

استراتيجية حوكمة الموارد البشرية للحد من الفساد الإداري

الباحث: إبراهيم مرعید عناد

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة تكريت

ibraheemmareed19@gmail.com

أ.م.د. عبدالله محمود عبدالله

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة تكريت

Abdallah554@tu.edu.iq

المستخلص:

تمثل حوكمة الموارد البشرية توجهاً استراتيجياً 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 (100) فرداً من الموظفين العاملين في دائرة البطاقة الوطنية أبو غريب/بغداد، اختيرت عينة عشوائية (قصدية) بواقع (80) فرداً ليمثلوا مجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً، كانت (75) 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، فضلاً 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 بمبادئ أخرى لحوكمة الموارد البشرية والتي لا تقل أهمية من المبادئ المؤثرة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الموارد البشرية، الفساد الإداري.

Human Resource Governance Strategy to Reduce Administrative Corruption

Assist. Prof. Dr. Abdullah M. Abdullah
College of Administration and Economics
Tikrit University

Researcher: Ibraheem Mareed Eanad
College of Administration and Economics
Tikrit University

Abstract:

Human resource governance represents a contemporary strategic trend for many organizations that suffer from many problems related to the performance of human resources and their ethics at work. The aim of the research is to find out whether the application of human resources governance principles in the researched organization leads to reducing cases of administrative corruption. Are the principles of human resources governance available in the organization researched to reduce cases of administrative corruption? The research community was represented by (100) members of the employees working in the National Card Department Abu Ghraib - Baghdad. A random sample was chosen (intentionally) by (80) individuals to properly represent the research community. (75) Questionnaires were suitable for analysis, and statistical methods were used. Appropriateness, depending on the data analysis program (SPSS). The research reached the reality of the availability of some principles of human resource

governance in the researched organization. As well as that there is an effect of some principles of human resources governance in the researched organization to reduce administrative corruption. While there are many of them that have no effect and this it applies with the reality in the field, and therefore the research presented a set of recommendations, the most important of which was the concern for other principles of human resource governance, which are no less important than the influencing principles.

Keywords: human resource governance, administrative corruption.

المقدمة

تشكل استراتيجية الحكومة بصورة عامة منهج عمل مؤسسي متقدم وفق مبادئ الشفافية والمراقبة والمسؤولية والمساواة لتحقيق إدارة منضبطة مسؤولة لمؤسسات الدولة ب مختلف تخصصاتها ومتابعتها عبر رقابة محكمة تؤمن انسانية العمل المؤسسي من خلال الإفصاح المؤسسي والمتابعة المستمرة لضمان توافق أداء الفرد مع أهداف المؤسسة بغية تحقيق أفضل أداء يتميز بالجودة والكفاءة والفاعلية.

ويعد تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية أحد الاستراتيجيات الأساسية الخاصة التي تتكامل مع الإستراتيجية العامة لتلك المؤسسات ويعود توافرها القاعدة الأساسية الفاعلة في نجاح وتطبيق إستراتيجية حوكمة الموارد البشرية والحد من حالات الفساد الإداري ومن ثم فلا بد من استراتيجيات مدروسة بدقة وموضوعية، تأخذ بعين الاعتبار جميع جوانب هذه المشكلة، وذلك بالتركيز على علاج مسبباته تطبيقاً لمبدأ الوقاية خير من العلاج ولهذا فإن وجود إستراتيجية متكاملة لمواجهة الفساد الإداري أصبحت ضرورة حتمية وذلك للحد من الفساد الإداري ومكافحته.

المبحث الأول: منهجية البحث

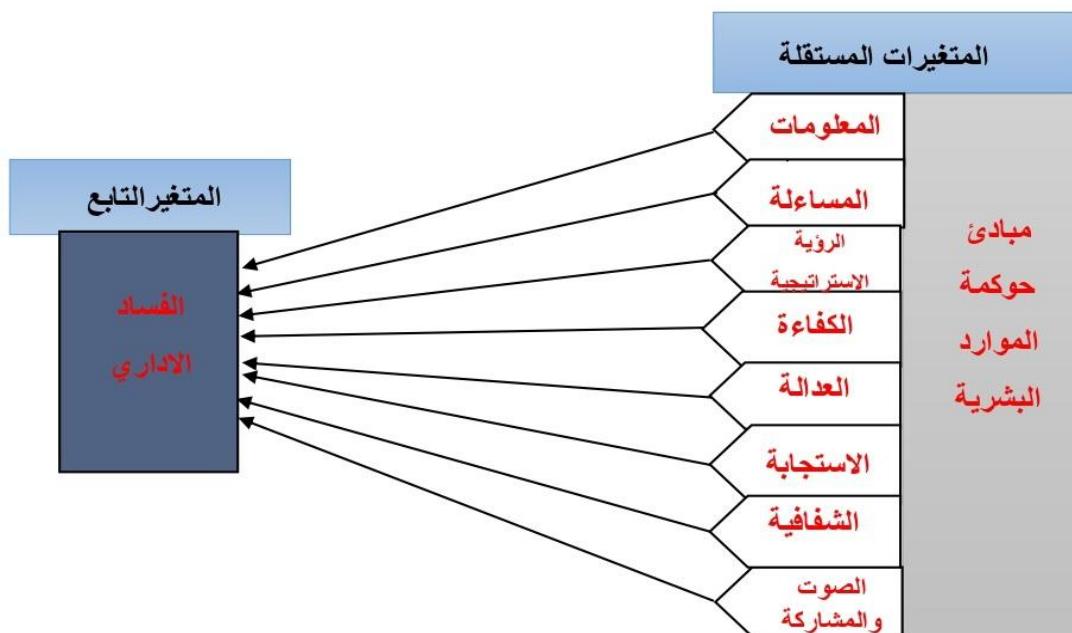
أولاً. مشكلة البحث: انطلاقاً من التوجهات المعاصرة التي تؤكد على أهمية المورد البشري باعتباره التوجه الأكثر حداثة في إدارة الأعمال، باعتبار ان القيم السائدة في المنظمة وأدائها المتميز يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري، الامر الذي دفع الإدارات ان تكون ملزمة بتغيير مفاهيمها واستراتيجيتها التي تتبعها بشكل مستمر ولكي تستطيع التكيف مع هذه التغيرات، كان من اللازم وجود استراتيجيات خاصة بتحكيم مواردها البشرية، من هنا أدركت المنظمات بأنه لابد من البحث عن أساليب وتقنيات مبتكرة من اجل تحقيق التميز في الأداء وتحقيق السمعة الجيدة من خلال تقليل مظاهر الفساد الإداري والحد من السلوكات اللاأخلاقية في العمل، فبرزت نماذج إدارية جديدة والمتمثلة باستراتيجية حوكمة الموارد البشرية للحد من السلوكات اللاأخلاقية في العمل والتي تتمثل في مظاهر الفساد الإداري.

ان تمازج وتوافق الرؤية الفلسفية لموضوع البحث مع تشخيص الواقع الميداني للمنظمة المبحوث من خلال الزيارات المتكررة والتعرف على مستوى الأنشطة التي تقوم بها، جعلت الباحثين يتساءلون حول (هل تتوافق مبادئ حوكمة الموارد البشرية المتمثلة بـ (المعلومات، والمساءلة، والرؤية والتوجه الاستراتيجي، والشفافية، والكفاءة، والعدالة، والاستجابة، والصوت والمشاركة) في المنظمة المبحوثة للحد من حالات الفساد الإداري؟) وكذلك (ما مدى أهمية كل مبادئ في حال توفرها في الحال من الفساد الإداري؟).

ثانياً. أهمية البحث: أن حداة موضوع البحث الحالي يفضي إلى نتائج ومقترنات تساعده المدراء والعاملين في دائرة البطاقة الوطنية في أبي غريب التابعة لمديرية أحوال بغداد الكرخ وسياساتها وممارساتها المستقبلية كونها قطاعاً حيوياً أمانياً وخدماً ذات تماش مع المواطنين، فالتعاطي مع مفهوم إستراتيجية حوكمة الموارد البشرية وفلسفتها ومبادئها ومعاييرها وخطوط تطبيقها يعد خطوة استشرافية نحو التطوير والإصلاح من جهة، والقضاء على الفساد الإداري أو محاولة الإفساد من جهة أخرى.

