن كل ما يتعلق بالتوظيف

والترقية والتقييم والمكافآت يتم بطريقة عادلة، يزداد شعورهم بالعدل، مما يزيد من رضاهم عن وظائفهم

ويقلل من شعورهم بالتمييز أو الظلم. بالإضافة إلى ذلك، تُعدّ العدالة التنظيمية عنصراً مهماً في استقرار

مكان العمل وتحقيق التوازن بين مصالح الأفراد والمنظمة (عيسي، محمد، ٢٠٢٢، ١١، ١٢).

رفع مستوى الثقة في الإدارة: يساهم تقليل التلاعب في زيادة مصداقية الإدارة العليا لدى الموظفين،

حيث تصبح القرارات أكثر شفافية وفهماً. هذه الثقة مهمة جداً لبناء علاقات عمل جيدة، لأن الموظفين

يشعرون بأن الإدارة تتعامل معهم بشكل عادل وموضوعي، مما يعزز من التعاون والالتزام داخل

المؤسسة. وعلى العكس من ذلك، فإن انتشار التلاعب يؤدي إلى تآكل الثقة، ويخلق أجواء يسودها الشك

وعدم الاستقرار (المحمدي، الشناوي، ٢٠٢٤، ص ١٤، ١٥).

تحسين جودة القرارات الإدارية: عندما يقل التلاعب، تصبح القرارات مستندة إلى معلومات دقيقة

ومعايير واضحة، مما يحسن من جودتها وفعاليتها. تساهم القرارات الموضوعية في تحقيق الاستخدام

الأمثل للموارد، وتساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما تقلل من احتمالية حدوث أخطاء

إدارية قد تكبد المؤسسة خسائر مادية أو معنوية (وهيبة، ٢٠١٨، ٧، ٨).

رفع كفاءة الأداء التنظيمي: المساعدة في تقليل التلاعب تساعد في توجيه الموارد البشرية إلى الأماكن المناسبة بناءً على الكفاءة والجدارة، مما يعزز من الإنتاجية في المؤسسة. اختيار الشخص المناسب للمنصب المناسب يحسن من جودة العمل، ويسرع في إنجاز المهام، ويقلل من الهدر في الوقت والموارد. كما يساعد ذلك في تحقيق التكامل بين أقسام المؤسسة المختلفة (العطرة، ٢٠٢١).

تقليل النزاعات والصراعات التنظيمية: يُعتبر التلاعب أحد الأسباب الرئيسية لنشوء النزاعات داخل المؤسسات، لأنه يجعل بعض الموظفين يشعرون بالتمييز أو الظلم. بالتالي، تقليل هذه الظاهرة يقلل من فرصة حدوث صراعات بين الأفراد أو بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر استقرارًا وتعاونًا، ويعزز روح الفريق (عيسى، محمد، ٢٠٢٢، ٥١، ٥٢).

تقليل التلاعب في القرارات الإدارية ليست مجرد خطوة رقابية، بل يعتبر وسيلة استراتيجية لتحسين بيئة العمل وزيادة جودة الإدارة داخل المنظمة. فهو يعزز العدالة والثقة، ويرفع كفاءة الأداء، ويساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يجعله عنصراً أساسياً في نجاح واستمرار المؤسسات في بيئة تنافسية تتغير باستمرار.

أبعاد التلاعب بالقرارات الإدارية:

يمكن تحليل التلاعب بالقرارات الإدارية من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تعكس أشكاله داخل المنظمة:

أ. التحيز والمحسوبية: يعتبر التحيز واحداً من أكثر الأمور وضوحاً في التلاعب، حيث يتم تفضيل بعض الأشخاص على الآخرين استناداً إلى علاقاتهم الشخصية أو انتماءاتهم، بدلاً من الاعتماد على مهاراتهم

أو إنجازاتهم. يمكن رؤية ذلك بوضوح في اختيارات التوظيف والترقيات، مما يؤدي إلى تقليل العدالة داخل المؤسسة وتدني مستوى الكفاءة (شعبان، ٢٠١٩).

ب. تحريف المعلومات: هذا البعد يتعلق بتقديم معلومات غير صحيحة أو إخفاء بعض الحقائق أثناء اتخاذ القرارات، بهدف التأثير على النتائج. قد يحدث هذا الأمر في تقارير الأداء أو تقييم المشاريع، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة (العطرة، ٢٠٢١).

ج. استغلال السلطة الوظيفية: هذا يشير إلى استخدام القوة الإدارية لتحقيق فوائد شخصية، مثل فرض قرارات غير عادلة أو تجاوز الإجراءات المعمول بها. يعتبر هذا التصرف من أخطر أشكال التلاعب، إذ أنه من الصعب اكتشافه بسبب ضعف الرقابة (المحمدي، الشناوي، ٢٠٢٤، ص ١٦، ١٧).

د. غياب المعايير الموضوعية: يحدث التلاعب عندما لا توجد معايير واضحة وثابتة لاتخاذ القرارات، مما يتيح المجال للتفسيرات الشخصية والاجتهادات الفردية، ويزيد من احتمال الانحراف في اتخاذ القرارات (شعبان، ٢٠١٩).

هـ. ضعف الرقابة والمساءلة: يساعد غياب الرقابة الفعالة ووسائل المساءلة في انتشار التلاعب، حيث لا توجد جهات تشرف على أو تحاسب المتخذين للقرارات، مما يشجع على تكرار هذه السلوكيات (العطرة، ٢٠٢١).

استراتيجيات الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية:

مواجهة التلاعب في اتخاذ القرارات الإدارية تحتاج إلى استخدام مجموعة من الطرق المتكاملة التي تركز على زيادة الشفافية، ودعم العدالة، وتفعيل أنظمة الرقابة داخل المؤسسة. حوكمة الموارد

البشرية تُعتبر من أبرز هذه الطرق، حيث تساعد في وضع إطار واضح ينظم كافة الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية مثل التوظيف والترقية وتقييم الأداء، وفق معايير شفافة وقابلة للقياس. هذا يساعد في تقليص الاجتهادات الشخصية وتقليل تأثير العلاقات أو المصلحة الشخصية على القرارات الإدارية (شعبان، ٢٠١٩).

إن تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية يمثل أحد الركائز الأساسية للحد من التلاعب، حيث تمكن هذه الأنظمة من متابعة القرارات الإدارية بشكل دائم، والتحقق من التزامها بالسياسات والإجراءات المعتمدة. كما تسهم عمليات التدقيق والمراجعة الدورية في اكتشاف أي انحرافات أو ممارسات غير قانونية مبكرًا، مما يقلل من انتشارها ويعزز المساءلة داخل المؤسسة (المحمدي، الشناوي، ٢٠٢٤).

واعتماد معايير واضحة في اتخاذ القرارات يلعب دورًا حيويًا في تقليل التحيز، حيث يعتمد على مؤشرات أداء محددة وبيانات موثوقة لتقييم الموظفين واتخاذ القرارات الخاصة بهم. وهذا يعزز من جودة القرارات الإدارية ويضمن عدالتها، مما يعزز ثقة العاملين في الإدارة (العطرة، ٢٠٢١).

ولا يمكن تجاهل دور بناء ثقافة تنظيمية تركز على النزاهة والأخلاقيات المهنية، حيث تلعب هذه الثقافة دورًا في توجيه سلوك الأفراد نحو الالتزام بالقيم المؤسسية، وتقليل التصرفات غير الأخلاقية. ويتم ذلك من خلال برامج التدريب والتثقيف، ووضع مدونات سلوك واضحة تحدد المعايير المقبولة داخل المؤسسة، وإن تفعيل قنوات الشكاوى والمساءلة يُعتبر وسيلة مهمة للكشف عن حالات التلاعب، حيث يتيح للموظفين الإبلاغ عن أي ممارسات غير عادلة أو مشبوهة في أجواء آمنة. ويساعد ذلك على

تعزيز الرقابة الداخلية والتعامل مع الانحرافات بسرعة وفاعلية، مما يسهم في إنشاء بيئة عمل عادلة وشفافية.

الدراسات السابقة:

من خلال هذا القسم، سوف نتناول فيه الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الدراسات العربية:

دراسة مرسال.(٢٠٢٠). بعنوان: دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم.

تمثلت مشكلة الدراسة في أنه بالنظر للتجارب والنماذج المختلفة لتطبيق الحوكمة في العالم كان الاستنتاج الأعم هو إن فكر الحوكمة لم يساهم في حل كثير من المشكلات التي تواجه العمل المؤسسي نتيجة لأسباب كثيرة منها على سبيل المثال صعوبة تطبيقه واعتماده فقط على فكرة حل المشكلات التي تتعلق بالجوانب المالية والإدارية دون النظر للمشكلات التي تواجه الموارد البشرية والتي تمثل عصب العمل، كما إن مجال تطبيق الحوكمة في بعض المؤسسات يختلف عن تطبيقها في المؤسسات الأخرى، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات هل هنالك علاقة بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية، هل هنالك علاقة بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية، وهدف البحث إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها، التعرف على مفهوم مخاطر الموارد البشرية، الكشف عن دور الحوكمة في إدارة مخاطر الموارد البشرية، معرفة واقع ممارسة الحوكمة في المنظمات السودانية، دراسة وتحليل أثر حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية من خلال معايير الحوكمة، استخدمت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واختبرت الفروض توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن شركة كولدير الهندسية المحدودة تعمل على تطبيق الحوكمة فيها ويتضح ذلك من خلال الوسط الحسابي الذي يبلغ (٣,٥٠) بانحراف معياري (٠,٧٩٢)، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية المحدودة، كما أوصت بعدد من التوصيات منها إنشاء إدارة خاصة بالحوكمة، العمل على ترسيخ مفهوم الحد من مخاطر الموارد البشرية بين العاملين، العمل على تقليل مخاطر استغلال المنصب بالشركة.

دراسة البلوشي.(٢٠٢١). بعنوان: أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك – دراسة حالة لشركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الموارد البشرية في ضوء المواصفة العالمية (ISO 30408) على الانسحاب النفسي من العمل، مع التركيز على الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، والبالغ عددهم (٤٩٧) موظفًا. ونظرًا لمحدودية حجم المجتمع وكونه ضمن مؤسسة واحدة، تم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع أداة الدراسة إلكترونيًا على جميع الأفراد. كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، وذلك بالاعتماد على برنامجي (SPSS) و (AMOS)، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مهيكلية مع عدد من موظفي

الشركة لدعم نتائج الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها وجود مستوى متوسط لتطبيق حوكمة الموارد البشرية داخل الشركة، في مقابل وجود مستوى مرتفع من الانسحاب النفسي من العمل، ومستوى متوسط من الدعم التنظيمي المدرك. كما أظهرت النتائج وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على الانسحاب النفسي من العمل، مما يعني أن تعزيز ممارسات الحوكمة يساهم في تقليل هذا النوع من السلوك التنظيمي السلبي. كذلك بينت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا للدعم التنظيمي المدرك في تعديل العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والانسحاب النفسي من العمل. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تهيئة بيئة عمل داعمة داخل شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، من خلال تعزيز مشاركة العاملين في تصميم أنظمة العمل وتبني أفكارهم، إلى جانب الاستمرار في تفعيل آليات المساءلة الإدارية وفق أسس واضحة ومعلنة. كما أكدت على أهمية تحفيز العاملين ماديًا ومعنويًا، وتشجيعهم على إنجاز المهام بكفاءة وفي الوقت المحدد، بما يساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي والحد من مظاهر الانسحاب النفسي.

دراسة عبدالله، عناد. (٢٠٢١). بعنوان: استراتيجية حوكمة الموارد البشرية للحد من الفساد الإداري. تمثل حوكمة الموارد البشرية توجهًا استراتيجيًا معاصرًا للكثير من المنظمات التي تعاني من العديد من المشاكل الخاصة بأداء الموارد البشرية وأخلاقياتها في العمل، هدف البحث إلى معرفة هل يؤدي تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة إلى الحد من حالات الفساد الإداري؟ وهل تتوافر مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة للحد من حالات الفساد الإداري؟ وقد تمثل مجتمع البحث بـ (١٠٠) فردًا من الموظفين العاملين في دائرة البطاقة الوطنية أبو غريب/بغداد، اختيرت

عينة عشوائية (قصدية) بواقع (٨٠) فردا ليمثلوا مجتمع البحث تمثيلا صحيحا، كانت (٧٥) استبانة منها صالحة للتحليل، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، توصل البحث إلى حقيقة توافر بعض مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، فضلا عن أنه هناك تأثير لبعض مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة للحد من الفساد الإداري في حين هناك الكثير منها ليس لها تأثير وهذا ينطبق مع الواقع الميداني، وبالتالي قدم البحث مجموعة من التوصيات كان أهمها الاهتمام بالمبادئ الأخرى لحوكمة الموارد البشرية والتي لا تقل أهمية من المبادئ المؤثرة.

دراسة العجيل، داود، عمر.(٢٠٢٢). بعنوان أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين جودة المعلومات المحاسبية وترشيد القرارات في ظل الرقمنة: دراسة تطبيقية على سوق الأوراق المالية الكويتية.

التعرف طبيعة العلاقة بين حوكمة الشركات وترشيد القرارات في بورصة الأوراق المالية الكويتية. وتوصل البحث إلى النتائج التالية تأثير حوكمة الشركات والآليات التي تعمل بها من خلال مجلس الإدارة ولجان المراجعة والمراجعة الداخلية على قرارات المستثمرين، حتمية وجود دورا فعالا لمجلس الإدارة في الممارسات السليمة لتطبيق الحوكمة ووضع السياسات لممارساتها، وجود لجان المراجعة له تأثير رقابي هام لتفعيل مبادئ الحوكمة، تؤدي المراجعة الداخلية بشكل سليم إلى تقليل التلاعب في المعلومات المالية، توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات الاستثمار في سوق الأوراق المالية يتوقف على مصداقيتها وسهولة استخدامها، إلى جانب مدى تأثيرها على قرارات الاستثمار. وأوصى البحث نشر

الوعي بين العاملين بأهمية تطبيق آليات حوكمة الشركات ومساعدتهم في حسن استغلالها لترشيد قرارات الاستثمار، التعرف على دور الآليات الداخلية للحوكمة من خلال مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية ولجان المراجعة، تطبيق آليات حوكمة الشركات حيث تقوم بدور في المساعدة علي جودة المعلومات المحاسبية وبالتالي ترشيد قرارات المستثمرين، العمل على تدريب وزيادة كفاءة المحللين الماليين والمراجعين فيما يقدمونه من مشورة وكتابة تقارير تحليلية عن الأرباح المتوقعة لترشيد قرارات المستثمرين.

