

العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري بالتطبيق على وزارة التنمية المحلية المصرية

The Relationship between Human Resources Governance and Administrative Corruption: with the Application on The Egyptian Ministry of Local Development

محمد رمضان محمد عبد الرحمن

المُدرّس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال

جامعة حلوان - مصر

مُلخّص البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على وعى العاملين بالقطاعات والإدارات التابعة لديوان عام وزارة التنمية المحلية بمُحافظة القاهرة لأهمية حوكمة الموارد البشرية، مع تحديد مُستوى مُمارسة قطاعات وإدارات ديوان عام وزارة التنمية المحلية لمعايير حوكمة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحليل تأثير معايير حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري للعاملين بوزارة التنمية المحلية، من خلال عينة عشوائية للعاملين على اختلاف وظائفهم ودرجاتهم الإدارية والتي قُدرت بـ (٣٦٢) مُفردة موزعين على ثلاثة قطاعات وأربعة إدارات.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة معنوية بين حوكمة الموارد البشرية والحد من الفساد الإداري للعاملين بقطاعات وإدارات ديوان عام وزارة التنمية المحلية بمُحافظة القاهرة، وكذلك عدم وجود فروق معنوية في اتجاهات مُفردات عينة البحث نحو دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري يرجع إلى العوامل الديموجرافية (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المُستوى الإداري).

وفي ضوء تلك النتائج تم إقتراح مجموعة من التوصيات التي يُمكن أن تُسهم في تعظيم الإستفادة من تبني معايير ومبادئ حوكمة الموارد البشرية نحو الحد من الفساد الإداري للعاملين بقطاعات وإدارات ديوان عام وزارة التنمية المحلية محل البحث.

الكلمات الإفتتاحية: حوكمة الموارد البشرية، الفساد الإداري، الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، التسيب والإهمال الوظيفي، إستغلال النفوذ الوظيفي، الإخلال بأنظمة وأخلاقيات العمل، الوساطة والمحسوبية.

Abstract:

The research aims to identify employees' awareness of human resources governance importance in the sectors and departments of the general bureau of the Ministry of Local Development in Cairo Governorate, determine the level of practice of applying human resource governance standards, and analyze the impact of human resources governance standards on reducing employee administrative corruption through a random sample of (362) employees distributed over three sectors and four departments.

The research yielded several findings, the most significant of which are: there is a significant relationship between human resources governance and reducing administrative corruption for employees, and there are no significant differences in the attitudes of the research sample towards the role of human resource governance in reducing administrative corruption due to demographic factors (gender, academic qualification, number of years of experience, managerial level).

Keywords: human resources governance, administrative corruption, transparency, accountability, participation, justice, professional negligence, influence peddling, breach of regulations and business ethics, mediation and nepotism, anti-corruption.

١. مقدمة:

في خضم التطورات السريعة التي يشهدها العالم حاليًا وما رافقها من تغييرات في طبيعة العمل وطريقة أداء الأنشطة والوظائف، مع إزدياد مُختلف التحديات والعقبات التي تقف حائلًا أمام القائمين على إدارة مُنظمات الأعمال لمواكبة تلك التطورات والتغييرات للبقاء بسوق العمل وإكتساب مزايا تنافسية على جميع المُنافسين، الأمر الذي إنعكس على إدخال شركات الأعمال لمجموعة من المبادئ المؤسسية والتي تُدعم الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة لجميع العاملين نحو تعزيز مكانة وريادة المنظمة وتجنب سوء مخاطر الإدارة والإنهيارات المالية كالتي حدثت في نهاية القرن العشرين، والتي طالت العديد من الشركات العملاقة أبرزها شركة إنرون (Enron) الأمريكية أحد رواد مجال الطاقة عالميًا آنذاك (علي، ٢٠٢٢، ص.٧٧).