ثالثاً. أهداف البحث: إن الأهداف الأساسية التي يصبو إليه البحث هو:

١. دراسة تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في دائرة البطاقة الوطنية في أبي غريب التابعة لمديرية أحوال بغداد الكرخ للحد من الفساد الإداري.
 ٢. معرفة موافق جميع العاملين في المنظمة المبحوثة على مختلف مستوياتهم في تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية للحد من الفساد الإداري وما سيكون عليه لاحقاً التزامهم بتطبيقها.
 ٣. قياس علاقة الارتباط والاثر ما بين مبادئ إستراتيجية حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري.
- رابعاً. متغيرات البحث ومخططه الافتراضي:** يظهر هذا البحث أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة بمبادئ حوكمة الموارد البشرية الثمانية على المتغير التابع المتمثل بالفساد الإداري حيث يفترض الباحثان وجود علاقة تأثير قوية بين متغيرات البحث وكما يوضحه الشكل (١).



الشكل (١): المخطط الافتراضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث: اعتمد البحث في صياغة فرضياته على ثلاثة فرضيات رئيسية:

١. **الفرضية الاولى:** تتوافق مبادئ الموارد البشرية المتمثلة بـ (المعلومات، والمساعدة، والرؤية، والاستراتيجية، والكفاءة، والعدالة، والاستجابة، والشفافية، والصوت والمشاركة) في المنظمة المبحوثة للحد من حالات الفساد الإداري.
٢. **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ما بين مبادئ حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري.
٣. **الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي لمبادئ حوكمة الموارد البشرية على الفساد الإداري.

سادساً. عينة البحث: تمثل مجتمع البحث بكل الموظفين العاملين في دائرة البطاقة الوطنية أبو غريب-بغداد، والذين بلغ عددهم (100) واختيرت عينة غير عشوائية (عمدية) بواقع (80) فرداً ليمثلوا مجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً، وتم استبعاد (75) استبانة منها واستبعاد (5) استبيانات لكونها غير صالحة بسبب عدم إكمال الإجابة عليها لذلك تم استبعادها وامتدت الفترة الزمنية للبحث من ٢٠٢٠/٧/١ إلى ٢٠٢٠/١٠/١.

إحدى خصائص توزيع عينة البحث هي حسب متغير التحصيل الدراسي، إذ ان نسبة (65.3%) من الأفراد يحملون شهادة البكالوريوس وبواقع (49) مشاهدة وكانت هي النسبة الأعلى، تليها نسبة الحاصلين على شهادة الإعدادية (22.7%) وبواقع (17) مشاهدة، وكانت نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه (0%).

الجدول (١): توزيع عينة البحث حسب متغير التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة	ت
إعدادية فما دون	17	22.7%	1
دبلوم فني	6	8%	2
بكالوريوس	49	65.3%	3
دبلوم عالي	1	1.3%	4
ماجستير	2	2.7%	5
دكتوراه	0	0%	6
المجموع	75	100%	

المبحث الثاني: حوكمة الموارد البشرية للحد من الفساد الاداري

أولاً. الحوكمة:

١. **مفهوم الحوكمة:** ظهر مصطلح الحوكمة (Governance) كمفهوماً حديثاً في أواخر التسعينيات من القرن العشرين، فرض نفسه وأوجد كيانه قسراً وأنشر سريعاً ويرجع ذلك إلى تحديات عدّة منها سعي الإدارات في المنظمات إلى إعادة أدوارها لتحقيق الأفصاح والشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤوليات، أطلقـت هذه الكلمة سابقاً على مصطلحات أخرى مثل الادارة الجيدة، الادارة الرشيدة، الضبط النظمي، التحكيم النظمي، الحاكمة المنظمية، حوكمة المنظمات (ميخائيل، ٢٠٠٥: ٨٣).

ويعرف (هنشطش والسيد أحمد، ٢٠١٩: ٣١) الحوكمة بأنها أسلوب حديث وفعال يراد إدخاله في مجال تدبير الشأن العام، وهذا الأسلوب يتطلب لتطبيقه الأخذ بنظر الاعتبار إعادة النظر في العلاقة القائمة بين جميع الأطراف استناداً إلى مجموعة من المبادئ.

٢. **مفهوم الموارد البشرية واستراتيجيتها:** يعتبر المورد البشري أهم عوامل نجاح المؤسسات، إذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، هذا ما يمكن ترجمته في سعيها إلى اكتساب أفضلها، ويمكن تعريف الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات (حسن، ٢٠٠٢: ١٨).

ويعرف (عقيلي، ٢٠٠٩: ٧١) استراتيجية ادارة الموارد البشرية بأنها ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الاجل مع العنصر البشري في العمل وكل ما يتعلق

له من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله وتنماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح الى تحقيقها في ظل البيئة التي تتعايشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة.

ثانياً. حوكمة الموارد البشرية:

١. **مفهوم حوكمة الموارد البشرية:** إن المؤسسات اليوم يجب أن لا تركز فقط على ما لديها من موارد بشرية، بل لا بد من خلق إستراتيجية وقائية تمكنها من إنجاح عمل الحوكمة الفعلية لطاقاتها البشرية، تتمثل في تبني وتطبيق بعض المبادئ لكي تجعل عمل الحوكمة لمواردها البشرية ناجحة وموثوق بها، تبدأ من الاستقطاب والتدقيق والاختيار الأمثل وإدارة المخاطر للموارد البشرية والتي يتم توظيفها لحين انتهاء مسارها الوظيفي، وتعد الموارد البشرية من أهم مصادر تميز المنظمات، فالمنافسة الحقيقة هي بما تمتلكه المنظمات من كفاءات وخبرات ومهارات التي تحملها مواردها البشرية، ومن أجل المحافظة على تلك الميزة فلا بد من وجود أداة للتنفيذ، فاعتماد حوكمة الموارد تسهل تلك العملية من حيث السيطرة على الممارسات والنشاطات للموارد البشرية وإدارتها وتحقيق إستراتيجية المنظمة، وتعد حوكمة الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة، ويراهـا (ضحاوي، ٢٠١١: ٥٤) بأنـها الأسلوب الذي يكون بواسطته توجيه أنشطة المنظمة، ومتـابعة تنفيذ خطـتها الإـستراتـيجـية، وتطـوير أنـظمـتها، وطـرـائق تنـظـيم أدـائـها، وأـضـافـ (Saliba, 2010: 1) عـلـى أنها النـظـام الـذـي يـنـبغـي أنـ تعـتمـدـهـ المنـظـماتـ لـتـأـكـدـ مـنـ أنـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ الـتـيـ تـجـريـ إـدـارـتـهـاـ تـكـوـنـ بالـشـكـلـ الـمـنـاسـبـ وـبـالـطـرـيقـةـ الـتـيـ تـخـفـ مـنـ أـيـةـ مـخـاطـرـ ذاتـ الصـلـةـ بـالـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ،ـ فـيـ حـيـنـ يـبـيـنـ (Deloitte, 2004: 1) بـأنـ حـاكـمـيـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ تـعـنيـ الـأـنـظـمـةـ وـالـقـوـانـينـ الـتـيـ تـسـيـطـرـ وـتـشـرـفـ عـلـىـ إـسـتـرـاتـيـجـيـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ مـنـ خـلـالـ تـحـدـيدـ وـاخـتـيـارـ الأـسـلـوبـ الـمـنـاسـبـ لـتـحـدـيدـ الـأـهـدـافـ وـالـخـطـطـ وـالـسـيـاسـاتـ لـلـمـنـظـمةـ،ـ وـأـضـافـ (Moore, 2011: 1) أـنـهـ عـلـىـ وـمـارـسـةـ تـسـتـخـدـمـهـاـ الـمـنـظـمةـ فـيـ تـحـدـيدـ الـأـدـوـارـ وـالـسـلـطـةـ،ـ وـالـمـسـؤـلـيـاتـ،ـ وـاتـخـاذـ الـقـرـاراتـ،ـ وـفـيـ نـهـاـيـةـ الـمـطـافـ مـسـاءـلـةـ جـمـيعـ الـمـوـظـفـينـ وـإـدـارـةـ لـصـالـحـ مـسـاـهـمـيـهـ.