دراسة أرباب.(٢٠٢٣). بعنوان: دور حوكمة الموارد البشرية بجامعة نجران في تحقيق الكفاءة البشرية للوصول لرؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور حوكمة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة البشرية في جامعة نجران، والعلاقة بينهما من وجهة نظر عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين في الجامعة؛ واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ تم توزيعها على عينة بلغت (١١٥) بنسبة ١١,٢٪ من إجمالي مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة الموارد البشرية بالجامعة مطبقة بمتوسط كلي بلغ (٣,٥٦ من ٥) أي بدرجة (كبيرة)، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين حوكمة الموارد البشرية بأبعادها وبين الكفاءة البشرية في الجامعة بلغت (٠,٨٥٠) وتعكس علاقة طردية (كبيرة)؛ بناء على النتائج أوصت الباحثة باستحداث وحدة تختص بحوكمة الموارد البشرية، وإشراك أعضاء هيئة التدريس في القرارات التي يتم اتخاذها بدءاً بمجالس

الأقسام صعوداً حتى أعلى مستويات اتخاذ القرار في الجامعة، إحاطة عضو هيئة التدريس بتغذية راجعة عن التقييم السنوي وتفعيل -بشكل أكثر- الوحدات المختصة بالتدريب والتأهيل بما يفيد في رفع الكفاءة البشرية كذلك مقترحات بدراسات لاحقة.

دراسة عبد الرحمن (٢٠٢٣). بعنوان: العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري بالتطبيق على وزارة التنمية المحلية المصرية.

يهدف البحث إلي التعرف علي وعى العاملين بالقطاعات والإدارات التابعة لديوان عام وزارة التنمية المحلية بمحافظة القاهرة لأهمية حوكمة الموارد البشرية، مع تحديد مستوى ممارسة قطاعات وإدارات ديوان عام وزارة التنمية المحلية لمعايير حوكمة الموارد البشرية، بالإضافة إلي تحليل تأثير معايير حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري للعاملين بوزارة التنمية المحلية، من خلال عينة عشوائية للعاملين علي اختلاف وظائفهم ودرجاتهم الإدارية والتي قدرت بـ (٣٦٢) مفردة موزعين علي ثلاث قطاعات وأربعة إدارات. توصل البحث إلي مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة معنوية بين حوكمة الموارد البشرية والحد من الفساد الإداري للعاملين بقطاعات وإدارات ديوان عام وزارة التنمية المحلية بمحافظة القاهرة، وكذلك عدم وجود فروق معنوية في اتجاهات مفردات عينة البحث نحو دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري يرجع إلي العوامل الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري). وفي ضوء تلك النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعظيم الاستفادة من تبني معايير ومبادئ حوكمة الموارد البشرية نحو الحد من الفساد الإداري للعاملين بقطاعات وإدارات ديوان عام وزارة التنمية المحلية محل البحث.

دراسة البدير، الفقيه، كمون.(٢٠٢٤). بعنوان: أثر الحوكمة ودورها في التميز المؤسسي: دراسة

حالة: حلواني إخوان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة ومبادئها وأهميتها، إضافة إلى استكشاف مدى الاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي، مع تسليط الضوء على الاتجاهات الحديثة في تطبيق أنظمة الحوكمة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي. كما سعت الدراسة إلى تحديد وقياس أثر تطبيق الحوكمة في تعزيز كفاءة الأداء داخل المنظمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان إلكتروني وتوزيعه على عينة مكونة من (٣٠) موظفًا من العاملين في شركة حلواني إخوان في المملكة العربية السعودية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) للوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

وأظهرت النتائج أن تطبيق آليات الحوكمة يسهم بشكل فعال في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال تعزيز مشاركة العاملين في وضع الخطط المستقبلية، وتوفير برامج تدريبية مستمرة تسهم في تطوير مهاراتهم. كما بينت النتائج أن وجود أنظمة واضحة للترقيات والمكافآت يشجع الموظفين على تحسين أدائهم ويعزز من مستوى تحفيزهم. كما كشفت الدراسة أن الحوكمة تلعب دورًا مهمًا في مراقبة القرارات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية وضمان تنفيذها بشكل صحيح، إضافة إلى دورها في جذب الكفاءات البشرية المتميزة والاحتفاظ بها. وتسهم بيئة العمل القائمة على مبادئ الحوكمة في تعزيز الثقة لدى الموظفين، من خلال توفير بيئة عادلة ومستقرة تدعم الشفافية والمصداقية. وأشارت النتائج كذلك إلى أن الحوكمة الجيدة تعزز ثقة العملاء والمجتمع بالمؤسسة، وتدعم بناء علاقات قوية ومستدامة مع

الشركاء والموردين، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما تساهم الحوكمة في تحسين الأداء المالي من خلال تعزيز إدارة المخاطر واتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة. وفيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، أكدت الدراسة أن الحوكمة تعزز الالتزام بالممارسات الأخلاقية والاستدامة البيئية والاجتماعية، مما ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة. كما تدعم الحوكمة وجود نظام مساءلة فعال يعزز من مسؤولية القيادات الإدارية، ويسهم في اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وموضوعية. وبشكل عام، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في بناء بيئة تنظيمية قائمة على الشفافية والمساءلة، ويعزز من كفاءة الأداء المؤسسي، ويزيد من ثقة أصحاب المصلحة، مما يدعم استدامة المؤسسة ويعزز مكانتها التنافسية في السوق.

دراسة الفراجي، عبد، شريف.(٢٠٢٥). بعنوان: دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الريادة: دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد.

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور حوكمة الموارد البشرية كمتغير مستقل في تحقيق الريادة، كمتغير معتمد عبر التطرق لواقع تطبيقهم في المنظمة المبحوثة، ومن ثم تسليط الضوء على علاقة الارتباط والآخر بين المتغيرين، وأبعادهما، إذ تبنى البحث أربعة أبعاد لحوكمة الموارد البشرية، الرؤية والتوجه الاستراتيجي للمساءلة والكفاءة وصوت الموظف)، ودورها في تحقيق الريادة على مستوى المنظمة المبحوثة، ولتحقيق ذلك تم التعبير عن مشكلة البحث بسؤال فكري يتضمن، هل هناك تصور واضح من قبل القائمين على المنظمة المبحوثة عن دور حوكمة الموارد البشرية في تحقيق الريادة، وتم الاستعانة بمجموعة من الاختبارات، والتحليلات باستخدام البرنامج SPSS الإحصائي اختيرت منها

عينة عشوائية قسدية (بواقع) (٦٠) فردا ليمثلوا مجتمع البحث تمثيلا صحيحا، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها إمكانية اعتماد المنظمة المبحوثة حوكمة الموارد البشرية بوصفها مدخل لتحقيق الريادة، ومرد ذلك يعود إلى مستوى التأثيرات المباشرة للمتغير المستقل وابعاده في المتغير المعتمد، ومن ثم قدم البحث مجموعة من المقترحات كان أهمها حث القيادات الإدارية وأصحاب القرار في المنظمة المبحوثة بضرورة الاهتمام بأبعاد لحوكمة الموارد البشرية، ومنها صوت العاملين، الرؤية الاستراتيجية التي من خلالها تحقيق الريادة في المنظمة المبحوثة.

دراسة المحيميد. (٢٠٢٥). بعنوان: مبادئ حوكمة الشركات: دراسة نظرية لأثرها على الشفافية والكفاءة الإدارية.

تناولت هذه الدراسة النظرية مبادئ حوكمة الشركات وتأثيرها العميق على الشفافية والكفاءة الإدارية، مسطرة الضوء على أهمية هذه المبادئ كإطار تنظيمي لتحسين الأداء المؤسسي. تتناول الدراسة دور الشفافية في تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وتقليل المخاطر المرتبطة بالفساد الإداري، حيث تظهر الأبحاث كيف يمكن لمبادئ الحوكمة أن تعزز الإفصاح عن المعلومات وتزيد من قدرة المؤسسات على تلبية توقعات المساهمين. بالإضافة إلى ذلك، تستكشف الدراسة العلاقة بين تطبيق الحوكمة والكفاءة الإدارية، حيث تسهم الحوكمة في تحسين عمليات اتخاذ القرار، تقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة الفاعلية التنظيمية. كما تتناول الدراسة أحدث الاتجاهات النظرية في المجال، مثل تأثير التكنولوجيا على تعزيز الشفافية ودعم تنفيذ مبادئ الحوكمة من خلال الأدوات الرقمية التي تعزز من الدقة والمصداقية. تركز الدراسة على تحليل الأدبيات الحديثة لفهم كيفية تأثير تطبيق الحوكمة على تحسين العمليات المؤسسية

وتحقيق التنمية المستدامة. النتائج التي توصلت إليها تبرز أهمية تكامل المبادئ النظرية مع الممارسات العملية لتقديم توصيات تساهم في تطوير الأطر المؤسسية وضمان استمرارية المؤسسات في بيئات تنافسية معقدة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (٢٠١٨) Sabreya Khanom Zuma . بعنوان:

HR Governance for Sustainable Human Resource Development:

Evidence from Private Sector of Bangladesh.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية المستدامة في القطاع الخاص في بنغلاديش، مع التركيز على تحليل مدى استجابة منظمات القطاع الخاص لتطبيق ممارسات الحوكمة، ودورها في تعزيز استدامة الموارد البشرية. كما سعت الدراسة إلى تحديد العوامل المختلفة التي تؤثر في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية داخل هذه المؤسسات. واعتمدت الدراسة على منهج ميداني، حيث تم اختيار عينة شملت خمس صناعات تصنيعية وثلاثة قطاعات خدمية، وتم توزيع استبيان منظم على (٢٠٠) موظف من العاملين في هذه القطاعات. وتم استخدام عدد من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات، من أبرزها برنامج (SPSS) و(Excel)، بالإضافة إلى اختبار تحليل التباين (ANOVA) لاختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت النتائج أن بعض أبعاد حوكمة الموارد البشرية لها تأثير كبير وملحوظ على تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، في حين أن أبعادًا أخرى كان تأثيرها أقل أهمية. كما بينت النتائج أن تعزيز

المساءلة لدى مختصي الموارد البشرية يسهم في دعم استدامة الموارد البشرية، ويعزز من كفاءة الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات حوكمة فعّالة، والعمل على تطوير السياسات والإجراءات بما يضمن تحقيق تنمية مستدامة للموارد البشرية داخل مؤسسات القطاع الخاص.

دراسة (٢٠١٩) لـ Kaehler B. & Grundei J. بعنوان:

HR Governance as a Part of the Corporate Governance Concept

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير تعريف متكامل ودقيق لحوكمة الموارد البشرية من خلال دمجها ضمن إطار حوكمة الشركات والإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية، بما يعكس دورها الاستراتيجي في تعزيز كفاءة التنظيم المؤسسي. واعتمدت الدراسة على عينة قصدية من مديري الموارد البشرية في عدد من المؤسسات، وتم جمع البيانات باستخدام استمارة استبيان، ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج. وأظهرت نتائج الدراسة أن أفضل تعريف لحوكمة الموارد البشرية يتمثل في كونها إطارًا ينظم السلوك الداخلي والخارجي لإدارة الموارد البشرية، ويعزز قدرتها على ممارسة الرقابة الفعالة داخل الشركة ووحداتها التنظيمية. كما أكدت الدراسة أهمية دمج مبادئ الحوكمة في ممارسات الموارد البشرية بما يضمن تحقيق التوازن بين الرقابة والكفاءة. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة الباحثين بضرورة تطوير نماذج ونظريات علمية متقدمة في مجال حوكمة الموارد البشرية واختبارها تجريبيًا. كما أوصت من الناحية التطبيقية بضرورة قيام المديرين ومختصي الموارد البشرية بإعادة هيكلة سياسات وإجراءات الموارد البشرية بما يتوافق مع مبادئ الحوكمة، خاصة وفقًا لمعيار ISO 30408، بما يسهم في تعزيز فعالية الأداء التنظيمي.

دراسة (٢٠٢٠) لـ AJ De Bruyn بعنوان:

Harnessing HR Governance in Effective Virtual Teams

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف آليات حوكمة الموارد البشرية من خلال دراسة حالة نوعية في صناعة البرمجيات في جنوب إفريقيا، مع التركيز على كيفية تطبيق ممارسات الحوكمة في إدارة الفرق الافتراضية. كما سعت إلى تحديد الأدوار التي تؤديها هذه الآليات في تحسين أداء الفرق العاملة عن بُعد. اعتمدت الدراسة على عينة قصدية، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان إلكتروني، ثم تم تحليل البيانات للوصول إلى النتائج. وأظهرت النتائج أن الدور الهرمي التقليدي لكل من قائد الفريق ومدير الفريق يمكن أن يتم تقليله أو استبداله جزئيًا باستخدام التقنيات والبرمجيات الحديثة، مما يعكس التحول نحو أنماط إدارة أكثر مرونة. وكما بينت النتائج أن إدارة العمليات غير المرنة قد تزيد من المخاطر المرتبطة بالتكنولوجيا، في حين أن الالتزام بالتشريعات والأنظمة يساهم في تعزيز خلق المعرفة داخل بيئة العمل. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير قاعدة معرفية متكاملة حول الأداء الفعال للفرق الافتراضية، إلى جانب تعزيز آليات حوكمة الموارد البشرية بما يتناسب مع طبيعة العمل الرقمي والافتراضي.

دراسة (٢٠٢١) لـ Rujiman & Sinaga بعنوان:

The Influence of Internal Control System, Individual Morality, and HR Competency on Fraud Prevention with Good Governance as an Intervening Variable: Study on OPD Deli Serdang Regency, North Sumatra

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر نظام الرقابة الداخلية، والأخلاق الفردية، وكفاءة الموارد البشرية في الحد من الاحتيال في الجهات الحكومية المحلية (OPD) في منطقة Deli Serdang بإندونيسيا. كما سعت إلى اختبار ما إذا كانت الحوكمة الرشيدة تقوم بدور متغير وسيط في العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية ومنع الاحتيال، وكذلك بين كفاءة الموارد البشرية ومنع الاحتيال. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (١٥) مفردة. وأظهرت النتائج أن نظام الرقابة الداخلية له تأثير إيجابي ومعنوي على منع الاحتيال، كما تبين أن الأخلاق الفردية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الحد من الاحتيال. في المقابل، لم يكن لكفاءة الموارد البشرية تأثير معنوي واضح على منع الاحتيال، كما أظهرت النتائج أن الحوكمة الرشيدة قادرة على التوسط في العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية ومنع الاحتيال، في حين لم تثبت قدرتها على التوسط في العلاقة بين كفاءة الموارد البشرية ومنع الاحتيال.

دراسة (٢٠٢١). Indarti et al. بعنوان:

Corporate governance structures and probability of financial distress:

Evidence from Indonesia manufacturing companies.

تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر أربعة متغيرات، وهي: أعضاء مجلس الإدارة المستقلون، ولجان التدقيق، والملكية المؤسسية، والملكية الإدارية، باعتبارها مؤشرات على آليات حوكمة الشركات، على احتمالية التعثر المالي. وقد تم تطبيق الدراسة على الشركات الصناعية المدرجة في سوق الأوراق المالية الإندونيسية خلال الفترة (٢٠١٦-٢٠١٨). وتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة القصدية، حيث بلغ عدد البيانات المستخدمة (٢٢٤) مشاهدة. كما تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب الانحدار

اللوجستي. وأظهرت النتائج أن أعضاء مجلس الإدارة المستقلين لديهم تأثير سلبي على التعثر المالي، في حين لم يظهر لكل من لجنة التدقيق، والملكية المؤسسية، والملكية الإدارية أي تأثير معنوي. ويشير ذلك إلى أن وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة يمثل آلية رقابية فعالة تساهم في الحد من احتمالية تعرض الشركات للتعثر المالي. كما أوضحت النتائج أن متغيري التحكم المستخدمين في الدراسة، وهما الرافعة المالية والربحية، قد أظهرتا نتائج متوافقة مع التوقعات، حيث تبين أن ارتفاع مستوى الرافعة المالية يزيد من احتمالية التعثر المالي، في حين أن ارتفاع مستوى الربحية يقلل من هذه الاحتمالية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار العلمي والمنهجي للدراسة الحالية بصورة متكاملة، حيث أسهمت في توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بحوكمة الموارد البشرية وآلياتها المختلفة، وكذلك علاقتها بعدد من المتغيرات التنظيمية مثل الأداء، الفساد الإداري، التعثر المالي، والانسحاب النفسي. وقد ساعدت هذه الدراسات في تدعيم الجانب النظري من خلال عرض نماذج متعددة لتطبيق الحوكمة، مثل دراسة (De Bruyn (2020 التي تناولت آليات الحوكمة في الفرق الافتراضية، ودراسة (Sinaga & Rujiman (2021 التي ركزت على دور الرقابة الداخلية والأخلاقيات في الحد من الاحتيال.

كما أسهمت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد حوكمة الموارد البشرية، مثل الشفافية، المساءلة، العدالة التنظيمية، ووضوح السياسات، وهو ما انعكس على تصميم أداة الدراسة الحالية. كذلك تم

الاستفادة منها في بناء فرضيات الدراسة، خاصة تلك التي تناولت العلاقة بين الحوكمة والفساد الإداري مثل دراسة عبدالله وعناد (٢٠٢١)، ودراسة عبد الرحمن (2023)

وعلى الصعيد المنهجي، ساعدت الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب (المنهج الوصفي التحليلي)، وتحديد أدوات جمع البيانات (الاستبانة)، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل مثل اختبار (ANOVA) والانحدار، كما في عدد من الدراسات الأجنبية والعربية. بالإضافة إلى ذلك، أسهمت هذه الدراسات في مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج سابقة، مما عزز من تفسير النتائج ومناقشتها بصورة علمية دقيقة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بعدة جوانب تجعلها إضافة علمية متميزة في مجال حوكمة الموارد البشرية، حيث ركزت بشكل مباشر على أثر حوكمة الموارد البشرية في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية، وهو موضوع لم يتم تناوله بشكل مباشر ومتكامل في معظم الدراسات السابقة، التي ركزت غالبًا على الفساد الإداري أو الأداء التنظيمي بشكل عام.

كما تتميز الدراسة بتناولها مجموعة محددة من أبعاد حوكمة الموارد البشرية (الشفافية، المساءلة والرقابة الداخلية، العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص، وضوح السياسات والإجراءات) وربطها بشكل مباشر بالتلاعب في القرارات الإدارية، وهو ما يمنح الدراسة طابعًا تطبيقيًا أكثر دقة.

إضافة إلى ذلك، تتميز الدراسة الحالية بتطبيقها على مؤسسات القطاع الخاص، مما يعزز من أهميتها العملية، خاصة في ظل التحديات التي تواجه هذا القطاع في مجال الحوكمة واتخاذ القرارات.

كما اعتمدت الدراسة على تحليل إحصائي متقدم لاختبار الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات، مما يضيف عليها درجة عالية من الموثوقية والدقة.

تسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية من خلال الربط بين حوكمة الموارد البشرية والتلاعب في القرارات الإدارية، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تعزيز النزاهة والشفافية وتحسين جودة القرارات الإدارية.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال عرض شامل لمفهوم حوكمة الموارد البشرية، حيث تم التطرق إلى الأسس الفكرية التي تقوم عليها الحوكمة، ودورها في تنظيم الممارسات الإدارية وضبط سلوكيات الأفراد داخل المنظمة بما يحقق الكفاءة والعدالة والشفافية. كما تم استعراض أهمية حوكمة الموارد البشرية في تعزيز النزاهة الإدارية، وتحسين جودة القرارات، والحد من مظاهر التلاعب والانحرافات التنظيمية.

كما ركز الفصل على أبعاد حوكمة الموارد البشرية، والمتمثلة في الشفافية في الإجراءات، والمساءلة والرقابة الداخلية، والعدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص، ووضوح السياسات والإجراءات، مع توضيح دور كل بعد في دعم بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والوضوح والانضباط الإداري. وقد تم بيان كيف تسهم هذه الأبعاد في تحسين مستوى الأداء الإداري وتعزيز فاعلية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

كذلك تناول الفصل مفهوم التلاعب بالقرارات الإدارية باعتباره أحد التحديات التي تواجه المنظمات، حيث تم توضيح طبيعته وأسبابه وأبعاده المختلفة، بالإضافة إلى إبراز تأثيره السلبي على كفاءة الأداء

التنظيمي ومستوى العدالة داخل بيئة العمل. كما تم تحليل العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والتلاعب بالقرارات الإدارية، مع التركيز على دور الحوكمة في الحد من هذه الظاهرة وتعزيز النزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات.

إضافة إلى ذلك، استعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع تحليل نتائجها وبيان أوجه الاستفادة منها، وكذلك توضيح الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، وما يميزها عن الدراسات السابقة.

وبناءً على ما تم عرضه، يُعد هذا الفصل تمهيداً علمياً ومنهجياً للانتقال إلى الفصل التالي، والذي يتناول منهجية الدراسة من حيث تصميم البحث، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهدافها.

الفصل الثالث

منهجية البحث

مقدمة:

في هذا الفصل، يتم عرض المنهجية العلمية والإجراءات التطبيقية التي تم اتباعها في هذه الدراسة، والتي تهدف إلى تحليل أثر حوكمة الموارد البشرية في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية في القطاع الخاص. ويشمل ذلك توضيح منهج البحث المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة، بالإضافة إلى عرض أدوات جمع البيانات وآليات إعدادها، وبيان أساليب التحقق من صدقها وثباتها. كما يتناول الفصل عرضاً للأدوات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تدعم أهداف البحث:

منهج البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهدافه، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها بشكل علمي، مع التركيز على دراسة العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والتلاعب بالقرارات الإدارية. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية، لما يوفره من إمكانية الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية.

وقد تم جمع البيانات الميدانية من خلال استبيان تم تصميمه خصيصاً لقياس أبعاد حوكمة الموارد البشرية (مثل الشفافية، العدالة، المساءلة، وضوح السياسات) ومدى تأثيرها في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية داخل منظمات القطاع الخاص. وبعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في القطاع الخاص، وبشكل خاص القيادات الإدارية، والمشرفين، والموظفين ذوي العلاقة بعمليات اتخاذ القرار داخل المنظمات. ويعود اختيار هذا المجتمع إلى ارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، حيث يمثل الفئة الأكثر قدرة على تقييم مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية، ومدى انتشار أو انخفاض ممارسات التلاعب في القرارات الإدارية داخل بيئة العمل.

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، بحيث تشمل مجموعة من القيادات الإدارية والموظفين في القطاع الخاص، وذلك لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية داخل المنظمات. وقد تم تصميم الاستبيان بصيغة إلكترونية باستخدام منصة (Google Forms) لتسهيل عملية التوزيع والوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد العينة.

وقد بلغ حجم العينة المعتمدة في هذه الدراسة (٢٢٠) مفردة، وهو حجم كافٍ لإجراء التحليل الإحصائي وتحقيق درجة مقبولة من الدقة في النتائج. وبعد جمع الاستجابات، تم فحصها للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها، حيث تم استبعاد الاستبانات غير المكتملة، واعتماد الاستجابات الصالحة فقط في عملية التحليل.

كما تم توزيع أفراد العينة وفق عدد من الخصائص الديموغرافية، مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وذلك بهدف تحليل الفروق بين الأفراد وتفسير النتائج بشكل أكثر دقة، كالتالي:

جدول (٣-١) توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	العبرة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٥٢	٦٩,١%
	انثى	٦٨	٣٠,٩%
	المجموع	٢٢٠	١٠٠%
العمر	٣٠ سنة فأقل	١١٠	٥٠%
	من ٣١ الي ٣٥ سنة	٣٢	١٤,٥%
	من ٣٦ الي ٤٠ سنة	٥٠	٢٢,٧%
	من ٤١ فأكثر	٢٨	١٢,٧%
	المجموع	٢٢٠	١٠٠%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٩٢	٤١,٨%
	ماجستير	١١٨	٥٣,٦%
	دكتوراه	١٠	٤,٥%
	المجموع	٢٢٠	١٠٠%
سنوات الخبرة	٥ سنوات أو أقل	١٣٦	٦١,٨%
	من ٥ إلي ١٠ سنوات	٣٣	١٥%
	من ١٠ سنوات فأكثر	٥١	٢٣,٢%

٢٢٠	المجموع	١٠٠٪
-----	---------	------

يتضح من بيانات جدول (٣-١) أن توزيع عينة الدراسة يعكس تنوعاً مناسباً في الخصائص

الديموغرافية، مما يعزز من دقة النتائج وإمكانية الاستفادة منها في تفسير ظاهرة الدراسة.

فيما يتعلق بمتغير الجنس، تشير النتائج إلى أن نسبة الذكور بلغت (٦٩,١٪) مقابل (٣٠,٩٪) للإناث، وهو ما يدل على ارتفاع تمثيل الذكور في عينة الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة بعض الوظائف في القطاع الخاص التي يغلب عليها الطابع الذكوري.

أما بالنسبة لمتغير العمر، فقد تبين أن الفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل) تمثل النسبة الأكبر من العينة بنسبة (٥٠٪)، تليها الفئة من (٣٦ إلى ٤٠ سنة) بنسبة (٢٢,٧٪)، ثم الفئة من (٣١ إلى ٣٥ سنة) بنسبة (١٤,٥٪)، وأخيراً الفئة (٤١ سنة فأكثر) بنسبة (١٢,٧٪). ويعكس هذا التوزيع تركّز العينة في الفئات العمرية الشابة، وهو ما قد يشير إلى أن غالبية المشاركين يتمتعون بالحيوية والقدرة على التفاعل مع متغيرات الدراسة.

وفيما يخص المؤهل العلمي، أوضحت النتائج أن غالبية أفراد العينة من حملة الماجستير بنسبة (٥٣,٦٪)، يليهم حملة البكالوريوس بنسبة (٤١,٨٪)، في حين جاءت نسبة حملة الدكتوراه منخفضة حيث بلغت (٤,٥٪). ويشير ذلك إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، مما يعزز من موثوقية الإجابات ودقتها.

أما متغير سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن نسبة (٦١,٨٪) من أفراد العينة لديهم خبرة (٥ سنوات أو أقل)، بينما بلغت نسبة من لديهم خبرة (١٠ سنوات فأكثر) (٢٣,٢٪)، في حين بلغت نسبة

من لديهم خبرة من (٥ إلى ١٠ سنوات) (١٥٪). ويعكس ذلك تركّز العينة في فئة ذوي الخبرة المحدودة نسبياً، مع وجود نسبة جيدة من ذوي الخبرة المرتفعة.

وبشكل عام، يُظهر توزيع العينة ميلاً نحو الفئات الشابة وذات المستوى التعليمي المرتفع، وهو ما يوفر قاعدة مناسبة لدراسة موضوع حوكمة الموارد البشرية وتأثيرها في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية داخل مؤسسات القطاع الخاص.

أداة البحث:

لجمع البيانات وتحقيق أهداف البحث، تم اعتماد أسلوب الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وذلك لما يتميز به من سهولة في التطبيق، وانخفاض التكلفة، وإمكانية الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين، إضافة إلى دقته في جمع البيانات وتنوعها. كما خضع الاستبيان لاختبار تجريبي على عينة محدودة قبل توزيعه على العينة المستهدفة، بهدف التأكد من وضوح العبارات وملاءمتها، وضمان فعالية الأداة وموثوقية النتائج. وبعد جمع البيانات، تم تحليلها واستخراج النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

خطوات إعداد أداة البحث:

الخطوة الأولى: قام الباحث بتحديد الهدف الرئيس من إعداد أداة البحث، والمتمثل في قياس أثر حوكمة الموارد البشرية في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية داخل منظمات القطاع الخاص. كما سعى إلى تحليل العلاقة بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية (مثل الشفافية، العدالة التنظيمية، المساءلة، ووضوح

السياسات) ومستوى التلاعب في القرارات الإدارية، بما يساعد في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

الخطوة الثانية:

تم تصميم أداة البحث (الاستبيان) بحيث تغطي جميع جوانب الدراسة، وقد تكونت من جزأين رئيسيين على النحو التالي:

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية للمستجيب، وشملت:

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ويهدف هذا الجزء إلى وصف عينة الدراسة وتحليل الفروق بين استجابات الأفراد وفق هذه المتغيرات.

الجزء الثاني: محاور الدراسة، وتمثلت في المحاور الآتية:

المحور الأول: مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية، ويتكون من (٥) عبارات.

المحور الثاني: الشفافية في الإجراءات، ويتكون من (٥) عبارات.

المحور الثالث: المساءلة والرقابة الداخلية، ويتكون من (٥) عبارات.

المحور الرابع: العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص، ويتكون من (٥) عبارات.

المحور الخامس: وضوح السياسات والإجراءات، ويتكون من (٥) عبارات.

المحور السادس: مستوى التلاعب بالقرارات الإدارية، ويتكون من (٥) عبارات.

وقد تم توزيع العبارات بحيث تغطي جميع أبعاد متغيرات الدراسة بشكل متكامل، مما يعزز من قدرة

الأداة على قياس المتغيرات بدقة وموثوقية أعلى.