وتعتبر حوكمة الموارد البشرية (Human Resources Governance) أحد المفاهيم والممارسات التي طُبقت من قبل القائمين على إدارة مُنظمات الأعمال إستجابة للتغيرات العالمية وتحقيق نتائج أعمال مُتميزة، ومن أمثلة ذلك إصدار بريطانيا لتقارير كادبري (Cadbury)، وهامبل (Hamble)، والدليل العلمي للحوكمة المؤسسية، كذلك سنَّ مسؤولي عدة دول لقوانين تُلزم المُنظمات بتغيير طرق أداء العمل التقليدية والإمتثال لمعايير قانونية بهدف توحيد المعايير وتقليل شُبُهه الفساد (Urinov & Kenjaeva, 2023, pp.6-7).

ووفقًا لـ (Mahmud, 2022, p.38) فإن حوكمة الموارد البشرية تعني مجموعة من القوانين والقرارات التي تهذف إلي تطوير الموارد البشرية بالمنظمة من خلال تبني مجموعة من المبادئ والمعايير المُتمثلة في: الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة بما يضمن تعزيز سيطرة المُنظمات على وحداتها وأقسامها الإدارية وضبط عمل الموظفين بما يُحقق رؤيتها وأهدافها.

وتأتي أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في تحقيق وضمن العدالة والحياد والنزاهة لجميع الموظفين، وعدم وجود أي أخطاء أو انحراف مقصود أو غير مقصود، كذلك مُحاربة الفساد الداخلي بالشركات على إختلاف أنواعه كالفساد المالي

والفساد الإداري (Administrative Corruption) والقضاء عليه من خلال وجود معايير تضمن الإصلاح الإداري واستخدام أنظمة المبادأة أو المبادرة (Proactive) التي تمنع حدوث هذه الأخطاء وبالتالي تجنب الشركات تكاليفها وأعباء حدوثها (AI- Taie et al., 2023, p.786).

تواجه وزارة التنمية المحلية المصرية العديد من التحديات المستمرة، مما يتطلب بدوره العمل على تجديد الأساليب الإدارية بصورة ترفع من مستوى أداء القطاعات والإدارات التابعة لها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الإهتمام بتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية لإحداث الفارق في مستوى الخدمات المقدمة وتقليل معدلات الانحراف ونسبة الأخطاء، وتعد معايير ومبادئ حوكمة الموارد البشرية من ضمن الطرق والمداخل الإدارية التي تم الاستعانة بها من قبل مسؤولي وزارة التنمية المحلية المصرية للحد من الفساد الإداري وتحسين نتائج العمل.

إنطلاقاً مما تقدم فإن هذا البحث يُحاول الربط بين مفهومي حوكمة الموارد البشرية، والفساد الإداري، من خلال إبراز الدور الذي يمكن أن تقوم به حوكمة الموارد البشرية بما تشتمل عليه من أبعاد ومعايير تتمثل في: (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة)، والتي تُعد ضرورية نحو تطوير أداء الموارد البشرية لخدمة المحليات، وبيان مدي إسهام ذلك المفهوم الإداري في العمل على الحد من الفساد الإداري، ذلك أنه لم يعد أمراً إختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه، لكنه أصبح ضرورة لبقائها. ويُحاول البحث التطرق إلي مفهوم حوكمة الموارد البشرية والبحث وراء إمكانية تطبيق مبادئها من أجل الحد من الفساد الإداري للعاملين بوزارة التنمية المحلية المصرية من خلال الأبعاد الخاصة بالفساد الإداري مُجتمعاً وهي: (التسيب والإهمال الوظيفي، إستغلال النفوذ الوظيفي، الإخلال بأنظمة وأخلاقيات العمل، الوساطة والمحسوبية)، بما يُساعد القطاعات والإدارات التابعة لوزارة التنمية المحلية المصرية على تقديم خدمات مُتميزة لكافة الأطراف الأخرى المُستفيدة.

٢. الدراسات السابقة والإطار النظري:

١/٢. الدراسات السابقة:

يتناول الباحث في هذا الجزء مُلخصاً لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث الحالي وفقاً للترتيب الزمني حسب الحدثة من الأحدث للأقدم، ومن ثم وضع التعليق على الدراسات السابقة والتوصل إلى الفجوة البحثية.

١/٢. الدراسات المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية:

جدول رقم (١): الدراسات المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية.