وبالتالي واستناداً إلى ما قدمه الباحثين، يمكن تعريف حوكمة الموارد البشرية بأنـها النـظـامـ الذي تعـتمـدـهـ إـدـارـةـ الـمـنـظـماتـ لـإـشـرافـ عـلـىـ إـسـتـرـاتـيـجـيـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ وـتـنـفـيـذـ وـظـائـفـهـ دـاخـلـ الـمـنـظـمةـ وـفـقـاـًـ لـلـخـطـطـ وـالـأـنـظـمـةـ وـالـقـوـانـينـ الـمـحدـدـةـ بـمـاـ يـسـهـمـ فـيـ تـحـقـيقـ أـهـدـافـ الـمـنـظـمةـ وـالـمـجـتمـعـ.

٢. **أهداف حوكمة الموارد البشرية:** تحدد الأهداف إما من مؤسسي المنظمة وقداتها، أو من أفراد المنظمة، وهناك من يشير بوجود أكثر من طرف يشتراكون في تحديد الأهداف (الحكومة، والسياسيين، والقيادة، والمساهمين، والزبائن، والأفراد، والمجتمع وغيرهم)، وبسبب التهديدات العديدة التي تقابل المنظمات أصبح واجباً على المنظمات العامة والخاصة أن تتمتع بالمزيد من المهنية والمرونة، فلم تعد عملية تحديد الأهداف حكراً على السياسيين والقيادة، بل أصبح وجوباً الأخذ بآراء الإداريين المختصين والزبائن الداخليين والزبائن الخارجيين وغيرهم من الأطراف، كما أن أهداف حوكمة الموارد البشرية ليست ثابتة بل متغيرة بتطور هذا المفهوم، إذ كانت النـظـرةـ إلىـ الـأـهـدـافـ تـشـيرـ إـلـىـ مـدـىـ الـالـتـزـامـ بـالـمـعـايـرـ وـالـقـوـاعـدـ الـقـانـونـيـةـ وـالـمـهـنـيـةـ وـالـأـخـلـاقـيـةـ،ـ وـيـرـىـ (Saliba, 2010: 5) أنـ الـهـدـفـ مـنـ هوـ ضـمـانـ تـقـيـدـ الـعـالـمـلـيـنـ بـنـشـاطـاتـ وـسـيـاسـاتـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ مـنـ أـجـلـ تـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ.

٣. أهمية حوكمة الموارد البشرية: حدد (Tapomoy, 2006: 364) أهمية حوكمة الموارد البشرية وكما يأتي:

- أ. التأسيس (نظام إنذار مبكر) لاكتشاف المخاطر أو تحديد القضايا قبل أن تصبح أزمات.
- ب. لقياس التحسين المستمر بمعرفة إذا أصبحت الأشياء أفضل أو أسوأ من السابق.
- ج. أداة تحكم في إدارة الموارد البشرية.
- د. إعادة هندسة المنظمة من ناحية استراتيجيات الموارد البشرية وسياساتها وعملياتها.

٤. مبادئ حوكمة الموارد البشرية: إن الحوكمة هي مجموعة من المفاهيم التي تطورت تدريجياً لتصل إلى مبادئ ومعايير تتبعها الكوادر الادارية الملزمة بتطوير مواردها البشرية تعزيز طابع حياة المواطنين، وفي دارستنا هذه سنتبني المبادئ التي جاء بها (Kaplan et al., 2013: 4) والتي تتضمن:

أ. المعلومات **Information generation**: تمكن المعلومات أصحاب المصالح لجعل السياسات والإجراءات باللغة الأدلة، عندما لا يتم استيفاء الأهداف والمعايير، وأوضح (اللامي، وأخرون ٢٠١٥: ٧٥) ان نظام المعلومات هو عبارة عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها حيث تقوم بجمع وفرز وتصنيف وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها واسترجاعها وقت الحاجة وتزويد صانع القرار بها في الوقت المناسب وبالكم والنوع المناسب وهي مورد مهم للمنظمات بسبب الحاجة لها في العمليات الادارية والمالية، إذ أن توليدتها بصورة صحيحة يساعد على انجاز هذه العمليات بصورة صائبة والابتعاد عن الارتجالية والعنوانية، حيث يتوقف نجاح المنظمة على مقدار ما يتوافر لها من معلومات دقيقة وصحيحة وواضحة، لهذا تعد قدرة المنظمة على توليد المعلومات الضرورية مطلباً أساسياً لترشيد عملية صنع القرار والتخطيط بشكل يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة بسهولة ويسر، ويمكن بيان أهمية المعلومات بالنسبة لأصحاب المصالح من خلال النقاط الآتية:

- ضمان سلامة اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

- الاستجابة السريعة والمرنة للإحداث في موقف الأزمة.

- بناء قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.

- رفع مستوى فعالية وكفاءة الاعمال التي تتجزءها المنظمة.

ب. المساءلة **Accountability**: هي الاعتراف ومسؤولية الأفعال، والإنتاج، والقرارات، والسياسات، وقد أوضح (سكاك وهباش، ٢٠٠٩: ٧) إن المساءلة تتضمن التصرف وبشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم، واتخاذ الإجراءات والتدابير في حالة إساءة الادارة، وكذلك وضع الآليات اللازمة والشفافة لعقاب الأفراد وأعضاء مجلس الإدارة، وتكون هذه المساءلة مضمونة بحكم القانون ومتتحقق بوجود قضاء عادل ومستقل.

ج. الرؤية الاستراتيجية **Strategic direction**: تساعد على تحديد الأولويات والأدوار المتوقعة من الجهات الفاعلة في المنظمة، ووضع معايير لقياس الأداء على المدى المتوسط القصير، وبضمها ما يتعلق بالموارد البشرية.

وعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 1997: 13) التوجه الاستراتيجية انه امتلاك القادة والجمهور العام لمنظور عريض وطويل الأجل فيما يتعلق بالحوكمة والتنمية البشرية

المستدامه، مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية، كما ينبغي أن يكون هناك فهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يتشكل وسطها ذلك المنظور.

د. الشفافية Transparency: هي الوجه المعبّر عن كامل الحيادية والحرص على سلامة العمليات والمعاملات وتشير إلى الوضوح في عملية صنع القرار وتخصيص الموارد.

هـ. الكفاءة Efficiency: إنها قدرة الفرد على تطبيق تعلمـه بشكل سليم يتـصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين، وعلى الإدارة مسؤولية استخدام العناصر سواء كانت بشرية أو مالية أو المادية أحسن استخدام بقصد تحقيق الكفاءة والاستفادة من مواردها.

وـ. العدالة والنزاهة Equity and fairness: وتعلق بالسياسات والإجراءات التي تطبق على الجميع، وتشير العدالة إلى درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعكس علاقة الفرد بالمنظمة.

ويعرف (أبو تايه، ٢٠١٢: ١٤٩) العدالة بأنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادرات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الموظف مع مدراءه والعاملون وزملائهم بنفس رتبة العمل مع المنظمة كنظام اجتماعي والتي تحد من الانحراف التنظيمي والفساد الإداري.

زـ. الاستجابة Responsiveness: قدرة المنظمة والأقسام على الاستجابة لاحتياجات الموظفين وتوفير بيئة عمل ملائمة تضمن احترام حقوق العاملين وكرامتهم بالإضافة إلى قيامها بمعالجة الحالات الضرورية أثناء العمل.

حـ. الصوت والمشاركة voice and participation: إشراك الأفراد الذين يعملون من خلال المنظمات التي تمثل مصالحهم ومصالح المجتمع.

ويعرف الصوت بأنه أحد سلوكيات العاملين الموجهة نحو تعزيز ودعم عملية التغيير الإيجابي البناء يتضمن قول الحقيقة في جميع الممارسات التنظيمية وتقديم الأفكار والمقترحات والتغذية العكسيـة ومشاركة الإدارة في وضع طرق فعالة للأداء، أما المشاركة فتعرف بأنها اشتراك كل العاملين بالمنظمة لاتخاذ القرارات الإدارية عن طريق التعبير عن آرائهم ومقرراتهم بكل ما يتعلق بنواحي العمل، والأمور التي تتعلق بمصالحهم ومصالح المنظمة (الصياغ وآخرون، ٢٠١٧: ١٤٢).

الجدول (٢): أهمية مبادئ حوكمة الموارد البشرية.