الخطوة الثالثة: صياغة عبارات أداة البحث في صورتها الأولية:

بعد تحديد مجالات ومحاور الاستبيان، قام الباحث بصياغة عبارات الأداة في صورتها الأولية، وذلك بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع حوكمة الموارد البشرية والتلاعب بالقرارات الإدارية. وقد روعي في صياغة العبارات أن تكون واضحة ومحددة وخالية من الغموض، بحيث يسهل على أفراد العينة فهمها والإجابة عنها بدقة. كما تم استخدام أسلوب لغوي بسيط ومباشر، مع تجنب التعقيد أو التكرار، لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة تعكس واقع الممارسات داخل المنظمات محل الدراسة.

الخطوة الرابعة: تدريج الاستجابات:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتدريج استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان، وذلك على النحو الآتي: (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة)، وتُعطى الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي.

الخطوة الخامسة: صياغة تعليمات أداة البحث:

تم إعداد تعليمات واضحة ومبسطة للاستبيان لتعريف أفراد العينة بهدف الدراسة، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، ومراعاة وضوح العبارات وملاءمتها لمستوى المستجيبين.

الخطوة السادسة: إخراج الاستبيان في صورته النهائية وتطبيقه:

بعد إجراء التعديلات اللازمة، تم إخراج الاستبيان في صورته النهائية، وتحويله إلى استمارة إلكترونية عبر موقع (Google Drive)، ثم تم توزيع رابط الاستبيان على العينة المستهدفة من خلال وسائل التواصل المختلفة.

صدق فقرات أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

تم عرض النسخة الأولية من الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات الإدارة، والموارد البشرية، والحوكمة التنظيمية، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم العلمية حول مدى وضوح العبارات، ودقتها اللغوية، ودرجة ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة. كما تم التأكد من مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، ودرجة كفاية العبارات في تغطية جميع أبعاد متغيري حوكمة الموارد البشرية والتلاعب بالقرارات الإدارية. وقد شملت عملية التحكيم مراجعة شاملة لمحتوى الاستبيان من حيث الصياغة، والتسلسل المنطقي، والتوازن بين المحاور المختلفة.

وبناءً على الملاحظات والتوصيات التي قدمها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء مجموعة من التعديلات اللازمة على أداة البحث، تمثلت في إعادة صياغة بعض العبارات لتكون أكثر وضوحاً ودقة، وتعديل بعض العبارات لغوياً بما يتناسب مع الفئة المستهدفة، بالإضافة إلى إعادة ترتيب بعض الفقرات داخل المحاور بما يسهم في تحسين تدفق الاستبيان وسهولة فهمه من قبل المستجيبين. كما تم حذف أو دمج بعض العبارات المتكررة، وإضافة عبارات أخرى عند الحاجة لتعزيز شمولية القياس وتغطية جميع الجوانب المرتبطة بالمتغيرات محل الدراسة.

وبعد الانتهاء من إدخال التعديلات واعتمادها من قبل غالبية المحكمين، تم إعداد الاستبيان في صورته النهائية، ليكون جاهزاً للتطبيق الميداني على أفراد عينة الدراسة، حيث تم تضمينه ضمن ملاحق الدراسة بوصفه الأداة الأساسية لجمع البيانات.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: (Internal Consistency)

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك لقياس درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. ويُعد هذا الإجراء من الأساليب الإحصائية المعتمدة للتحقق من مدى تجانس فقرات الأداة وقدرتها على قياس البعد نفسه بشكل متسق.

وقد تم تطبيق اختبار الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية مكونة من (٤٠) مفردة من مجتمع الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين العبارات ومحاورها، مما يشير إلى أن فقرات الأداة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق الداخلي، وأنها تقيس ما وضعت لقياسه بشكل متماسك. ويُظهر الجدول الخاص بذلك قيم معاملات الارتباط لكل عبارة مع المحور التابع لها، بما يعكس صلاحية الأداة للاستخدام في جمع البيانات الميدانية وتحليلها.

جدول رقم (٣-٢): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط
المحور الاول	١	٠,٧٩٨
	٢	٠,٨٧٤

٠,٣٨٣	٣	
٠,٨٧٤	٤	
٠,٣٧٥	٥	
٠,٩٢٣	١	المحور الثاني
٠,٩٧٠	٢	
٠,٩٧٠	٣	
٠,٨٩٩	٤	
٠,٩٢٠	٥	
٠,٨٨٤	١	المحور الثالث
٠,٩٣٩	٢	
٠,٩٣٩	٣	
٠,٨٨١	٤	
٠,٨٨٣	٥	
٠,٤٩٦	١	المحور الرابع
٠,٨١٦	٢	
٠,٨١٦	٣	
٠,٧٧٢	٤	

٠,٥٢٩	٥	
٠,٩١٦	١	المحور الخامس
٠,٩٣٥	٢	
٠,٩٣٥	٣	
٠,٩٣٥	٤	
٠,٩٤٢	٥	
٠,٦٧٥	١	المحور السادس
٠,٦٨٩	٢	
٠,٨٥٣	٣	
٠,٨٥٣	٤	
٠,٨١٠	٥	

يتضح من نتائج جدول (٣-٢) أن معاملات الارتباط بين عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور

الذي تنتمي إليه جاءت في معظمها مرتفعة وموجبة، وهو ما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة جيدة من

صدق الاتساق الداخلي، وقدرتها على قياس المتغيرات محل الدراسة بشكل متسق.

ففي المحور الأول، تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٣٧٥) و (٠,٨٧٤)، حيث تظهر بعض

العبارات معاملات ارتباط متوسطة مثل العبارة (٣) و (٥)، إلا أنها تظل مقبولة إحصائياً، بينما سجلت

باقي العبارات معاملات ارتباط مرتفعة، مما يدل على اتساق مقبول لهذا المحور.

أما المحور الثاني، فقد حقق أعلى مستويات الاتساق الداخلي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٨٩٩) و(٠,٩٧٠)، وهي قيم مرتفعة جدًا، مما يعكس قوة ترابط العبارات وقياسها الدقيق للبعد الذي تمثله.

وفي المحور الثالث، جاءت معاملات الارتباط مرتفعة أيضًا، حيث تراوحت بين (٠,٨٨١) و(٠,٩٣٩)، مما يدل على وجود تجانس قوي بين عبارات المحور، وقدرته العالية على قياس المفهوم المرتبط به.

أما المحور الرابع، فقد تراوحت معاملات الارتباط فيه بين (٠,٤٩٦) و(٠,٨١٦)، حيث تُظهر بعض العبارات ارتباطًا متوسطًا مثل العبارة (١) و(٥)، إلا أن باقي العبارات جاءت بقيم جيدة، مما يشير إلى أن المحور يتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي.

وفيما يخص المحور الخامس، فقد سجلت جميع العبارات معاملات ارتباط مرتفعة جدًا تراوحت بين (٠,٩١٦) و(٠,٩٤٢)، وهو ما يدل على قوة الاتساق الداخلي لهذا المحور، ووضوح العبارات وقدرتها على قياس البعد المستهدف بدقة عالية.

أما المحور السادس، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٧٥) و(٠,٨٥٣)، وهي قيم جيدة تدل على وجود ارتباط إيجابي مقبول إلى مرتفع بين العبارات والدرجة الكلية للمحور، مما يعكس اتساقًا داخليًا مناسبًا.

وبوجه عام، تشير هذه النتائج إلى أن جميع محاور الاستبيان تتمتع بدرجات متفاوتة من الاتساق الداخلي تتراوح بين المقبول والمرتفع، مما يؤكد صلاحية الأداة للاستخدام في الدراسة الميدانية، وإمكانية الاعتماد على نتائجها في اختبار فرضيات البحث وتحليل العلاقات بين متغيراته.

ثبات الاستبانة: (Reliability) :

للتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت ٤٠ فرد من أفراد مجتمع الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٣-٣) معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
١	المحور الأول: مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية.	٥	٠,٧٧٢
٢	المحور الثاني: الشفافية في الإجراءات.	٥	٠,٨٣٢
٣	المحور الثالث: المساءلة والرقابة الداخلية.	٥	٠,٨٢٦
٤	المحور الرابع: العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص.	٥	٠,٧٧١
٥	المحور الخامس: وضوح السياسات والإجراءات.	٥	٠,٨٣١
٦	المحور السادس: التلاعب بالقرارات الإدارية.	٥	٠,٨٠٠

يتضح من نتائج جدول (٣-٣) أن قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لجميع محاور الاستبانة جاءت

مرتفعة، حيث تراوحت بين (٠,٧٧١) و(٠,٨٣٢)، وهي قيم تشير إلى مستوى جيد من الثبات الداخلي

للأداة، مما يعكس اتساق إجابات أفراد العينة على عبارات كل محور.

فقد بلغ معامل الثبات في المحور الأول (مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية) (٠,٧٧٢)، وهي قيمة مقبولة تدل على اتساق مناسب بين عبارات المحور. كما سجل المحور الثاني (الشفافية في الإجراءات) أعلى قيمة بلغت (٠,٨٣٢)، مما يشير إلى درجة عالية من الثبات والاتساق بين عباراته. أما المحور الثالث (المساءلة والرقابة الداخلية)، فقد بلغ معامل الثبات له (٠,٨٢٦)، وهي قيمة مرتفعة تؤكد تجانس العبارات وقدرتها على قياس البعد بشكل دقيق. وبالنسبة إلى المحور الرابع (العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص)، فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ (٠,٧٧١)، وهي أيضاً ضمن الحدود المقبولة، مما يدل على ثبات جيد.

وفيما يتعلق بالمحور الخامس (وضوح السياسات والإجراءات)، فقد بلغ معامل الثبات (٠,٨٣١)، وهي قيمة مرتفعة تعكس اتساقاً قوياً بين العبارات. كما سجل المحور السادس (التلاعب بالقرارات الإدارية) قيمة (٠,٨٠٠)، وهي قيمة جيدة تشير إلى ثبات مناسب لهذا المحور.

وبوجه عام، فإن جميع قيم معاملات الثبات تجاوزت الحد الأدنى المقبول (٠,٧٠)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها بثقة، واستخدام نتائجها في اختبار فرضيات الدراسة.

معيار التصحيح:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الإجابات على الأسئلة، لتحديد طول الخلية الصحيح تم قسمة الفارق بين الحدود $5 - 1 = 4$ على عدد خلايا المقياس $(4 \div 5 = 0,8)$. بعد ذلك، تم إضافة

هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد الحد العلوي لهذه الخلية، وهكذا يتضح

طول الخلايا كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٣- ٤) أوزان الإجابات حسب المقياس

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوي (درجة) / الممارسة / الأهمية
من ١ إلى أقل من ١,٨٠	غير موافق بشدة	من ٢٠٪ إلى أقل من ٣٦٪	منخفضة جدا
من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠	غير موافق	من ٣٦٪ إلى ٥٢٪	منخفضة
من ٢,٦٠ إلى ٣,٤٠	محايد	من ٥٢٪ إلى ٦٨٪	متوسطة
من ٣,٤٠ إلى ٤,٢٠	موافق	من ٦٨٪ إلى ٨٤٪	مرتفعة
من ٤,٢٠ إلى ٥	موافق بشدة	من ٨٤٪ إلى ١٠٠٪	مرتفعة جدا

المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS v.25)، وقد تم استخدام

العديد من العمليات والاختبارات الإحصائية بغرض التحقق من أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات

الباحثة، والتي تشمل:

١. استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

سنوات الخبرة).

٢. معامل ارتباط بيرسون لإيجاد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٣. معاملات كرونباخ - ألفا لإيجاد معامل الثبات لأداة الدراسة.
٤. المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، والرتبة للإجابة على تساؤلات البحث.
٥. اختبار تحليل التباين انوفا لفرضيات البحث.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة:

يستعرض هذا الفصل النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عبر الاستبيان، وذلك للإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة. وكذلك يستعرض اختبار فرضيات البحث. كما يستعرض عدد من النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات.

تحليل البيانات:

في هذا القسم من البحث، يتم تقديم وصف للمتغيرات كما يلي:

المحور الأول: مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية:

تم تحليل المتغير الأول الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح بالجدول (٤-١).

جدول (٤-١) درجة مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية

م	العبارات	لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	تسهم حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الشفافية في القرارات الإدارية داخل المنظمة.	٥	١٦	٣٣	٥٠	١١٦	٤,١٦	١,٠٧	٣
		٢,٣	٧,٣	١٥	٢٢,٧	٥٢,٧			
٢	تساهم حوكمة الموارد البشرية في ترسيخ مبادئ العدالة في معاملة الموظفين	١٣	١٦	٣١	٤٠	١٢٠	٤,٠٨	١,٢٢	٤
		٥,٩	٧,٣	١٤,١	١٨,٢	٥٤,٥			
٣		٣	٤	٣٣	٦٥	١١٥	٤,٢٩	٠,٨٨	١

			٥٢,٣	٢٩,٥	١٥	١,٨	١,٤	%	تدعم حوكمة الموارد البشرية تحسين كفاءة العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية.	
٤	١,٢٢	٤,٠٨	١٢٠	٤٠	٣١	١٦	١٣	ت	تساعد حوكمة الموارد البشرية في تنظيم الإجراءات الإدارية بشكل أكثر وضوحًا.	٤
			٥٤,٥	١٨,٢	١٤,١	٧,٣	٥,٩	%		
٢	٠,٩٢	٤,٢٦	١١٨	٥٢	٤٢	٦	٢	ت	تعزز حوكمة الموارد البشرية من موضوعية القرارات الإدارية داخل المنظمة.	٥
			٥٣,٦	٢٣,٦	١٩,١	٢,٧	٩	%		

بناءً على الجدول رقم (٤-١) أعلاه، الخاص بدرجة مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية، يتبين

أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة جاء ضمن مستوى "موافق"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (٤,٠٨ - ٤,٢٩)، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (٠,٨٨ - ١,٢٢)، مما يشير إلى تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة حول عبارات هذا المحور، ووجود درجة من الاتفاق على تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة.

جاءت العبارة "تدعم حوكمة الموارد البشرية تحسين كفاءة العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٩) وانحراف معياري (٠,٨٨)، وبنسبة موافقة مرتفعة، مما يعكس إدراكًا عاليًا لدى أفراد العينة لأهمية دور الحوكمة في رفع كفاءة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي.

في المقابل، حصلت عبارة "تساهم حوكمة الموارد البشرية في ترسيخ مبادئ العدالة في معاملة الموظفين" و"تساعد حوكمة الموارد البشرية في تنظيم الإجراءات الإدارية بشكل أكثر وضوحًا" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٨) وانحراف معياري (١,٢٢)، رغم بقائهما ضمن مستوى

الموافقة، مما يشير إلى أن هذه الجوانب من الحوكمة تُمارس بدرجة أقل نسبيًا مقارنة ببقية الأبعاد، وقد تحتاج إلى مزيد من التعزيز داخل المنظمات.