أهم النتائج	أهم الأهداف	الباحث والسنة
توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين حوكمة الشركات مُتمثلة بأبعاد: (الشفافية، المسائلة، الاستقلالية، العدالة) والأداء التعاوني، مع عدم وجود تأثير بين بُعد المسؤولية والأداء التعاوني. تمت التوصية بضرورة تبني معايير وممارسات الحوكمة بكافة أعمال المنظمة لتقليل نسب الأخطاء والانحرافات.	هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الحوكمة الجيدة للشركات على الأداء التعاوني بالتطبيق على عينة قوامها (٣١٠) موظف عامل بشركات مُتعددة التخصص بمجالات: التمويل، الخدمات القانونية، الجمعيات التعاونية بمنطقة جاوة الغربية بإندونيسيا.	(Istiko-mah & Kartiwi, 2023).
توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة المشتركة بالثلاثة نماذج بالشركات والتي تمثلت في: (المشاركة، المساءلة، الشفافية، العدالة، الإنفتاح) نحو تقليل نسبة الأخطاء والانحرافات في أداء الأعمال، ورضا ومشاركة العاملين، وتقليل التكلفة، وتحسين مؤشرات الأداء.	هدفت الدراسة إلى بحث الممارسات والنماذج المُتقدمة لحوكمة الشركات من خلال التطرق إلى معايير الحوكمة لثلاث نماذج مُختلفة هي: الأنجلو أمريكي، الألماني، والياباني بالتطبيق على الشركات المُساهمة بطقشند، أوزبكستان.	(Urinov & Kenja-eva, 2023).
توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية المُتمثلة في: (المشاركة، المساءلة، الشفافية، العدالة) والولاء التنظيمي بأبعاده المُتمثلة في: (الولاء العاطفي، الولاء المُستمر، والولاء الأخلاقي). وتمت التوصية بضرورة تدريب العاملين على معايير الحوكمة.	هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر الذي تُسهم به حوكمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالتطبيق على عينة قوامها (٦٩) موظف عامل بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا بمصر على إختلاف أقسامهم وتخصّصاتهم الإدارية.	(علي، ٢٠٢٢).

<p>توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير حوكمة الموارد البشرية المُتمثلة في: (سيادة القانون، الشفافية، المُساءلة، المُشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفعالية، الكفاءة، الإستدامة) وتقليل مخاطر الموارد البشرية بأبعاد: (الدوران، الإستقالة، إصابات العمل، غياب معايير الأداء).</p>	<p>هدفت الدراسة إلي الكشف عن العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية، ومعرفة واقع ممارسات الحوكمة بالمُنظمات السودانية بالتطبيق علي عينة قوامها (٤٥) موظف عامل بشركة كولدير الهندسية المحدودة بالخرطوم، في السودان.</p>	<p>(مرسال، ٢٠٢٠).</p>
<p>توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية بين رأس مال البشري مُتمثلاً في أبعاد: (التدريب والتطوير، تمكين العاملين، تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية) وحوكمة الموارد البشرية بأبعاد: (الشفافية، العدالة، الإستقلالية). كذلك وجود علاقة إيجابية بين رأس المال البشري وتحسين مُستوي الأداء بأبعاد: (الدقة، السرعة، الجودة، المرونة).</p>	<p>هدفت الدراسة إلي مُحاوله استكشاف العلاقة بين رأس المال البشري وحوكمة الشركات والأداء بالتطبيق علي العاملين بـ (٤٧) بنك إسلامي وناذفة شرعية في (١٥) دولة مُختلفة، من أجل إمكانية إستخدام مبادئ ومعايير الحوكمة في الإستثمار الأمثل بالعنصر البشري وتحسين أدائهم.</p>	<p>(Nawaz, 2019).</p>

* المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات سألقة الذكر.

٢/١/٢. الدراسات المُتعلقة بالفساد الإداري:

جدول رقم (٢): الدراسات المُتعلقة بالفساد الإداري.