المبادئ	ت	الأهمية
المعلومات	1	تعتبر أنظمة المعلومات والبيانات أساساً للإدارات العليا في صياغة الاستراتيجيات، ورسم السياسات، واتخاذ القرارات، مستندـةً في ذلك إلى الدليل.
المساءلة	2	توضح مسارات الممارسة والمسؤولية للمدراء والعاملين التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، كما تعتبر آلية للرقابة وتحسين الأداء.
الرؤية الاستراتيجية	3	تعطي تصور واضح عن إستراتيجية الموارد البشرية العاملة في المنظمة بشكل يساعد على التنسيق مع باقي استراتيجيات المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة.
الشفافية	4	تضمن الوضوح في اتخاذ القرارات والعدالة في تطبيق مبدأ الحقوق والواجبات.

المبادئ	الات	الأهمية
الكفاءة	٥	زيادة وجودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة، بكفاءة وندر أقل، مع ضمان الأداء الأفضل وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية والمنظمة
العدالة	٦	تساعد في القضاء على الفساد والطمع فضلاً عن رفع الظلم والغبن.
الاستجابة	٧	تؤدي الاستجابة لاحتياجات الموظفين إلى تحقيق مخرجات ذات قيمة عالية.
الصوت والمشاركة	٨	تحديد نوع المنتج أو الخدمة المقدمة ودعم المشاريع وضمان الالتزام وتعزيزه

Kaplan, Avril, Human resource governance, what does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries, 2013.

ثالثاً. الفساد الإداري:

١. **مفهوم الفساد الإداري:** ويستمد الفساد بشكل عام معانيه في الشريعة الإسلامية من القرآن الكريم الذي تناوله في آيات كثيرة حيث وردت مادة (فسد) في خمسين موضع في القرآن الكريم، منها أحد عشر موضعًا ذكرت فيها الكلمة معرفة بالألف واللام في ستة مواضع هي: قوله تعالى: (وَإِذَا تَوَلَّى سعى في الأرض لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرثَ وَالنَّسْلَ ۖ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفَسَادَ (٢٠٥) (سورة البقرة))

واشتقاق الفساد في اللغة من فسد الشيء بمعنى انه لم يعد صالحاً، وغالباً ما يأتي فساد الشيء من ذاته، أما لفظة الإفساد فتدل على تحقيق بفعل خارجي (الكبيسي، ٢٠٠٥: ٨). ويؤكد حسن على وجوب التفرقة بين مصطلح الفساد والإفساد، فالفساد ظاهرة طبيعية طالما كانت في بدايتها إذ يمكن مواجهتها إذا ظهرت الإرادة السياسية واتخذت الإجراءات لمواجهتها، أما الإفساد فهي سياسة تهدف إلى نشر الفساد بين أناس غير ملوثين به بهدف تشويه المجتمع حتى يصبح فاسداً (حسن، ٢٠٠٦: ١٧١-١٧٢).

٢. **تعريف الفساد الإداري:** تراوحت تعريفات الفساد الإداري بين تعريفات متشددة وأخرى متساهلة حيث يعرف الفساد الإداري عند المحافظين بأنه سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع شخصية بطريقه غير شرعية، أما الفساد الإداري عند فئة المتساهلين فيعرف بأنه سلوك إداري غير رسمي بديل للسلوك الإداري الرسمي، تحتمه ظروف واقعية ويقتضيه ظروف التحول الاجتماعي والاقتصادي الذي تتعرض له المجتمعات (الكبيسي، ٢٠٠٥: ٨).

ويعرف الفساد الإداري بأنه تصرف وسلوك وظيفي سيء وفاسد خلافاً للإصلاح، هدفه الانحراف والكسب الحرام والخروج على النظام لمصلحة شخصية (رشيد، ١٩٧٦: ١٦). وفي تعريف آخر للفساد الإداري هو سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مكاسب خاصة (هيجان، ٢٠٠٣: ٥٤٤).

ويشير نجم إلى ثلاثة مداخل رئيسية للفساد الإداري:

- أ. **المدخل التقليدي:** يقوم على أساس أن الفساد هو مشكلة انحراف الأفراد عن النظام القيمي السائد والمعتمد في المؤسسات الحكومية ما يدفع الأفراد إلى ممارسة سلوكيات منحرفة.
- ب. **المدخل الوظيفي:** يقوم على أساس أن الفساد هو مشكلة الانحراف عن قواعد العمل الرسمية المعتمدة وليس النظام القيمي.

ج. المدخل بعد الوظيفي: ووفق هذا المدخل يمكن ان يأخذ الفساد طابعاً تنظيمياً فالتطور الكبير أخذ يظهر أن الفساد ظاهرة متعددة الأساليب والأبعاد (نجم، ٢٠٠٣: ٢٢١-٢١٧).

ويرى الباحثان ان الفساد الإداري هي تلك السلوكات المخالفة للأنظمة والقوانين والتعليمات النافذة التي تتعارض مع القيم الأخلاقيات المجتمعية والوظيفية لتحقيق مصالح مادية أو معنوية على حساب المصلحة العامة وبشكل متعمد ومقصود سواء تم ذلك بصورة سرية أم علنية.

٣. أسباب الفساد الإداري: تشير الدراسات والأبحاث الى ان هناك أسباب عديدة وراء ظهور الفساد الإداري تختلف باختلاف البلدان والمنظمات والأفراد، ويرى (الكبيسي، ٢٠٠٥: ٦٧-٧٢) أن لثورة التكنولوجيا والمعلومات شبكات الاتصال والانترنت والأقمار الاصطناعية دوراً كبيراً في جعل الفساد الإداري ينتقل بين أرجاء العالم بسرعة هائلة، إضافة الى سياسات الانفتاح الاقتصادي وخصخصة المؤسسات والمشروعات العامة وتعظيم دور القطاع الخاص تحت شعار المصالح المشتركة والمتبادلة جعل المجتمعات غير محسنة وأصبح التفاوت بين المجتمعات في الأشد والأدنى فساداً. ويحدد (سليمان، ٢٠٠٦: ٣٤-٣٨) مجموعة من الأسباب التي تؤدي الى وجود الفساد وهي:

أ. **غياب الشفافية:** المجتمعات غير الديمقراطية بيئات مغلقة تسيد فيها على إعلامها ولا تسمح بنشر إلا ما يصب في صالحها.

ب. **ضعف السلطة القضائية وسيادة القانون:** السلطة القضائية المستقلة مفهوم غريب في هذه المناطق حيث تعمل السلطة القضائية تحت إشراف الحكومة، فالقضاة موظفون ويختضعون لسلطة وزير العدل الذي بدوره يشغل منصباً تفويضاً في مجلس الوزراء.

ج. **المهيكل الاجتماعي:** المجتمعات في هذه المناطق غير منصفة فهي تتحاز الى الطبقة الحاكمة والنخبة والصفوة ضد بقية الشعب.

د. **حوكمة الشركات:** يشير مفهوم حوكمة الشركات الى مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها ان يتتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لشركاتهم. وعادة ما يترأس مجالس الادارة في هذه المناطق النخب وتشعر الحكومات بالتهديد لمجرد التفكير بان الجمهور يراقب أعمالها، لذا ترى علاقتها مع النخبة ضرورية لبقاءها ولعكس صحيح.

هـ. **التحديات السياسية لمحاربة الفساد:** لابد من وجود الإرادة السياسية الحقيقة والدعم الشعبي القوي لمحاربة الفساد وبدون ذلك ستتحول كل هذه الإجراءات الى ستار دخاني تؤدي الى تعميق انعدام الثقة وتوسيع نطاق الاستياء الشعبي.

و. **القوانين والحواجز المبالغ فيها:** تتسبب الحكومات غير الديمقراطية في خلق نظم بيرورقاطية بالغة التعقيد لتوسيع القاعدة المؤيدة لها والتوزع في التوظيف تحت مظلة الحكومة الواسعة الامر الذي يؤدي الى ظهور بيئة يتكاثر فيها الفساد (سليمان، ٢٠٠٦: ٣٤-٣٨).

وهكذا نجد أن المتطلبات والعوامل والمنافذ التي تهئي للفساد الإداري تمثل مزيجاً من تلك العوامل جميعها وليس بمقدور أحد ان يجزم ان العوامل السياسية أو الاقتصادية أو التنظيمية أو الأخلاقيات العامة وغير ذلك من العوامل هي السبب المباشر للفساد الإداري ذلك ان الفساد الإداري هو نتاج تلك العوامل مجتمعة ومن الصعوبة تحديد أي من هذه العوامل.