المحور الثاني: الشفافية في الإجراءات:

تم تحليل المتغير الثاني الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح بالجدول (٤-٢).

جدول (٤-٢) درجة الشفافية في الإجراءات

م	العبارات	لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	تتيح الشفافية في الإجراءات وضوح القرارات الإدارية لجميع الموظفين.	٨	١٤	٣٥	٤٥	١١٨	٤,١٤	١,١٢	٣
		٣,٦	٦,٤	١٥,٩	٢٠,٥	٥٣,٦			
٢	تعزز الشفافية ثقة الموظفين في الإدارة العليا.	٨	١٢	٣٨	٥١	١١١	٤,١١	١,١٠	٤
		٣,٦	٥,٥	١٧,٣	٢٣,٢	٥٠,٥			
٣	تسهم الشفافية في تقليل الغموض المرتبط بالإجراءات التنظيمية.	٨	١٢	٣٨	٥١	١١١	٤,١١	١,١٠	٤
		٣,٦	٥,٥	١٧,٣	٢٣,٢	٥٠,٥			
٤	تمكن الشفافية الموظفين من فهم مبررات القرارات الإدارية.	٧	١١	٣٢	٤٨	١٢٢	٤,٢١	١,٠٧	١
		٣,٢	٥	١٤,٥	٢١,٨	٥٥,٥			
٥	تساعد الشفافية في تحسين جودة التواصل داخل المنظمة.	٨	١٢	٣١	٤٦	١٢٣	٤,٢٠	١,١٠	٢
		٣,٦	٥,٥	١٤,١	٢٠,٩	٥٥,٩			

بناءً على الجدول رقم (٤-٢) أعلاه، والمتعلق بدرجة أثر الذكاء العاطفي على الفعالية لدى القيادات الإدارية، يتضح أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة جاء ضمن مستوى "موافق"، حيث تراوحت بناءً على الجدول رقم (٤-٢) أعلاه، الخاص بدرجة الشفافية في الإجراءات، يتبين أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة جاء ضمن مستوى "موافق"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (٤,١١ – ٤,٢١)، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (١,٠٧ – ١,١٢)، مما يدل على وجود درجة من التقارب في آراء أفراد العينة واتفقهم حول مستوى الشفافية في الإجراءات داخل المنظمات محل الدراسة.

وجاءت العبارة "تمكن الشفافية الموظفين من فهم مبررات القرارات الإدارية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢١) وانحراف معياري (١,٠٧)، وبنسبة موافقة مرتفعة، مما يعكس إدراكًا واضحًا لدى أفراد العينة لأهمية الشفافية في تفسير القرارات الإدارية وتعزيز فهمها.

في المقابل، جاءت العبارة "تعزز الشفافية ثقة الموظفين في الإدارة العليا" و"تسهم الشفافية في تقليل الغموض المرتبط بالإجراءات التنظيمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري (١,١٠)، رغم بقائهما ضمن مستوى الموافقة، مما يشير إلى أن تأثير الشفافية على الثقة وتقليل الغموض يُدرك بدرجة أقل نسبيًا مقارنة ببقية العبارات.

المحور الثالث: المساءلة والرقابة الداخلية:

تم تحليل المتغير الثالث الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات

المعيارية، النتيجة، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح بالجدول (٤-٤).

(٣).

جدول (٤-٣) درجة المساءلة والرقابة الداخلية

م	العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	تضمن المساءلة التزام المسؤولين بالسياسات والإجراءات المعتمدة.	١٢	١٢	٣٩	٥٤	١٠٣	٤,٠١	١,١٦	٣
		٥,٥	٥,٥	١٧,٧	٢٤,٥	٤٦,٨			
٢	تسهم الرقابة الداخلية في متابعة سير القرارات الإدارية بشكل مستمر.	٦	١١	٢٨	٥٤	١٢١	٤,٢٤	١,٠٣	١
		٢,٧	٥	١٢,٧	٢٤,٥	٥٥			
٣	تساعد المساءلة في الحد من الانحرافات في اتخاذ القرارات.	٦	١١	٢٨	٥٤	١٢١	٤,٢٤	١,٠٣	١
		٢,٧	٥	١٢,٧	٢٤,٥	٥٥			
٤	تكشف الرقابة الداخلية عن الأخطاء والمخالفات الإدارية.	٦	١٤	٣٨	٥٨	١٠٤	٤,٠٩	١,٠٦	٢
		٢,٧	٦,٤	١٧,٣	٢٦,٤	٤٧,٣			
٥	تعزز المساءلة تحمل المسؤولية لدى متخذي القرار.	١٨	١٤	٣٥	٤٦	١٠٧	٣,٩٥	١,٢٨	٤
		٨,٢	٦,٤	١٥,٩	٢٠,٩	٤٨,٦			

بناءً على الجدول رقم (٤-٣) أعلاه، الخاص بدرجة المساءلة والرقابة الداخلية، يتبين أن المتوسط

العام لاستجابات أفراد العينة جاء ضمن مستوى "موافق"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات

المحور بين (٣,٩٥ - ٤,٢٤)، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (١,٠٣ - ١,٢٨)، مما يشير

إلى تقارب نسبي في آراء أفراد العينة واتفقهم حول أهمية دور المساءلة والرقابة الداخلية داخل المنظمات.

جاءت العبارتان "تسهم الرقابة الداخلية في متابعة سير القرارات الإدارية بشكل مستمر" و"تساعد المساءلة في الحد من الانحرافات في اتخاذ القرارات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٤) وانحراف معياري (١,٠٣)، وبنسبة موافقة مرتفعة، مما يعكس إدراكًا كبيرًا لدى أفراد العينة لأهمية الرقابة والمساءلة في ضبط القرارات الإدارية والحد من الانحرافات.

في المقابل، جاءت العبارة "تعزز المساءلة تحمل المسؤولية لدى متخذي القرار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (١,٢٨)، رغم بقائها ضمن مستوى الموافقة، مما يشير إلى أن هذا الجانب يُعد أقل وضوحًا أو ممارسة مقارنة ببقية أبعاد المحور، ويحتاج إلى مزيد من التعزيز.

المحور الرابع: العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص:

تم تحليل المتغير الرابع الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح بالجدول (٤-٤).

جدول (٤-٤) درجة العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص

م	العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	تعزز العدالة التنظيمية شعور الموظفين بالإنصاف داخل المنظمة.	١٢	١٢	٤٣	٥٠	١٠٣	٤	١,١٧	٤
		٥,٥	٥,٥	١٩,٥	٢٢,٧	٤٦,٨			
٢	يساهم تكافؤ الفرص في الحد من التمييز بين الموظفين.	٩		٤٩	٣٨	١٢٤	٤,٢١	١,٠٥	٢
		٤,١		٢٢,٣	١٧,٣	٥٦,٤			
٣	يؤدي تطبيق العدالة التنظيمية إلى رفع مستوى رضا الموظفين.	٩		٤٩	٣٨	١٢٤	٤,٢١	١,٠٥	٢
		٤,١		٢٢,٣	١٧,٣	٥٦,٤			
٤	تعزز العدالة التنظيمية ثقة الموظفين بالإدارة.	٩		٤٠	٤٨	١٢٣	٤,٢٥	١,٠٢	١
		٤,١		١٨,٢	٢١,٨	٥٥,٩			
٥	يسهم تكافؤ الفرص في دعم الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة.	٧	٩	٣٠	٥٩	١١٥	٤,٢٠	١,٠٣	٣
		٣,٢	٤,١	١٣,٦	٢٦,٨	٥٢,٣			

بناءً على الجدول رقم (٤-٤) أعلاه، الخاص بدرجة العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص، يتبين أن

المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة جاء ضمن مستوى "موافق"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية

لعبارات المحور بين (٤,٠٠ - ٤,٢٥)، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (١,٠٢ - ١,١٧)،

مما يشير إلى تقارب في آراء أفراد العينة واتفقهم على أهمية العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص داخل

المنظمات محل الدراسة.

وجاءت العبارة "تعزز العدالة التنظيمية ثقة الموظفين بالإدارة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

بلغ (٤,٢٥) وانحراف معياري (١,٠٢)، وبنسبة موافقة مرتفعة، مما يعكس إدراكًا واضحًا لدى أفراد

العينة لدور العدالة التنظيمية في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة.

في المقابل، جاءت العبارة “تعزز العدالة التنظيمية شعور الموظفين بالإنصاف داخل المنظمة” في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (١,١٧)، رغم بقائها ضمن مستوى الموافقة، مما يشير إلى أن الشعور بالإنصاف يُدرك بدرجة أقل نسبياً مقارنة ببقية أبعاد المحور.

المحور الخامس: وضوح السياسات والإجراءات:

تم تحليل المتغير الخامس الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح بالجدول (٤-٥).

جدول (٤-٥) درجة وضوح السياسات والإجراءات

م	العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	يسهم وضوح السياسات والإجراءات في تسهيل فهم المهام الوظيفية.	٣	١٤	٢٩	٥٦	١١٨	٤,٢٣	٠,٩٩	٢
		١,٤	٦,٤	١٣,٢	٢٥,٥	٥٣,٦			
٢	يؤدي وضوح السياسات إلى تقليل الأخطاء الإدارية.	٥	١١	٣٠	٥٤	١٢٠	٤,٢٤	١,٠١	١
		٢,٣	٥	١٣,٦	٢٤,٥	٥٤,٥			
٣	يساعد وضوح الإجراءات في توحيد أساليب العمل داخل المنظمة.	١٢	١٢	٢٧	٥٢	١١٧	٤,١٣	١,١٦	٣
		٥,٥	٥,٥	١٢,٣	٢٣,٦	٥٣,٢			
٤	يقلل وضوح السياسات من الاجتهادات الفردية في اتخاذ القرار.	٥	١١	٣٠	٥٤	١٢٠	٤,٢٤	١,٠١	١
		٢,٣	٥	١٣,٦	٢٤,٥	٥٤,٥			
٥	ساهم وضوح السياسات في رفع كفاءة الأداء التنظيمي	١٢	١٣	٢٧	٥١	١١٧	٤,١٢	١,١٧	٤
		٥,٥	٥,٩	١٢,٣	٢٣,٢	٥٣,٢			

بناءً على الجدول رقم (٤-٥) أعلاه، الخاص بدرجة وضوح السياسات والإجراءات، يتبين أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة جاء ضمن مستوى "موافق"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (٤,١٢ - ٤,٢٤)، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (٠,٩٩ - ١,١٧)، مما يدل على وجود تقارب في آراء أفراد العينة واتفقهم حول أهمية وضوح السياسات والإجراءات داخل المنظمة.

جاءت العبارة "يؤدي وضوح السياسات إلى تقليل الأخطاء الإدارية" والعبارة "يقلل وضوح السياسات من الاجتهادات الفردية في اتخاذ القرار" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٤) وانحراف معياري (١,٠١)، وبنسبة موافقة مرتفعة، مما يعكس إدراكًا واضحًا لدى أفراد العينة لدور وضوح السياسات في الحد من الأخطاء وتقليل التباين في القرارات الإدارية.

في المقابل، جاءت العبارة "ساهم وضوح السياسات في رفع كفاءة الأداء التنظيمي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,١٢) وانحراف معياري (١,١٧)، رغم بقائها ضمن مستوى الموافقة، مما يشير إلى أن أثر وضوح السياسات على تحسين الأداء التنظيمي يُدرك بدرجة أقل نسبيًا مقارنة ببقية العبارات.

المحور السادس: مستوى التلاعب بالقرارات الإدارية:

تم تحليل المتغير الخامس الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح بالجدول (٤-٦).

جدول (٤-٦) مستوى التلاعب بالقرارات الإدارية

م	العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	قد تتأثر القرارات الإدارية بعلاقات شخصية داخل المنظمة.	٧	١١	٣٦	٥٤	١١٢	٤,١٥	١,٠٦	٣
		٣,٢	٥	١٦,٤	٢٤,٥	٥٠,٩			
٢	يتم أحياناً تفضيل بعض الموظفين في القرارات الإدارية دون مبررات موضوعية.	٨	١١	٣٥	٥٣	١١٣	٤,١٤	١,٠٨	٤
		٣,٦	٥	١٥,٩	٢٤,١	٥١,٤			
٣	قد تتأثر تقييمات الأداء بعوامل غير مهنية.	٥	٩	٣٧	٥١	١١٨	٤,٢١	١,٠١	٢
		٢,٣	٤,١	١٦,٨	٢٣,٢	٥٣,٦			
٤	يمكن أن تُتخذ بعض القرارات الإدارية بناءً على مصالح شخصية.	٥	٩	٣٧	٥١	١١٨	٤,٢١	١,٠١	٢
		٢,٣	٤,١	١٦,٨	٢٣,٢	٥٣,٦			
٥	توجد ممارسات غير رسمية قد تؤثر على عدالة القرارات الإدارية.	٥	٩	٣٢	٤٩	١٢٥	٤,٢٧	١	١
		٢,٣	٤,١	١٤,٥	٢٢,٣	٥٦,٨			

بناءً على الجدول رقم (٤-٦) أعلاه، الخاص بمستوى التلاعب بالقرارات الإدارية، يتبين أن

المتوسطات الحسابية لعبارات المحور جاءت مرتفعة نسبياً، حيث تراوحت بين (٤,١٤ – ٤,٢٧)، مع

انحرافات معيارية تراوحت بين (١,٠٠ – ١,٠٨)، مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة واتفاقهم على

وجود مستوى ملحوظ من التلاعب بالقرارات الإدارية داخل المنظمات محل الدراسة.

وجاءت العبارة “توجد ممارسات غير رسمية قد تؤثر على عدالة القرارات الإدارية” في المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٧) وانحراف معياري (١,٠٠)، وبنسبة موافقة مرتفعة، مما يعكس

إدراكاً واضحاً لدى أفراد العينة لوجود ممارسات غير رسمية قد تؤثر على عدالة القرارات داخل

المنظمة.

في المقابل، جاءت العبارة "يتم أحياناً تفضيل بعض الموظفين في القرارات الإدارية دون مبررات موضوعية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,١٤) وانحراف معياري (١,٠٨)، رغم بقائها ضمن مستوى الموافقة، مما يشير إلى أن هذا النوع من التلاعب يُدرك بدرجة أقل نسبياً مقارنة ببقية الممارسات.

اختبار فرضيات البحث:

في هذا القسم من البحث، تم اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف التحقق من صحة الفرضيات التي تم صياغتها في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، وقد تم عرض الفرضيات على النحو الآتي:

أولاً: الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية والحد من التلاعب بالقرارات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص.
- فرض العدم: (H0) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية والحد من التلاعب بالقرارات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص.
- الفرض البديل (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية والحد من التلاعب بالقرارات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص.

جدول رقم (٤-٧) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرئيسية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	393.966	1	393.966	33.209	.000 ^b
	Residual	2586.193	218	11.863		
	Total	2980.159	219			

a. Dependent Variable: مجموع ١

b. Predictors: (Constant), مجموع ٢

من خلال الجدول رقم (٤-٧) أعلاه، نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (Sig = 0.000) ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥) ، مما يقود إلى رفض فرض العدم (H0) وقبول الفرض البديل (H1). ويشير ذلك إلى أن نموذج الانحدار المستخدم دال إحصائياً، أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية والحد من التلاعب بالقرارات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص.

كما يتضح من قيمة (F = 33.209) أنها ذات دلالة إحصائية مرتفعة، مما يعزز قوة النموذج الإحصائي المستخدم، ويؤكد أن المتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية) يسهم بشكل معنوي في تفسير التغير في المتغير التابع (الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية).

وبناءً على ذلك، فإن نتائج اختبار تحليل التباين تؤكد صلاحية نموذج الانحدار المستخدم لاختبار الفرضية، وتدعم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، بما يعكس أهمية تعزيز ممارسات حوكمة الموارد البشرية للحد من مظاهر التلاعب بالقرارات الإدارية داخل المؤسسات.

الفرضيات الفرعية:

١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية في ممارسات الموارد البشرية والحد من

التلاعب بالقرارات الإدارية.

جدول رقم (٤- ٨) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الأولى

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1127.268	1	1127.268	52.507	.000 ^b
	Residual	4680.259	218	21.469		
	Total	5807.527	219			

a. Dependent Variable: مجموع ٢

b. Predictors: (Constant), مجموع ٢

من خلال الجدول رقم (٤- ٨) أعلاه، نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (Sig = 0.000) ، وهي أقل من مستوى

الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، مما يقود إلى رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل. ويشير ذلك إلى وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين المتغيرات محل الدراسة، حيث إن نموذج الانحدار المستخدم دال إحصائياً.

كما يتضح من قيمة (F = 52.507) أنها ذات دلالة إحصائية مرتفعة، مما يعكس قوة النموذج وقدرته على تفسير

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويؤكد وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع المرتبط

بالتلاعب بالقرارات الإدارية.

وبناءً على ذلك، فإن نتائج تحليل التباين تؤكد صلاحية نموذج الانحدار المستخدم، وتدعم وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين متغيرات الدراسة، بما يشير إلى أهمية المتغيرات المستقلة في تفسير مستوى التلاعب بالقرارات الإدارية

داخل المؤسسات محل الدراسة.

٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة والرقابة الداخلية وتعزيز نزاهة القرارات

الإدارية.

جدول رقم (٤- ٩) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثانية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1149.098	1	1149.098	56.580	.000 ^b
	Residual	4427.447	218	20.309		
	Total	5576.545	219			

a. Dependent Variable: مجموع ٣

b. Predictors: (Constant), مجموع ٦

من خلال الجدول رقم (٤-٩) أعلاه، نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (Sig = 0.000) ، وهي

أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، مما يؤدي إلى رفض فرض عدم (H0) وقبول الفرض البديل

(H1). ويشير ذلك إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة والرقابة الداخلية وتعزيز نزاهة

القرارات الإدارية، بما يؤكد أن نموذج الانحدار المستخدم دال إحصائياً.

كما يتضح من قيمة (F = 56.580) أنها ذات دلالة إحصائية مرتفعة، مما يعكس قوة النموذج وقدرته

على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويؤكد أن المساءلة والرقابة الداخلية تسهمان

بشكل معنوي في تعزيز نزاهة القرارات الإدارية.

وبناءً على ذلك، تؤكد نتائج تحليل التباين ANOVA صلاحية نموذج الانحدار المستخدم لاختبار

الفرضية، وتدعم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة والرقابة الداخلية من جهة، ونزاهة

القرارات الإدارية من جهة أخرى، بما يعكس أهمية تعزيز آليات الرقابة والمساءلة في دعم الشفافية والحد من الانحرافات الإدارية داخل المؤسسات.

٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص وتقليل التلاعب في القرارات الإدارية.

جدول رقم (٤- ١٠) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثالثة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	230.719	1	230.719	18.802	.000 ^b
	Residual	2675.081	218	12.271		
	Total	2905.800	219			

a. Dependent Variable: مجموع ٤

b. Predictors: (Constant), مجموع ٦

من خلال الجدول رقم (٤- ١٠) أعلاه، نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (Sig = 0.000) ، وهي

أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، مما يؤدي إلى رفض فرض عدم (H0) وقبول الفرض البديل (H1). ويشير ذلك إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص وتقليل

التلاعب في القرارات الإدارية، بما يؤكد أن نموذج الانحدار المستخدم دال إحصائياً.

كما يتضح من قيمة (F = 18.802) أنها ذات دلالة إحصائية، مما يعكس قدرة النموذج على تفسير

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويؤكد أن العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص تسهمان بشكل معنوي في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية داخل المؤسسات.

وبناءً على ذلك، تؤكد نتائج تحليل التباين ANOVA صلاحية نموذج الانحدار المستخدم لاختبار

الفرضية، وتدعم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص من جهة، وتقليل

التلاعب في القرارات الإدارية من جهة أخرى، وهو ما يعكس أهمية ترسيخ مبادئ العدالة والمساواة في

تعزيز نزاهة وموضوعية القرارات داخل بيئة العمل.

٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح السياسات والإجراءات والحد من تضارب

المصالح في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (٤- ١١) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1191.169	1	1191.169	60.463	.000 ^b
	Residual	4294.758	218	19.701		
	Total	5485.927	219			

a. Dependent Variable: مجموع ٥

b. Predictors: (Constant), مجموع ٦

من خلال الجدول رقم (٤- ١١) أعلاه، نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (Sig = 0.000) ،

وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، مما يؤدي إلى رفض فرض العدم (H0) وقبول الفرض

البديل (H1). ويشير ذلك إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح السياسات والإجراءات

والحد من تضارب المصالح في اتخاذ القرارات، بما يؤكد أن نموذج الانحدار المستخدم دال إحصائياً.

كما يتضح من قيمة (F = 60.463) أنها ذات دلالة إحصائية مرتفعة، مما يعكس قوة النموذج

وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويؤكد أن وضوح السياسات

والإجراءات يسهم بشكل معنوي في تقليل تضارب المصالح وتعزيز موضوعية القرارات الإدارية داخل المؤسسات.

وبناءً على ذلك، تؤكد نتائج تحليل التباين ANOVA صلاحية نموذج الانحدار المستخدم لاختبار الفرضية، وتدعم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح السياسات والإجراءات من جهة، والحد من تضارب المصالح في اتخاذ القرارات من جهة أخرى، وهو ما يبرز أهمية وضوح الأطر التنظيمية في تعزيز النزاهة والشفافية في بيئة العمل.

٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر حوكمة الموارد البشرية على الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية تُعزى لاختلاف المتغيرات الديمغرافية للعاملين.

- الجنس:

جدول رقم (١٢-٤) اختبار T-Test للفرضية الرابعة بالنسبة لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوي الدلالة
المحور الاول	ذكر	٢١,٠١	٣,٧٢٤٧٥	٠,٨٠١	.٤٢٤
	أنثى	٢٠,٥٨	٣,٦١٦٨٦		
المحور الثاني	ذكر	٢٠,٩٤	٥,٢٣١٣٨	٠,٦٨٤	.٤٩٥
	أنثى	٢٠,٤٢	٤,٩٨١٥١		
المحور الثالث	ذكر	٢٠,٧٤	٥,٣٠٩٦١	٠,٨٦٩	.٣٨٦

		٤,٤٠٥٣٦	٢٠,١٠	أنثى	
٧٤٣.	٠,٣٢٨	٣,٤١٨٥٧	٢٠,٩٥	ذكر	المحور الرابع
		٤,١٢٤٣٦	٢٠,٧٧	أنثى	
٦٢٦.	٠,٤٨٨	٥,٠٨٦٤٨	٢١,٠٩	ذكر	المحور الخامس
		٤,٨٤٥٧٣	٢٠,٧٣	أنثى	
٦٤٦.	٠,٤٦٠-	٤,٠٧٣٠٥	٢٠,٩٢	ذكر	المحور السادس
		٣,٩١٤٢٢	٢١,١٩	أنثى	

بناءً على نتائج الجدول رقم (٤-١٢) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس (ذكر/أنثى) في جميع محاور الدراسة، حيث إن قيم مستوى

الدلالة لجميع المحاور جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير

لمتغير الجنس على آراء المبحوثين تجاه محاور الدراسة المختلفة.

كما تُظهر القيم الخاصة باختبار (T) تقارباً واضحاً بين المتوسطات الحسابية لكل من الذكور

والإناث في جميع المحاور، مع فروق طفيفة جداً لا ترتقي إلى مستوى الدلالة الإحصائية، وهو ما يعكس

تجانساً في اتجاهات واستجابات أفراد العينة بغض النظر عن الجنس.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج بأن متغير الجنس لا يُعد عاملاً مؤثراً في اختلاف آراء أفراد العينة

حول محاور الدراسة، مما يدل على اتساق وجهات النظر بين الذكور والإناث تجاه موضوع الدراسة،

ويعزز من عمومية النتائج وعدم تأثرها بالخصائص الديموغرافية المرتبطة بالجنس.

- العمر :

جدول رقم (٤- ١٣) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة بالنسبة لمتغير العمر

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الاول	Between Groups	89.359	3	29.786	2.226	.086
	Within Groups	2890.800	216	13.383		
	Total	2980.159	219			
المحور الثاني	Between Groups	47.830	3	15.943	.598	.617
	Within Groups	5759.697	216	26.665		
	Total	5807.527	219			
المحور الثالث	Between Groups	141.967	3	47.322	1.881	.134
	Within Groups	5434.579	216	25.160		
	Total	5576.545	219			
المحور الرابع	Between Groups	6.381	3	2.127	.158	.924
	Within Groups	2899.419	216	13.423		
	Total	2905.800	219			
المحور الخامس	Between Groups	33.496	3	11.165	.442	.723
	Within Groups	5452.431	216	25.243		
	Total	5485.927	219			
المحور السادس	Between Groups	47.578	3	15.859	.982	.402
	Within Groups	3487.417	216	16.145		
	Total	3534.995	219			

بناءً على نتائج الجدول رقم (٤- ١٣) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر في جميع محاور الدراسة، حيث إن قيم مستوى الدلالة (Sig)

لجميع المحاور جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود تأثير لمتغير العمر على آراء المبحوثين.

كما تشير قيم (F) إلى أنها منخفضة وغير دالة إحصائياً في جميع المحاور، وهو ما يعكس تقارب المتوسطات الحسابية بين الفئات العمرية المختلفة، وعدم وجود تباينات جوهرية في الاستجابات بين هذه الفئات.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج بأن متغير العمر لا يُعد عاملاً مؤثراً في اختلاف آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة، مما يدل على تجانس وجهات النظر بين مختلف الفئات العمرية تجاه موضوع الدراسة، ويعزز من عمومية النتائج وعدم تأثرها بالاختلافات الديموغرافية المرتبطة بالعمر.

- المؤهل العلمي:

جدول رقم (٤- ١٤) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول	Between Groups	12.040	2	6.020	.440	.645
	Within Groups	2968.119	217	13.678		
	Total	2980.159	219			
المحور الثاني	Between Groups	74.926	2	37.463	1.418	.244
	Within Groups	5732.601	217	26.418		
	Total	5807.527	219			
المحور الثالث	Between Groups	147.616	2	73.808	2.950	.054
	Within Groups	5428.930	217	25.018		
	Total	5576.545	219			
المحور الرابع	Between Groups	30.182	2	15.091	1.139	.322
	Within Groups	2875.618	217	13.252		
	Total	2905.800	219			
	Between Groups	40.930	2	20.465	.816	.444

المحور الخامس	Within Groups	5444.997	217	25.092		
	Total	5485.927	219			
المحور السادس	Between Groups	1.031	2	.516	.032	.969
	Within Groups	3533.964	217	16.286		
	Total	3534.995	219			

يتضح من نتائج الجدول رقم (٤-١٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد

العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في معظم محاور الدراسة، حيث جاءت قيم مستوى الدلالة (Sig)

أكبر من (٠,٠٥) في جميع المحاور، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات الاستجابات وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي.

كما تشير قيم (F) إلى عدم وجود فروق جوهرية بين الفئات المختلفة، وهو ما يعكس تقارب آراء

المبحوثين بغض النظر عن مستوى مؤهلهم العلمي، الأمر الذي يدل على تجانس في الإدراك والاتجاهات نحو محاور الدراسة.

ويلاحظ اقتراب مستوى الدلالة في المحور الثالث من القيمة المعنوية (٠,٠٥٤)، إلا أنه لا يصل

إلى مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي لا يمكن اعتباره دالاً إحصائياً.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج بأن متغير المؤهل العلمي لا يؤثر بشكل معنوي في اختلاف آراء

أفراد العينة حول محاور الدراسة، مما يعزز من استقرار النتائج واتساقها عبر مختلف المستويات التعليمية.

- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (١٥-٤) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الاول	Between Groups	44.085	2	22.043	1.629	.198
	Within Groups	2936.074	217	13.530		
	Total	2980.159	219			
المحور الثاني	Between Groups	54.768	2	27.384	1.033	.358
	Within Groups	5752.759	217	26.510		
	Total	5807.527	219			
المحور الثالث	Between Groups	126.618	2	63.309	2.521	.083
	Within Groups	5449.928	217	25.115		
	Total	5576.545	219			
المحور الرابع	Between Groups	8.553	2	4.277	.320	.726
	Within Groups	2897.247	217	13.351		
	Total	2905.800	219			
المحور الخامس	Between Groups	39.915	2	19.958	.795	.453
	Within Groups	5446.012	217	25.097		
	Total	5485.927	219			
المحور السادس	Between Groups	21.876	2	10.938	.676	.510
	Within Groups	3513.119	217	16.189		
	Total	3534.995	219			

تشير نتائج الجدول رقم (١٥-٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة

تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث إن جميع قيم مستوى الدلالة (Sig) جاءت أكبر من (٠,٠٥) في

مختلف محاور الدراسة، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات الاستجابات تبعاً

لاختلاف سنوات الخبرة.