٤. **أثار الفساد الإداري:** توحّي كلمة الفساد الإداري عادة بالأضرار التي تلحق المجتمع وكذلك الأضرار التي تلحق بالأفراد، وعلى الرغم من ذلك هناك من يحاول تبرير الفساد الإداري حيث

يسموه فساداً منتجأً، ويشير هذا التقسيير الإيجابي لظاهرة الفساد الإداري إلى القوة التي يتمتع بها أصحاب النفوذ، وقدرتهم على إسكات الأصوات سواء بالإغراء أو التهديد، وتكون النتيجة استمرار الداء (الكبيسي، ٢٠٠٥: ١١).

- ويرى (المؤمن وأخرون، ١٩٩٧: ٦٩-٧٠) أن الفساد يحمل في طياته أخطار كثيرة منها:
- فقدان المواطن الثقة بالدولة ومصاديقها.
 - أ. غياب العدالة ودخول اليأس في نفوس المواطنين.
 - ب. انتشار الانحلال الخلقي والنفاق الاجتماعي.
 - ج. تغلب المصالح الخاصة على المصالح العامة.
 - د. افتقار القرار الإداري استقلاليته وضياع موازين الرقابة والإشراف.
 - ه. ضياع الأموال العامة عن طريق الاستغلال.

ويرى (العلي) أن الفساد الإداري يؤدي إلى عدم العدالة وذلك بحصول الأفراد على حقوق الآخرين بطرق غير شرعية وعلى حساب المصلحة العامة، كما يؤدي إلى الاستهانة بالملكية العامة وانعدام الحس الوطني تجاه المال العام وعدم المبالاة في العمل والحرص عليه. وتلخص إحدى الدراسات المتخصصة الصادرة عن منظمة الشفافية الدولية بعنوان الفساد أزمة عالمية، الآثار السلبية للفساد الإداري في النقاط التالية: (المطيري وأخرون، ١٩٩٣: ٢١)

- أ. زيادة ثراء الأثرياء غير المشروع.
- ب. توسيع دائرة الفقر.
- ج. هروب رؤوس الأموال الوطنية.
- د. عدم المساواة في تطبيق القانون.
- ه. غياب الحس الوطني بشكل عام.
- و. بروز التمييز على أساس اجتماعية ومالية.
- ز. انتهاك الأجهزة الأمنية والتنفيذية لقانون المنوط بها تطبيقه.
- ح. انتشار الفوضى في المجتمع.

رابعاً. دور مبادئ حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري: لقد تغيرت المواقف من قضية الفساد الإداري والمالي في الوقت الراهن ولم يعد الحديث عنه من المحظورات خاصة بعد صدور الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد، كما أصبح القطاع الخاص ليس كطرف داعم للفساد الإداري والمالي، بل تحول إلى طرف فاعل من خلال جهودها الرامية للحد من آثاره، وأصبحت المبادئ طرفاً جوهرياً في عملية الإصلاح فهي لا ترسّي نظاماً محورياً يحكم العلاقة بين أصحاب المصالح فحسب بل تعد كحافظ للإصلاح من خلال تطبيق أفضل المعايير من شفافية ومساءلة وعدالة وأطر قانونية وغيرها، الشيء الذي من شأنه كبح جماح الفساد الإداري والمالي والقضاء على تأثيراته، أن الحكومة بشكل شامل هي وجود انظمة تحكم العلاقات بين الأطراف الرئيسية للمنشأة (المساهمين، الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة) تهدف تحديد مسؤولية كافة الأطراف وحقوقها لأجل تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد والأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل. وتعد الحكومة أهم آلية في معالجة ظاهرة الفساد المالي والإداري، وذلك من خلال مجموعة من الآليات، من أبرزها الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية، وكذلك تعزيز دور وظيفتي التدقير الداخلي والخارجي، وبخاصة ما يتصل باستقلالية هاتين الوظيفتين.

وبيـن (٩): Martin & Mc Goldrick, 2010 أن النشاط ضد الفساد الإداري من قبل حوكمة الموارد البشرية ينبغي أن يتضمن ما يلي: (وضع خطة ضد الفساد المجهول، وضع خطة لمنع الاحتيال والمخاطر، وضع سياسات وعمليات هجومية عنيفة، تقدير الخطر وفحص الموظف).

أ. التدريب الأخلاقي، والوعي.

المبحث الثالث: النتائج المتعلقة بمبادئ حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري

أولاً. النتائج المتعلقة بمبادئ حوكمة الموارد البشرية:

١. نتائج مبدأ المعلومات:

الجدول (١): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لمبدأ المعلومات

ن	الفقرات	متوسط الاستجابة	انحراف المعياري	درجة الاستجابة
١	تعتمد منظمتنا على أنظمة معلومات خاصة بالموارد البشرية في اتخاذ القرارات.	2.6667	0.47458	عالية
٢	تعتمد منظمتنا على أنظمة معلومات لصياغة استراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية.	2.3867	0.67570	عالية
٣	لدى المنظمة القدرة على تحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال التغذية المرتدة.	2.5067	0.50332	عالية
٤	منظمتنا لديها نظام الكتروني خاص بمعلومات الموارد البشرية.	2.6267	0.51395	عالية
	معدل المبدأ بالكامل	2.5467	0.38046	عالية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

تشير النتائج في الجدول (١) إلى أن درجات الاستجابة لجميع الفقرات كانت عالية، فقد كان متوسط الاستجابة للفقرة (١) المتعلقة باعتماد المنظمة المبحوثة على أنظمة معلومات للموارد البشرية للمساعدة في اتخاذ القرارات (2.666) وبانحراف معياري مقداره (± 0.474) وهو أعلى متوسط لفقرات هذا المبدأ، وكان متوسط الفقرة (٢) وباللغ (2.386) وبانحراف معياري قدره (± 0.675) هو أقل متوسط من بين الفقرات لكن بقيمة انحراف معياري أكبر وهي الفقرة المتعلقة بوجود أنظمة معلومات تساعد في رسم سياسات المنظمة المبحوثة.

٢. نتائج مبدأ المساءلة:

الجدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لمبدأ المساءلة

ن	الفقرات	متوسط الاستجابة	انحراف المعياري	درجة الاستجابة
١	العاملون في منظمتنا يعرفون المسؤوليات والواجبات المناطة بهم.	2.7333	0.52847	عالية
٢	توجد في منظمتنا آلية لتقييم أداء العاملين يمكن المدراء من مساءلة عاملיהם.	2.6800	0.46962	عالية

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	الفقرات	ت
عالية	0.45836	2.7067	يوجد في منظمتنا وصف كامل ومحدد لكل وظيفة.	3
عالية	0.45836	2.7067	وضوح مسارات السلطة والمسؤولية لكل مدير في منظمتنا.	4
عالية	0.32459	2.7067	معدل المبدأ بالكامل	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25 2020

في نتيجة مشابهة لنتائج الجدول (٢) جاءت النتائج في الجدول (٥)، إذ أشارت إلى أن درجات الاستجابة لجميع الفقرات كانت عالية، وكان متوسط الاستجابة للفقرة (١) وال المتعلقة بمعرفة العاملين للمسؤوليات الموكلة إليهم (2.733) وبانحراف معياري مقداره (± 0.528) وهو أعلى متوسط لفقرات هذا المبدأ، ومتوسط الفقرة (٢) قد بلغ (2.680) وبانحراف معياري قدره (± 0.469) هو أقل متوسط من بين الفقرات وهي الفقرة المتعلقة بوجود آلية لتقييم أداء العاملين، وهذا يفسر لنا بأن غالبية المبحوثين متتفقين على أنهم يمتلكون المعرفة الكافية بمهنية مسؤولياتهم الوظيفية.