كما تُظهر قيم (F) عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغير الخبرة على آراء المبحوثين، وهو ما يعكس تقارب وجهات النظر بين الأفراد ذوي الخبرات المختلفة، واتساق استجاباتهم حول محاور الدراسة.

ويلاحظ أن أقرب القيم إلى الدلالة كانت في المحور الثالث ($\text{Sig} = 0.083$) ، إلا أنها لا تصل إلى مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي لا تُعد فروقاً ذات دلالة إحصائية.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج بأن عدد سنوات الخبرة لا يؤثر بشكل معنوي في اختلاف استجابات أفراد العينة، مما يدل على تجانس الآراء واستقرارها بغض النظر عن مستوى الخبرة لدى المبحوثين.

النتائج:

نتائج المحور الأول: مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية:

تمثل نتائج المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة لهذا المحور أن مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية جاء ضمن مستوى "موافق"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (٤,٠٨ – ٤,٢٩). ويشير ذلك إلى أن غالبية المشاركين يرون أن منظمات القطاع الخاص تطبق حوكمة الموارد البشرية بدرجة جيدة، مع وجود توجه واضح نحو تعزيز الكفاءة والموضوعية في العمليات الإدارية.

وقد جاءت العبارة "تدعم حوكمة الموارد البشرية تحسين كفاءة العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٩) وانحراف معياري (٠,٨٨)، مما يعكس إدراك

أفراد العينة لأهمية دور الحوكمة في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين فعالية العمليات المرتبطة بالموارد البشرية.

وحلت العبارة "تعزز حوكمة الموارد البشرية من موضوعية القرارات الإدارية داخل المنظمة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٦) وانحراف معياري (٠,٩٢)، وهو ما يشير إلى قناعة المشاركين بأن تطبيق الحوكمة يسهم في تقليل التحيز ودعم اتخاذ قرارات أكثر عدالة وموضوعية.

وجاءت العبارة "تسهم حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الشفافية في القرارات الإدارية داخل المنظمة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,١٦) وانحراف معياري (١,٠٧)، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على أهمية الحوكمة في دعم الشفافية، وإن بدرجة أقل مقارنة بالعبارات الأعلى ترتيباً.

أما العبارتان "تساهم حوكمة الموارد البشرية في ترسيخ مبادئ العدالة في معاملة الموظفين" و"تساعد حوكمة الموارد البشرية في تنظيم الإجراءات الإدارية بشكل أكثر وضوحاً" فقد جاءتا في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠٨) وانحراف معياري (١,٢٢)، وهو ما يشير إلى وجود بعض التباين في آراء المشاركين حول مدى تحقق هذه الجوانب، رغم بقائها ضمن مستوى الموافقة.

وبشكل عام، توضح نتائج هذا المحور أن مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص يُعد جيداً، مع تركيز ملحوظ على تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتعزيز موضوعية القرارات، في حين تظهر الحاجة إلى مزيد من الاهتمام بجوانب العدالة التنظيمية ووضوح الإجراءات لتحقيق مستويات أعلى من الحوكمة الفعالة.

نتائج المحور الثاني: الشفافية في الإجراءات:

تشير نتائج هذا المحور إلى أن مستوى الشفافية في الإجراءات جاء ضمن مستوى "موافق"، حيث تعكس المتوسطات الحسابية المرتفعة نسبيًا إدراك أفراد العينة لوجود درجة جيدة من الشفافية داخل المنظمات. ويظهر ذلك أن المؤسسات تسعى إلى توضيح الإجراءات الإدارية وتحسين قنوات التواصل مع الموظفين.

وقد احتلت العبارة المرتبطة بفهم مبررات القرارات الإدارية المرتبة الأولى، مما يدل على أن الشفافية تسهم بشكل كبير في توضيح أسباب القرارات وتعزيز وضوحها لدى العاملين. كما جاءت عبارة تحسين جودة التواصل في المرتبة الثانية، مما يعكس دور الشفافية في دعم التواصل الفعال داخل المنظمة.

في حين جاءت بعض العبارات، مثل تعزيز الثقة وتقليل الغموض، بدرجات أقل نسبيًا، وهو ما يشير إلى وجود تفاوت في إدراك تأثير الشفافية على هذه الجوانب، رغم أهميتها في بيئة العمل التنظيمية. وبشكل عام، توضح النتائج أن المنظمات تتمتع بمستوى جيد من الشفافية في الإجراءات، مع ضرورة تعزيز دورها بشكل أكبر في بناء الثقة وتقليل الغموض لتحقيق بيئة تنظيمية أكثر وضوحًا واستقرارًا.

نتائج المحور الثالث: المساءلة والرقابة الداخلية:

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة لهذا المحور هي "موافق" بمتوسط حسابي قدره (٤,١١)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (٣,٩٥ – ٤,٢٤). ويشير

ذلك إلى أن المشاركين يرون أن المساءلة والرقابة الداخلية تلعبان دورًا مهمًا في ضبط القرارات الإدارية وتعزيز الالتزام داخل منظمات القطاع الخاص.

جاءت العبارتان المتعلقتان بدور الرقابة الداخلية في متابعة سير القرارات الإدارية بشكل مستمر، ودور المساءلة في الحد من الانحرافات في اتخاذ القرارات في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٤) وانحراف معياري (١,٠٣)، ونسبة موافقة بلغت ٥٥٪ من المشاركين، مما يعكس إدراكًا واضحًا لأهمية هذه الآليات في تحسين جودة القرارات الإدارية والحد من الأخطاء التنظيمية.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة المرتبطة بدور الرقابة الداخلية في الكشف عن الأخطاء والمخالفات الإدارية بمتوسط (٤,٠٩) وانحراف معياري (١,٠٦)، ونسبة موافقة ٤٧,٣٪، مما يدل على أهمية الرقابة في تعزيز النزاهة والالتزام داخل بيئة العمل.

وفي المرتبة الثالثة، جاءت العبارة الخاصة بضمان التزام المسؤولين بالسياسات والإجراءات المعتمدة بمتوسط (٤,٠١) وانحراف معياري (١,١٦)، مع نسبة موافقة ٤٦,٨٪، وهو ما يعكس وجود التزام نسبي بالسياسات، مع إمكانية تعزيز هذا الجانب بشكل أكبر.

أما العبارة المتعلقة بتعزيز المساءلة لتحمل المسؤولية لدى متخذي القرار فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٩٥) وانحراف معياري (١,٢٨)، ونسبة موافقة ٤٨,٦٪، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في ترسيخ ثقافة تحمل المسؤولية الفردية، رغم أهميتها في دعم فاعلية الحوكمة.

وتوضح نتائج هذا المحور أن المساءلة والرقابة الداخلية تمثلان عنصرًا أساسيًا في الحد من الانحرافات الإدارية وتعزيز كفاءة القرارات، إلا أن هناك تفاوتًا نسبيًا في مستوى تطبيق بعض

الجوانب، خاصة ما يتعلق بتعزيز تحمل المسؤولية، وهو ما يستدعي مزيداً من التركيز على ترسيخ ثقافة المساواة داخل المنظمات.

نتائج المحور الرابع: العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص:

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة لهذا المحور هي "موافق" بمتوسط حسابي قدره (٤,١٧)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (٤,٠٠ – ٤,٢٥). ويشير ذلك إلى أن المشاركين يرون أن العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص تلعبان دوراً مهماً في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، ودعم بيئة عمل قائمة على الإنصاف والمساواة داخل المنظمات.

جاءت العبارة المتعلقة بتعزيز العدالة التنظيمية ثقة الموظفين بالإدارة في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٥) وانحراف معياري (١,٠٢)، ونسبة موافقة بلغت ٥٥,٩٪ من المشاركين، مما يعكس إدراكاً واضحاً لأهمية العدالة التنظيمية في بناء علاقات إيجابية ومستقرة بين الموظفين والإدارة.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارتان المرتبطتان بتأثير العدالة التنظيمية على رفع مستوى رضا الموظفين، ودور تكافؤ الفرص في الحد من التمييز بين الموظفين بمتوسط (٤,٢١) وانحراف معياري (١,٠٥)، ونسبة موافقة بلغت ٥٦,٤٪، مما يدل على أن المشاركين يدركون أهمية العدالة وتكافؤ الفرص في تحسين الرضا الوظيفي وتقليل مظاهر التمييز داخل المنظمة.

وفي المرتبة الثالثة، جاءت العبارة الخاصة بإسهام تكافؤ الفرص في دعم الاستقرار الوظيفي بمتوسط (٤,٢٠) وانحراف معياري (١,٠٣)، مع نسبة موافقة بلغت ٥٢,٣٪، وهو ما يعكس وجود وعي بأثر تكافؤ الفرص في تعزيز الاستقرار المهني للعاملين.

أما العبارة المتعلقة بتعزيز شعور الموظفين بالإنصاف داخل المنظمة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤,٠٠) وانحراف معياري (١,١٧)، وبنسبة موافقة بلغت ٤٦,٨٪، مما يشير إلى وجود بعض التفاوت في إدراك المشاركين لمستوى الإحساس الفعلي بالإنصاف، رغم أهميته في تحقيق العدالة التنظيمية.

وتوضح نتائج هذا المحور أن العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص تمثلان عنصرين أساسيين في دعم الثقة التنظيمية وتحسين الرضا الوظيفي، إلا أن هناك تفاوتاً نسبياً في إدراك بعض الجوانب المرتبطة بالشعور بالإنصاف، وهو ما يستدعي تعزيز ممارسات العدالة بشكل أكثر وضوحاً لضمان تحقيق بيئة عمل متوازنة ومستقرة.

نتائج المحور الخامس: وضوح السياسات والإجراءات:

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة لهذا المحور هي "موافق" بمتوسط حسابي قدره (٤,١٩)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (٤,١٢ – ٤,٢٤). ويشير ذلك إلى أن المشاركين يرون أن وضوح السياسات والإجراءات يمثل عنصراً مهماً في تحسين سير العمل داخل المنظمات، من خلال تسهيل فهم المهام وتقليل الأخطاء وتعزيز الانضباط الإداري.

جاءت العبارات المتعلقة بتقليل الأخطاء الإدارية وتقليل الاجتهادات الفردية في اتخاذ القرار في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٤) وانحراف معياري (١,٠١)، وبنسبة موافقة بلغت ٥٤,٥٪ من المشاركين، مما يعكس إدراكاً واضحاً لأهمية وضوح السياسات في توحيد الممارسات الإدارية وضبط القرارات.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة المرتبطة بتسهيل فهم المهام الوظيفية بمتوسط (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٩٩)، وبنسبة موافقة ٥٣,٦٪، مما يدل على أن وضوح السياسات يسهم بشكل مباشر في تحسين فهم الأدوار والمسؤوليات الوظيفية.

وفي المرتبة الثالثة، جاءت العبارة الخاصة بتوحيد أساليب العمل داخل المنظمة بمتوسط (٤,١٣) وانحراف معياري (١,١٦)، مع نسبة موافقة ٥٣,٢٪، وهو ما يعكس وجود دور مهم للسياسات الواضحة في تحقيق الاتساق في الأداء بين الموظفين.

أما العبارة المتعلقة برفع كفاءة الأداء التنظيمي فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤,١٢) وانحراف معياري (١,١٧)، وبنسبة موافقة ٥٣,٢٪، مما يشير إلى وجود بعض التباين في إدراك المشاركين للأثر المباشر لوضوح السياسات على تحسين الكفاءة التنظيمية، رغم أهميته.

وتوضح نتائج هذا المحور أن وضوح السياسات والإجراءات يمثل عاملاً أساسياً في تحسين بيئة العمل وتقليل الأخطاء وتعزيز الانضباط الإداري، إلا أن هناك تفاوتاً نسبياً في إدراك أثره على كفاءة الأداء التنظيمي، وهو ما يستدعي تعزيز الربط بين وضوح السياسات وتحسين الأداء بشكل أكثر وضوحاً داخل المنظمات.

نتائج المحور السادس: مستوى التلاعب بالقرارات الإدارية:

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة لهذا المحور هي "موافق" بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٠)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (٤,١٤ – ٤,٢٧). ويشير

ذلك إلى أن المشاركين يرون أن التلاعب بالقرارات الإدارية قد يظهر بدرجة ملحوظة داخل المنظمات، من خلال تأثر بعض القرارات بعوامل غير موضوعية مثل العلاقات الشخصية أو المصالح الفردية.

جاءت العبارة المتعلقة بوجود ممارسات غير رسمية تؤثر على عدالة القرارات الإدارية في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٧) وانحراف معياري (١,٠٠)، وبنسبة موافقة بلغت ٥٦,٨٪ من المشاركين، مما يعكس إدراكًا عاليًا لوجود تأثير لممارسات غير رسمية على سير العملية الإدارية.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارات المرتبطة بتأثر تقييمات الأداء بعوامل غير مهنية، واتخاذ قرارات بناءً على مصالح شخصية بمتوسط (٤,٢١) وانحراف معياري (١,٠١)، وبنسبة موافقة ٥٣,٦٪، مما يدل على وجود تصور لدى المشاركين بأن بعض القرارات قد لا تعتمد بالكامل على معايير موضوعية.

وفي المرتبة الثالثة، جاءت العبارة المتعلقة بتأثر القرارات الإدارية بالعلاقات الشخصية داخل المنظمة بمتوسط (٤,١٥) وانحراف معياري (١,٠٦)، مع نسبة موافقة ٥٠,٩٪، وهو ما يشير إلى إدراك تأثير العلاقات الشخصية على بعض القرارات الإدارية.

أما العبارة الخاصة بتفضيل بعض الموظفين دون مبررات موضوعية فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤,١٤) وانحراف معياري (١,٠٨)، وبنسبة موافقة ٥١,٤٪، مما يشير إلى وجود هذا النوع من التلاعب ولكن بدرجة إدراك أقل نسبيًا مقارنة ببقية الممارسات.

وتوضح نتائج هذا المحور أن مستوى التلاعب بالقرارات الإدارية يُعد ملحوظًا من وجهة نظر المشاركين، حيث تتجلى بعض الممارسات غير الرسمية والعوامل غير الموضوعية في التأثير على

القرارات، وهو ما يؤكد أهمية تعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية والرقابة للحد من هذه الممارسات وضمان عدالة القرارات الإدارية.