٣. نتائج مبدأ الرؤية والتوجه الإستراتيجي:

الجدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لمبدأ الرؤية والتوجه الإستراتيجي

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	الفقرات	ت
عالية	0.52915	2.5200	تمكن رؤية المنظمة من التنسيق بين النشاطات المختلفة في هيكل القوى العاملة.	1
عالية	0.50296	2.4800	تقوم منظمتنا بوضع أهداف الموارد البشرية وتعمل على تطويرها باستمرار.	2
عالية	0.50332	2.5067	لدى منظمتنا استراتيجيات للموارد البشرية تتوافق مع باقي استراتيجيات المنظمة.	3
عالية	0.54260	2.6133	الأهداف الإستراتيجية لمنظمتنا معلنة ومفهومة من قبل جميع العاملين.	4
عالية	0.38765	2.5300	معدل المبدأ بالكامل	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25 2020

يبين لنا الجدول (٣) بأن درجات الاستجابة لجميع الفقرات كانت عالية، فقد كان أعلى متوسط استجابة هو للفقرة (٤) وال المتعلقة بوضوح وسهولة أهداف المنظمة إذ بلغ (2.613) وبانحراف معياري مقداره (± 0.542)، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة متوسط الفقرة (٢) المتعلقة بالتطوير المستمر لأهداف الموارد البشرية فقد بلغ (2.480) وبانحراف معياري قدره (± 0.502) وهي أقل قيمة انحراف معياري من بين باقي الفقرات لهذا المبدأ، وهذا يدل على حاجة المنظمة المبحوثة للاهتمام بصورة أكبر بهذه الناحية التي تتعلق بأهداف العاملين والعمل علىأخذ آرائهم

حول كيفية تطويرها، أما معدل الاستجابة للمبدأ بالكامل فقد كان (2.530) وبانحراف معياري قدره (± 0.387).

٤. نتائج مبدأ الشفافية:

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لمبدأ الشفافية

ن	الفقرات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
١	القوانين التي تحدد المسؤوليات والصلاحيات متاحة لكافة العاملين في المنظمة.	2.6400	0.51043	عالية
٢	تعتمد منظمتنا مبدأ الشفافية والوضوح في تطبيق القوانين.	2.5867	0.49575	عالية
٣	تمتلك منظمتنا سلم رواتب واضح يعدل باستمرار بناءً على سنوات الخدمة.	2.7333	0.47458	عالية
٤	يعرف العاملون في منظمتنا المسارات الوظيفية الخاصة بهم.	2.8133	0.39227	عالية
	معدل المبدأ بالكامل	2.6933	0.32770	عالية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

يبين لنا الجدول (٤) بأن درجات الاستجابة لجميع فقرات بعد الشفافية كانت عالية، إلا أنها نلاحظ القيمة المرتفعة لمتوسط استجابة الفقرة (٤) والمتعلقة بمعرفة العاملين بالمسارات الوظيفية الخاصة بهم، إذ بلغ متوسطها (2.813) وبانحراف معياري مقداره (± 0.392) ما يعني بأنها على الرغم من أنها تمثل أعلى مستوى متوسط من بين فقرات المبدأ لكنها في الوقت نفسه أقل القيم تشتيتاً، ما يعني بأن جميع أفراد العينة هم على مستوى عالي من المعرفة بمسار تدرجهم الوظيفي.

٥. نتائج مبدأ الكفاءة:

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لمبدأ الكفاءة

ن	الفقرات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
١	يتم تقييم كفاءة وأداء العاملين بموجب تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	2.6267	0.53960	عالية
٢	تطبق منظمتنا سياسة الحوافز لضمان أفضل أداء للعاملين.	2.3200	0.68102	متوسطة
٣	تنظم منظمتنا برامج تدريبية لتطوير الأداء.	2.6800	0.52402	عالية
٤	تطور منظمتنا أنظمة أجور لكافأة العاملين.	2.4667	0.62240	عالية
	معدل المبدأ بالكامل	2.5233	0.45242	عالية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

تشير النتائج في الجدول (٥) إلى أن درجات الاستجابة لأغلب الفقرات كانت عالية، باستثناء متوسط الاستجابة للفقرة (٢) والبالغ (2.320) وبانحراف معياري مقداره (± 0.681) التي كانت متوسطة، والمتعلقة بتطبيق سياسة الحوافز لضمان أداء أفضل للعاملين، بينما جاءت الفقرة

(3) بأعلى متوسط وبواقع (2.680) وبانحراف معياري مقداره (± 0.524) والمتعلقة بتنظيم المنظمة المبحوثة لبرامج تدريبية لتطوير الأداء،
٦. نتائج مبدأ العدالة:

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لمبدأ العدالة

ن	الفقرات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
١	تطبق منظمتنا مبدأ العدالة في منح الإجازات.	2.8267	0.41503	عالية
٢	تكافى منظمتنا العاملين بعدالة وفق سلم معايير محددة.	2.5467	0.55247	عالية
٣	تطبق إجراءات التعيين في منظمتنا وفق أسس علمية عادلة.	2.1867	0.76571	متوسطة
٤	تطبق منظمتنا التوزيع العادل للعاملين فيها.	2.4133	0.59487	عالية
	معدل المبدأ بالكامل	2.4933	0.45946	عالية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25 2020

تشير النتائج في الجدول (٦) إلى أن درجات الاستجابة لأغلب الفقرات كانت عالية، باستثناء متوسط الاستجابة للفقرة (٣) والبالغ (2.186) وبانحراف معياري مقداره (± 0.765) التي كانت متوسطة إلا أنها نلاحظ القيمة المرتفعة للانحراف المعياري أي أن الاستجابات لهذه الفقرة كانت أكثر الاستجابات تشتيتاً والمتعلقة بتطبيق إجراءات التعيين بعدها، وهي نتيجة ليست ذات أهمية لكون أغلب العاملين في المنظمة المبحوثة هم ضباط ويكون تعيينهم مركزياً عند ترجمهم من الكلية العسكرية أو كلية الشرطة.

٧. نتائج مبدأ الاستجابة:

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لمبدأ الاستجابة

ن	الفقرات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
١	تأخذ منظمتنا بالخلفية العلمية للعاملين.	2.5600	0.52608	عالية
٢	توجد في منظمتنا مناهج تدريبية حديثة متقدمة.	2.3733	0.53960	عالية
٣	يولي المديرون في المستويات العليا اهتماماً واضحاً بقضايا الموارد البشرية.	2.5200	0.55410	عالية
٤	توفر منظمتنا بيئة عمل مناسبة.	2.3467	0.53254	متوسطة
	معدل المبدأ بالكامل	2.4500	0.40479	عالية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25 2020

تشير النتائج في الجدول (٧) إلى أن درجات الاستجابة لأغلب الفقرات كانت عالية، باستثناء متوسط الاستجابة للفقرة (٤) والبالغ (2.346) وبانحراف معياري مقداره (± 0.532) التي كانت متوسطة، والمتعلقة بالبيئة المناسبة للعمل، أي ربما تكون بيئة العمل ليست نموذجية لكنها جيدة في كل الأحوال، وربما يرجع سبب ذلك إلى طبيعة عمل المنظمة لكونها خدمية.

٨. نتائج مبدأ الصوت والمشاركة:

الجدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لمبدأ الصوت والمشاركة

ن	الفقرات	متوسط الاستجابة	انحراف المعياري	درجة الاستجابة
١	يشارك المجتمع متلقي خدمة منظمتنا إبداء الرأي لتحديد الخدمة المقدمة له.	2.2000	0.75337	متوسطة
٢	الرأي والمشاركة منهاج عمل تتبعه منظمتنا.	2.2267	0.68917	متوسطة
٣	يشارك العاملين في رسم سياسات المنظمة.	2.2267	0.70851	متوسطة
٤	جميع العاملون في منظمتنا يمتلكون نفس الفرصة لسماع صوتهم في اتخاذ القرارات.	2.2667	0.62240	متوسطة
	معدل المبدأ بالكامل	2.2300	0.61066	متوسطة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

تشير النتائج في الجدول (٨) إلى أن درجات الاستجابة لأغلب الفقرات كانت متوسطة، وبأكبر تشتت عن باقي المبادئ، وربما تكون نتائج هذا المبدأ هي الأقرب للواقع، فقد بلغ متوسط الاستجابة للفقرة (٤) (2.266) وبانحراف معياري مقداره (± 0.622)، والمتعلقة بامتلاك جميع العاملين نفس الفرصة لسماع صوتهم في اتخاذ القرارات، بينما جاءت الفقرة (١) بأقل متوسط وبواقع (2.200) وبانحراف معياري مقداره (± 0.753) والمتعلقة بمشاركة متلقي الخدمة برأيه بخصوص الخدمة التي يتلقاها، وهذه النتائج هي من النتائج المهمة جداً والتي توصلت إليها الدراسة، إذ يجب على أصحاب القرار داخل المنظمة المبحوثة العمل على تفعيل مبدأ المشاركة المجتمعية وفتح المجال للعاملين بإبداء رأيهم قبل اتخاذ القرارات، إذ يعزز ذلك من ثقة المجتمع بالمنظمة من جهة، ويرفع الروح المعنوية للعاملين ويجعلهم يبذلون قصارى جهودهم في العمل ويعزز الرضا الوظيفي في أنفسهم.