التوصيات:

- العمل على تعزيز ممارسات حوكمة الموارد البشرية من خلال تطوير سياسات وإجراءات واضحة ومحددة تضمن الشفافية والعدالة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- تفعيل آليات المساءلة والرقابة الداخلية بشكل دوري للحد من الانحرافات الإدارية وضمان الالتزام بالأنظمة والسياسات المعتمدة.
- تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة التنظيمية في جميع ممارسات الموارد البشرية بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل مظاهر التمييز.
- تطوير وضوح السياسات والإجراءات الإدارية وتبسيطها بما يسهل على الموظفين فهمها وتطبيقها بشكل صحيح، ويحد من الاجتهادات الفردية.
- الحد من مظاهر التلاعب في القرارات الإدارية من خلال وضع ضوابط رقابية صارمة وآليات شفافة تعتمد على معايير موضوعية في التقييم واتخاذ القرار.
- تعزيز ثقافة النزاهة والالتزام الأخلاقي داخل المنظمة عبر برامج توعوية وتدريبية موجهة للقيادات والعاملين.
- دعم استخدام الأنظمة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لما لها من دور في تقليل التدخل البشري غير المنضبط وزيادة الشفافية.

المقترحات:

- دراسة أثر حوكمة الموارد البشرية على تحسين جودة القرارات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص.
- بحث العلاقة بين المساءلة والرقابة الداخلية ومستوى كفاءة الأداء الإداري داخل المنظمات.
- تحليل تأثير العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- دراسة دور وضوح السياسات والإجراءات في الحد من التلاعب الإداري وتعزيز الشفافية.
- استكشاف أثر التلاعب في القرارات الإدارية على الأداء المؤسسي وثقة العاملين بالإدارة.

المراجع

مراجع الدراسة العربية:

أرباب، نهي عثمان عبد الحميد. (٢٠٢٣). دور حوكمة الموارد البشرية بجامعة نجران في تحقيق الكفاءة البشرية للوصول لرؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدین، مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، جامعة شقراء، المجلد ١١، العدد ١، ص ٢٠٦ - ٢٣١.

البدیر، جابر بن ظاهر جابر، الفقيه، جمیل بن طلعت جمیل، کمون، کریم. (٢٠٢٤). أثر الحوكمة ودورها في التميز المؤسسي: دراسة حالة: حلواني إخوان، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٢٧٣، ص ٢٢١ - ٢٦٦.

البلوشي، محمد درويش محمد. (٢٠٢١). أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك - دراسة حالة لشركة مسقط لتوزيع الكهرباء، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.

بن سعدة، عبدالقادر، بخوش، مديحة يونس. (٢٠٢١). واقع حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، المجلد ١١، العدد ٢، ص ٩٦٠ - ٩٨٤.

الجبوري، علي جاسم محمد، الجرجري، أحمد حسين حسن. (٢٠٢٤). التحول الرقمي مدخل لتعزيز حوكمة الموارد البشرية: دراسة تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين في مديرية مرور محافظة نينوى، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد ٦، العدد ٤، ص ١٠٣١ - ١٠٥٤.

الرويلي، أحمد بن خلف بن أحمد. (٢٠٢٥). أثر الحوكمة الإدارية في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على فرع وزارة الموارد البشرية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن.

سعاد، حموم، بونوة، شعيب. (٢٠٢٢). حوكمة الموارد البشرية وسياسة التوظيف في المؤسسات الإستشفائية: دراسة حالة المستشفى الجامعي تلمسان، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد ٥، العدد ١، ص ١٥٣ - ١٦٢.

شعبان، رزان يونس أحمد. (٢٠١٩). درجة ممارسة الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية ومعوقات لها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم جرش من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة جرش، الأردن.

الشيخ، أحمد يوسف، حسن، محمد وهبه محمد، راغب، محمد عبدالسلام، حنفي، علياء. (٢٠٢٤). أثر حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي بمحافظة الإسكندرية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد ٦١، العدد ٤، ص ١٦٣ - ٢١٢.

عبد الرحمن، محمد رمضان محمد. (٢٠٢٣). العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري بالتطبيق على وزارة التنمية المحلية المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ١٤، العدد ٣، ص ٤٢٨ - ٤٨٨.

عبدالله، عبدالله محمود، عناد، إبراهيم مرعي. (٢٠٢١). استراتيجية حوكمة الموارد البشرية للحد من الفساد الإداري، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد ١٧، العدد ٥٣، ص ٣١٩ - ٣٣٨.

العجيل، عمر سعد، داود، ياسر إبراهيم محمد، عمر، علاء الدين عبدالعزيز فهمي. (٢٠٢٢). أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين جودة المعلومات المحاسبية وترشيد القرارات في ظل الرقمنة: دراسة تطبيقية على سوق الأوراق المالية الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد ١٣، ص ١٢٧١ - ١٣٠٧.

العطرة، قاسمي. (٢٠٢١). عملية اتخاذ القرار وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

عيسى، نجار، محمد، تريعة مولاي. (٢٠٢٢). أسس القرارات الإدارية وأثرها القانوني، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، العراق.

الفراجي، محمد مظهر مزعل، عبد، رحمة عصام، شريف، رقية سامي. (٢٠٢٥). دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الريادة: دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد ٢١، عدد خاص، ص ١٧١٩ - ١٨١٣.

المحمدي، عماد محمد عبد، الشناوي، وليد محمد. (٢٠٢٤). عدم الرجعية في القرارات الإدارية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، جامعة المنصورة، المجلد ١٤، العدد ٩٠، ص ١ - ٥٠.

المحميد، سامية عبدالله سليمان. (٢٠٢٥). مبادئ حوكمة الشركات: دراسة نظرية لأثرها على الشفافية والكفاءة الإدارية، المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، العدد ٧٥، ص ١٩٠ - ١٩٩.

مرسال، منى النيل مصطفى. (٢٠٢٠). دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مصر، العدد ١١، ص ١٩٥ - ٢١٩.

موسى، محمد صلاح السيد شلبي. (٢٠٢٥). تشخيص حوكمة الموارد البشرية باستخدام نموذج GAIT: دراسة حالة، مجلة إبداع في الآداب والدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٢، العدد ٤، ص ١٨٥ - ٢٣٧.

النعمي، محمد عبدالله صقر ذياب. (٢٠٢٢). دور الحوكمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية، مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، العدد ١٣، ص ٢١٦ - ٢٢٥.

وهيبة، بلباقي. (٢٠١٨). علاقة التسبيب بركن في القرارات الإدارية، مجلة دفاثر السياسة والقانون، العدد ١٨، ص ١ - ١٠.

مراجع الدراسة الأجنبية:

AJ De Bruyn (2020), Harnessing HR Governance Ineffective Virtual Teams, International Journal of social sciences and Humanity Studies Vol (12), 1.

Indarti, M. G. K., Widiatmoko, J., & Pamungkas, I. D. (2021). Corporate governance structures and probability of financial distress: Evidence from Indonesia manufacturing companies. International Journal of Financial Research, 12 . (1).

Kaehler B., Grundei J. (2019) HR Governance as a part of the Corporate Governance Concept. In: HR Governance. Springer Briefs in Business. Springer, Cham.

Sabreya Khanom Zuma(2018), HR Governance for Sustainable Human Resource Development: Evidence from Private Sector of Bangladesh, European Journal of Business and Management. Vol.10, No.12,p,207- 216.

Sinaga, Ananda Sabrida Tora Br & Rujiman, Rina Br Bukit, (2021), The Influence of Internal Control System, Individual Morality, and HR Competency on Fraud Prevention with Good Governance as An Intervening Variables: Study on OPD Deli Serdang Regency, North Sumatra Journal Sains Sosio Humaniora, Vol (5), 1.

الملاحق

أثر حوكمة الموارد البشرية في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية: دراسة تطبيقية
على القطاع الخاص

إعداد: حنان بنت عبد الرحمن المطيري

الرقم الأكاديمي/ ٢٥٢٠٠٠٠١٠

إشراف:

الدكتور: فايز علي جراد
كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الدكتور/ الفیصل عبد الحمید محمد
كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

العام الدراسي:

١٤٤٧هـ / ٢٠٢٦م

السيد/المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إحاطتكم علماً بأنني طالبة في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص إدارة الموارد البشرية، وأعمل حالياً على إعداد بحث بعنوان:

"أثر حوكمة الموارد البشرية في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص"، وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير.

ونظراً لأهمية آرائكم وخبرتكم العملية، أرجو منكم التفضل بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان، لما لها من دور أساسي في دعم نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها. كما أؤكد لسيادتكم أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لذا أرجو منكم الإجابة بدقة وموضوعية قدر الإمكان، لما لذلك من أثر مباشر في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في تطوير الممارسات القيادية داخل منظمات الأعمال.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير.

الباحثة

حنان بنت عبد الرحمن المطيري

طالبة ماجستير إدارة الموارد البشرية

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

أولا : الخصائص الديموغرافية:

١-الجنس:

- ذكر () - أنثى ()

٢-العمر:

- ٣٠ سنة أو أقل () - من ٣١ إلى ٣٥ سنة ()
- من ٣٦ إلى ٤٠ سنة () - من ٤١ سنة فأكثر ()

٣-المؤهل العلمي:

- بكالوريوس () - ماجستير () - دكتوراه ()

٤-عدد سنوات الخبرة:

- ٥ سنوات أو أقل () - من ٥ إلى ١٠ سنوات ()
- من ١٠ سنوات فأكثر ()

ثانيا: محاور الدراسة:

المحور الأول: مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية:

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من ١ إلى ٥، حيث يمثل الرقم ١ "غير موافق بشدة" ويمثل الرقم ٥ "موافق بشدة". يرجى وضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

رقم	العبارات	٥ موافق بشدة	٤ موافق	٣ محايد	٢ غير موافق	١ غير موافق بشدة
1	تسهم حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الشفافية في القرارات الإدارية داخل المنظمة.					
2	تساهم حوكمة الموارد البشرية في ترسيخ مبادئ العدالة في معاملة الموظفين.					
3	تدعم حوكمة الموارد البشرية تحسين كفاءة العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية.					
4	تساعد حوكمة الموارد البشرية في تنظيم الإجراءات الإدارية بشكل أكثر وضوحاً.					
5	تعزز حوكمة الموارد البشرية من موضوعية القرارات الإدارية داخل المنظمة.					

المحور الثاني: الشفافية في الإجراءات:

رقم	العبارات	٥ موافق بشدة	٤ موافق	٣ محايد	٢ غير موافق	١ غير موافق بشدة
1	تتيح الشفافية في الإجراءات وضوح القرارات الإدارية لجميع الموظفين.					
2	تعزز الشفافية ثقة الموظفين في الإدارة العليا.					
3	تسهم الشفافية في تقليل الغموض المرتبط بالإجراءات التنظيمية.					
4	تمكن الشفافية الموظفين من فهم مبررات القرارات الإدارية.					
5	تساعد الشفافية في تحسين جودة التواصل داخل المنظمة.					

المحور الثالث: المساءلة والرقابة الداخلية:

رقم	العبارات	٥	٤	٣	٢	١
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تضمن المساءلة التزام المسؤولين بالسياسات والإجراءات المعتمدة.					
2	تسهم الرقابة الداخلية في متابعة سير القرارات الإدارية بشكل مستمر.					
3	تساعد المساءلة في الحد من الانحرافات في اتخاذ القرارات.					
4	تكشف الرقابة الداخلية عن الأخطاء والمخالفات الإدارية.					
5	تعزز المساءلة تحمل المسؤولية لدى متخذي القرار.					

المحور الرابع: العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص:

رقم	العبارات	٥	٤	٣	٢	١
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعزز العدالة التنظيمية شعور الموظفين بالإنصاف داخل المنظمة.					
2	يساهم تكافؤ الفرص في الحد من التمييز بين الموظفين.					
3	يؤدي تطبيق العدالة التنظيمية إلى رفع مستوى رضا الموظفين.					
4	تعزز العدالة التنظيمية ثقة الموظفين بالإدارة.					
5	يسهم تكافؤ الفرص في دعم الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة.					

المحور الخامس: وضوح السياسات والإجراءات:

رقم	العبارات	٥	٤	٣	٢	١
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يسهم وضوح السياسات والإجراءات في تسهيل فهم المهام الوظيفية.					
2	يؤدي وضوح السياسات إلى تقليل الأخطاء الإدارية.					
3	يساعد وضوح الإجراءات في توحيد أساليب العمل داخل المنظمة.					
4	يقلل وضوح السياسات من الاجتهادات الفردية في اتخاذ القرار.					
5	يساهم وضوح السياسات في رفع كفاءة الأداء التنظيمي					

المحور السادس: مستوى التلاعب بالقرارات الإدارية:

رقم	العبارات	٥	٤	٣	٢	١
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	قد تتأثر القرارات الإدارية بعلاقات شخصية داخل المنظمة.					
2	يتم أحياناً تفضيل بعض الموظفين في القرارات الإدارية دون مبررات موضوعية.					
3	قد تتأثر تقييمات الأداء بعوامل غير مهنية.					
4	يمكن أن تُتخذ بعض القرارات الإدارية بناءً على مصالح شخصية.					
5	توجد ممارسات غير رسمية قد تؤثر على عدالة القرارات الإدارية.					

شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير لجميع المشاركين في هذا الاستبيان على وقتكم وجهودكم القيمة. إن مشاركتكم الفعالة وملاحظاتكم الهامة ساهمت بشكل كبير في إنجاح هذه الدراسة. أقدر تعاونكم ودعمكم، وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

حنان بنت عبدالرحمن المطيري
طالبة ماجستير إدارة موارد بشرية
كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

Abstract

This study aimed to examine the impact of human resource governance practices on reducing administrative decision-making manipulation in private sector organizations. The study focused on analyzing the role of key dimensions of human resource governance, including accountability and internal control, organizational justice and equal opportunities, clarity of policies and procedures, and the level of manipulation in administrative decisions, as critical factors in enhancing transparency, integrity, and the quality of decision-making within organizations.

The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used as the primary data collection tool. The sample consisted of (220) respondents working in private sector organizations. After collecting the questionnaires, they were subjected to statistical analysis using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The findings revealed a statistically significant relationship between human resource governance and the reduction of administrative decision-making manipulation. The results also indicated that the dimensions of governance—such as accountability, internal control, organizational justice, and clarity of policies and procedures—positively contribute to minimizing manipulation practices and enhancing transparency in administrative decision-making. Furthermore, the results showed no statistically significant differences in respondents' perceptions based on demographic variables (age, educational qualification, and years of experience), indicating a general consistency in responses across the study sample.

Keywords: Human Resource Governance, Administrative Decision-Making Manipulation, Accountability, Internal Control, Organizational Justice.

**Mid- Ocean University
College of Administration
Human Resource Management**



**The Impact of Human Resource Governance on Reducing
Administrative Decision-Making Manipulation: An Applied
Study on the Private Sector**

Prepared by:

Student: Hanan bint Abdulrahman Al-Mutairi

Academic Number: 252000010

Supervised by:

**Dr.
Al-Faisal Abdulhamid Mohammed
College of Administration,
Mid- Ocean University**

**Dr.
Fayez Ali Jarad
College of Administration,
Mid- Ocean University**

**Academic Year
1447-2026 AD**