ثانياً. النتائج المتعلقة بفقرات الفساد الإداري:

الجدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لفقرات الفساد الإداري

ن	الفقرات	متوسط الاستجابة	انحراف المعياري	درجة الاستجابة
١	تسهم حوكمة الموارد البشرية في التقليل من المخالفات للقواعد والأحكام المنصوص عليها.	2.8800	0.32715	عالية
٢	تحد الأنشطة الالكترونية من القصور والإهمال في المنظمة التي قد يترتب عليها ضياع حقوق الآخرين.	2.8400	0.36907	عالية
٣	اعتماد الاساليب التقنية الحديثة يحد من التصرفات العمدية التي يترتب عليها ضياع الأموال العامة.	2.8400	0.43620	عالية
٤	تحد حوكمة الموارد البشرية من الامتناع عن أداء العمل أو عدم أدائه بدقة وأمانة.	2.9067	0.33585	عالية
٥	تقل حوكمة الموارد البشرية من عدم الالتزام بمواعيد العمل والغياب.	2.8000	0.49320	عالية
٦	تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية يسهم في عدم إفشاء أسرار العمل والتعاون مع الآخرين.	2.8667	0.34222	عالية

ن	الفرات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
٧	تطبيق حوكمة الموارد البشرية يزيد من المحافظة على كرامة الوظيفة.	2.8933	0.35157	عالية
٨	تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية تحد من أداء أعمال الغير براتب غير إذن السلطة المختصة.	2.7733	0.45242	عالية
٩	أن تطبيق حوكمة الموارد البشرية في المنظمة يسهم في تقليل التزوير في المحررات الرسمية	2.8000	0.46499	عالية
١٠	تقل حوكمة الموارد البشرية في المنظمة من الاعتداء وجرائم السلوك النفسي.	2.7467	0.54756	عالية
	المعدل لـكامل فراتات الفساد الإداري	2.8347	0.29062	عالية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

يبين لنا الجدول (٩) بأن درجات الاستجابة لجميع فراتات الفساد الإداري كانت عالية، بل أن معدلها أكبر من جميع معدلات مبادئ حوكمة الموارد البشرية، فقد كان أعلى متوسط استجابة هو للفقرة (٤) المتعلقة بـحوكمة الموارد البشرية من الامتناع عن أداء العمل أو عدم أدائه بدقة وأمانة إذ بلغ (2.906) وبانحراف معياري مقداره ($0.335 \pm$)، وهذه من النتائج المهمة في هذه الدراسة والتي تعتبر جوهر مشكلتها، أي أن تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية له أثر كبير في الحد من الممارسات والتصرفات التي تتضمن في قائمة الفساد الإداري.

المبحث الرابع: نتائج أثر مبادئ حوكمة الموارد البشرية على الفساد الإداري
 تبعاً لفرضية الدراسة الثالثة التي تفترض وجود تأثير معملي لمبادئ حوكمة الموارد البشرية على الفساد الإداري، قمنا بحساب (مربع ايتا) وهو أحد أهم مقاييس حساب حجم الأثر، فعندما تكون قيمة (مربع ايتا) أقرب للصفر كان حجم الأثر ضعيفاً جداً وعندما تكون أقرب لـ(0.5) يكون حجم الأثر متوسطاً بينما يكون حجم الأثر قوياً جداً كلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح.

أولاً. أثر مبدأ المعلومات على الفساد الإداري:

الجدول (١٠): نتائج حجم الأثر لمبدأ المعلومات على الفساد الإداري

المبدأ	F	Sig.	حجم الأثر
المعلومات	1.798	0.139	0.093

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

يبين الجدول (١٠) أن قيمة إحصائية فيشر (F) قد بلغت (1.798) وإن القيمة الاحتمالية لها هي (0.139) وهي أكبر من (0.05) ما يعني عدم معنوية هذا النموذج، وهذا ما تؤكده قيمة مربع ايتا البالغة (0.093)، أي أن حجم الأثر لهذا النموذج هو ضعيف جداً وذلك لكون قيمة مربع ايتا قريبة جداً للصفر.

ثانياً. أثر مبدأ المسائلة على الفساد الإداري:

الجدول (١١): نتائج حجم الأثر لمبدأ المسائلة المعلومات على الفساد الإداري

المبدأ	F	Sig.	حجم الأثر
المسائلة	1.445	0.219	0.095

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

تبين نتائج الجدول (١١) أن قيمة إحصائية فيشر (F) كانت (1.445) وإن القيمة الاحتمالية لها هي (0.219) وهي أكبر من (0.05) ما يعني عدم معنوية هذا النموذج، وإن قيمة مربع ايتا البالغة (0.095) تعني أن حجم الأثر لمبدأ المساعدة على الفساد الإداري هو ضعيف جداً لكونها قيمة قريبة جداً للصفر.

ثالثاً. أثر مبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي على الفساد الإداري:
الجدول (١٢): نتائج حجم الأثر لمبدأ الرؤية والتوجه الاستراتيجي المعلومات على الفساد الإداري

المبدأ	F	Sig.	حجم الأثر
الرؤبة والتوجه الاستراتيجي	1.053	0.387	0.057

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

تبين نتائج الجدول (١٢) عدم معنوية النموذج لكون القيمة الاحتمالية لها هي (0.387) وهي أكبر من (0.05)، وأن قيمة إحصائية فيشر (F) كانت (1.053)، وإن حجم الأثر لمبدأ الرؤبة الاستراتيجية على الفساد الإداري هو أيضاً ضعيف جداً لكون قيمة مربع ايتا البالغة (0.057) قريبة جداً من الصفر.

رابعاً. أثر مبدأ الشفافية على الفساد الإداري:
الجدول (١٣): نتائج حجم الأثر لمبدأ الشفافية المعلومات على الفساد الإداري

المبدأ	F	Sig.	حجم الأثر
الشفافية	1.914	0.118	0.099

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

يبين الجدول (١٣) أن قيمة إحصائية فيشر (F) كانت (1.914) وإن القيمة الاحتمالية لها هي (0.118) وهي أكبر من (0.05) ما يعني عدم معنوية هذا النموذج، وإن قيمة مربع ايتا البالغة (0.099) تعني أن حجم الأثر لمبدأ الشفافية على الفساد الإداري هو ضعيف جداً لكونها قريبة جداً من الصفر.

خامساً. أثر مبدأ الكفاءة على الفساد الإداري:
الجدول (١٤): نتائج حجم الأثر لمبدأ الكفاءة على الفساد الإداري

المبدأ	F	Sig.	حجم الأثر
الكفاءة	7.540	0.000	0.441

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

يبين الجدول (١٤) أن قيمة إحصائية فيشر (F) قد بلغت (7.540) وهي قيمة كبيرة، وإن القيمة الاحتمالية لها هي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) ما يعني معنوية عالية جداً لهذا النموذج بشكل عام، وإن قيمة مربع ايتا البالغة (0.441)، تقسر لنا قوة أو حجم الأثر لهذا النموذج، إيه إن ما يقارب (44%) من التغيرات في الفساد الإداري بوصفه المتغير التابع للنموذج يشرحها مبدأ الكفاءة وهي متوسطة التأثير لكونها أقرب إلى ١ (0.5).

سادساً. أثر مبدأ العدالة على الفساد الإداري:
الجدول (١٥): نتائج حجم الأثر لمبدأ العدالة على الفساد الإداري

المبدأ	F	Sig.	حجم الأثر
العدالة	3.668	0.002	0.277

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

يبين الجدول (١٥) أن قيمة إحصائية فيشر (F) قد بلغت (3.668)، وإن القيمة الاحتمالية لها هي (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) ما يعني معنوية عالية جداً لهذا النموذج بشكل عام، وإن قيمة مربع ايتا البالغة (0.277)، تفسر لنا قوة أو حجم الأثر لهذا النموذج، إي إن ما يقارب (28%) من التغيرات في الفساد الإداري بوصفه المتغير التابع للنموذج يشرحها مبدأ العدالة وهي ضعيفة التأثير لكونها أقرب إلى الصفر.

سابعاً. أثر مبدأ الاستجابة على الفساد الإداري:

الجدول (١٦): نتائج حجم الأثر لمبدأ الاستجابة على الفساد الإداري

المبدأ	F	Sig.	حجم الأثر
الاستجابة	4.590	0.001	0.288

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

يبين الجدول (١٦) أن قيمة إحصائية فيشر (F) قد بلغت (4.590)، وإن القيمة الاحتمالية لها هي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) ما يعني معنوية عالية جداً لهذا النموذج بشكل عام، وإن قيمة مربع ايتا البالغة (0.288)، تفسر لنا قوة أو حجم الأثر لهذا النموذج، إي إن ما يقارب (29%) من التغيرات في الفساد الإداري بوصفه المتغير التابع للنموذج يشرحها مبدأ الاستجابة وهي ضعيفة التأثير لكونها أقرب إلى الصفر.

ثامناً. أثر مبدأ الصوت والمشاركة على الفساد الإداري:

الجدول (١٧): نتائج حجم الأثر لمبدأ الصوت والمشاركة المعلومات على الفساد الإداري

المبدأ	F	Sig.	حجم الأثر
الصوت والمشاركة	0.876	0.541	0.096

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

تبين نتائج الجدول (١٧) عدم معنوية النموذج لكون القيمة الاحتمالية (0.541) وهي أكبر من (0.05)، وأن قيمة إحصائية فيشر (F) كانت (0.876) وهي قيمة صغيرة جداً، وإن حجم الأثر على الفساد الإداري لهذا المبدأ هو أيضاً ضعيف جداً لكون قيمة مربع ايتا البالغة (0.096) قريبة جداً للصفر.

إن النتائج التي بينتها الجداول (١٧-١٠) تشير لعدم معنوية الأثر المنشود لخمسة مبادئ لحكومة الموارد البشرية على الفساد الإداري، بينما نرى معنوية أثر ثلاثة مبادئ وهي (الكفاءة، العدالة، الاستجابة) ما يعني بأننا سوف نقبل فرضية البحث على المستوى جزئياً والتي تنص على وجود تأثير معنوي لمبادئ حوكمة الموارد البشرية على الفساد الإداري. وهذه النتيجة تتوافق وتنطبق مع الواقع اذا لو كان هناك تطبيق وتفعيل لمبادئ حوكمة الموارد البشرية في المنظمات لما ظهر الفساد الإداري فيها.

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات:

- إن تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة له أثر كبير في الحد من الممارسات والتصورات التي تتضمن في قائمة الفساد الإداري.
- تحتاج المنظمة المبحوثة لتحسين نظام المعلومات الإدارية الذي يساعدها في وضع خططها ورسم سياساتها بصورة ممتازة.

٣. هنالك تأثير معنوي لمبادئ حوكمة الموارد البشرية (الكفاءة، العدالة، الاستجابة) على الفساد الإداري، بينما كان التأثير غير معنوي لكل من مبادئ (المعلومات، الشفافية، الرؤية الاستراتيجية، المسائلة، الصوت والمشاركة) وفقاً لاختبار مربع ايتا الخاص بقياس حجم الأثر.
٤. تحتاج المنظمة لمزيد من الاهتمام بمبادئ الموارد البشرية والعمل على تطويرها باستمرار.
٥. هنالك ضعف في تطبيق المنظمة المبحوثة لمبدأ الصوت والمشاركة، أي أن الإدارة لا تكرر كثيراً لآراء العاملين والمستفيدين من خدماتها حول الخدمة التي تقدمها.
٦. إن اهتمام الإدارة بالخلفية العلمية للعاملين يساهم معنويًا في تقليل المخالفات الإدارية.
٧. استنتجت الدراسة عدم نجاعة التدريب الذي تلقاه أغلب العاملين في المنظمة المبحوثة فيما يخص موضوعي الحوكمة والفساد الإداري لكونهم وعلى الرغم من تدريبيهم في كلتا المجالين إلا أنهم لم تكون لديهم الخبرة الكافية علماً بأنهم في الوقت نفسه قد مارسوا العمل في نفس المجالين.

ثانياً. المقترنات والتوصيات:

١. العمل على تحسين بيئة العمل، وذلك عن طريق تفعيل مبدأ الصوت والمشاركة والاستماع لآراء العاملين والمرجعين في كيفية تحسينها وتذليل العقبات التي تواجه ذلك.
٢. على الإدارة وأصحاب القرار في المنظمة المبحوثة تفعيل أنظمة الحوافز والمكافآت ومراعاة الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية وتطبعاتهم والعمل على تطويرها وبصورة مستمرة.
٣. على الإدارة وأصحاب القرار في المنظمة المبحوثة تكثيف الدورات التدريبية الخاصة بحوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري والعمل على تخطيط التدريب وتقديره لضمان نقل المتدربين للمعرفة التي سوف يكتسبونها من التدريب إلى محل عملهم بغية تطويره.
٤. ضرورة فرض العمل بالمبادئ الأساسية لحوكمة وتنمية الوارد البشرية ونشر ثقافات جديدة عنها في المنظمات العراقية لرفع مستوى الفهم والإدراك بأهميتها بوصفها علاجاً لمحاربة الفساد الإداري والمالي والتقليل عمليات التزوير.
٥. ضرورة اعداد دراسات متكاملة في هذه الموضوعات لتقريبيها من المستفيدين وذلك لحداثة موضوع حوكمة الموارد البشرية وعدم تناولها من قبل الباحثين بشكل عميق ووافي.
٦. ضرورة لجوء المنظمات الى اعتماد الحكومة بصورة عامة وحوكمة الموارد البشرية بصورة خاصة، وتكليف جهات رسمية رقابية تابعة للمنظمة المبحوثة لمتابعة ومراقبة تنفيذ هذه الاستراتيجية وتكون لديها صلاحيات كافية لذلك.
٧. ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية العاملة في المناطق الجغرافية التي يغلب على سكانها الطابع الريفي والقبلي بعيدة عن مركز القرار وانظار المسؤولين أدارياً ومالياً والتمثيل العادل للعنصر النسوي فيها.
٨. ردع طابع المسؤولية والمحسوبيّة والاجتهادات الشخصية لتقويض الفساد الإداري والمالي.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. أبو تايه، كريم بندر، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن في مراكز الوزارات الحكومية، بحث منشور، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، عمان، ٢٠١٢.
٢. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، بيروت، ٢٠٠٢.

٣. سكاف، مراد وهباش، فارس، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحكومة المسؤولة اجتماعياً في ضل الانفتاح الخارجي، الملتقى العلمي الدولي لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة فرحت عباس، الجزائر، سطيف، ٢٠٠٩.
٤. سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومكافحة الفساد الإداري، دراسة مقارنة، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، ٢٠٠٦.
٥. الصباغ، شوقي محمد، وآخرون، نموذج مقترن لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على اعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة المنوفية، كلية التجارة، مصر، القاهرة، العدد ١٧، ٢٠١٧.
٦. ضحاوي، بيومي محمد، دراسة مقارنة لنظم حوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر، بحث منشور، المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا، مصر، القاهرة، ٢٠١١.
٧. عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، ٢٠٠٩.
٨. الكبيسي، عامر، الفساد الإداري، أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته، نحو بناء نموذج تنظيمي، دراسة تطبيقية على المدانيين بممارسته والمعنيين بمكافحته في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض، ٢٠٠٥.
٩. المؤمن، قيس وآخرون، التنمية الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ١٩٩٧.
١٠. ميخائيل، أشرف حنا، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العلمي الأول حول التدقيق في إطار حوكمة الشركات، مصر، القاهرة، ٢٠٠٥.
١١. هنطش، عصام محمود حسن وابراهيم جابر، السيد احمد، الادارة الرشيدة والحكومة، دار العلم والآیمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، دسوق، ٢٠١٩.
١٢. اللامي، وآخرون، غسان قاسم داود، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، موقع الانترنت، العراق، بغداد، ٢٠١٥.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Deloitte, Human Resources Leading Practices study, 2004 .
2. Martin, G & McGoldrick, J., The orising the links between HR and Governance, issues and challenges for HRD, Department of Management University of Glasgow, 2009.
3. Moore, Carla, The four pillars of HR governance, 2011.
4. Kaplan, Avril, Human resource governance, what does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries, 2013.
5. Tapomoy, D, Strategic Approach to Human Resource Management, New Delhi India, Allantic Publishers & Distributers, 2006.
6. Saliba, Charles, HR Governance, The real Gate keep, C. Books, 2010.