أهم النتائج	أهم الأهداف	الباحث والسنة
<p>توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إرتباطية قوية بين تطبيق قواعد الاقتصاد الإسلامي بأبعاد: (الضوابط المالية والقانونية، إستخدام آليات التمويل الإسلامي، التدخل الحكومي) والحد من الفساد الإداري بأبعاد: (الرشوة، إستغلال الوظيفة العامة). تمت التوصية بتفعيل قواعد المُنظمات للحد من الفساد.</p>	<p>هدفت الدراسة التعرف على آليات تطبيق الاقتصاد الإسلامي وأثرها في الحد من الفساد الإداري من خلال التطبيق علي (٢٣٥) موظف عامل في البنوك الإسلامية الليبية علي إختلاف درجاتهم الوظيفية، مع إستخدام الاستقصاء كأداة لجمع بيانات الدراسة.</p>	<p>(Aboud et al., 2023).</p>

<p>توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة عكسية بين الفساد بأبعاد: (التسيب الوظيفي، إستغلال الوظيفة العامة، مخالفة أخلاقيات العمل، الوساطة) والإستدامة بأبعاد: (التصنيع والإنتاج المُستدام، العمالة المُستدامة). كذلك وجود علاقة طردية بين الإبتكار بأبعاد: (إيجاد طُرق جديدة، التكنولوجيا) والإستدامة.</p>	<p>هدفت الدراسة إلي بحث أثار كل من الفساد والإبتكار علي الإستدامة من خلال التطبيق علي عينة قوامها (١٦٦٦) موظف عامل بـ (٤) شركات إيطالية عاملة بمجالات: التمويل، المقاولات، خدمات الإستشارات، وتكنولوجيا المعلومات.</p>	<p>(Troisi et al., 2023).</p>
<p>توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية بأبعاد تتمثل في: (الأخلاق الشخصية، الأخلاق الإدارية، الأخلاق العلائقية) ومكافحة الفساد الإداري بأبعاد: (الرشوة، التزوير، الإبتزاز، الوساطة والمحسوبية، الإخلال بأخلاقيات العمل).</p>	<p>هدفت الدراسة إلي معرفة دور القيادة الأخلاقية في مكافحة الفساد الإداري من خلال التطبيق علي حوالي (٥٩٣) موظف عامل بوزارتي الهجرة والتجارة العراقية بوظائف: (موظف، رئيس قسم، مُساعد مُدير عام، مُدير عام)، مع إستخدام الإستقصاء والمُقابلة.</p>	<p>(Saleh & Turki, 2022).</p>
<p>توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة سلبية بين الحكومة الإلكترونية بأبعادها: (دعم والتزام الادارة العليا، البنية التقنية، التنظيم والموارد البشرية، المعرفة والمعلوماتية، اجراءات العمل، الاهتمام برضا المواطنين والاطراف المُتعاملية) ومُستوي الفساد الإداري بأبعاد: (التسيب الوظيفي، إستغلال النفوذ الوظيفي، الوساطة والمحسوبية، الرشوة، التزوير).</p>	<p>هدفت الدراسة إلي التعرف علي طبيعة العلاقة بين مُستوي تطبيق الحكومة الإلكترونية ومُستوي الفساد الإداري من خلال التطبيق علي (٣٤٩) موظف بمُديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ، كذلك معرفة الآراء نحو الفساد الإداري وفقاً ل: (النوع، العُمر، الحالة الإجتماعية، الخبرة).</p>	<p>(حمودة، ٢٠٢٢).</p>
<p>توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية بين بين القيم الأخلاقية بأبعاد: (أخلاقيات الأفراد، أخلاقيات القيادة، الأنظمة والهيكل التنظيمية) والحد من الفساد الإداري والمالي بأبعاد: (الرشوة، إستغلال النفوذ الوظيفي، الإخلال بأخلاقيات العمل، الإهمال الوظيفي، المحسوبية والوساطة).</p>	<p>هدفت الدراسة إلي بيان قياس أثر القيم الأخلاقية علي الحد من الفساد المالي والإداري بالتطبيق علي عينة قوامها (٣٠٤) موظف عامل بمصنع ظلخا للسماد علي إختلاف درجاتهم الوظيفية، مع إستخدام الإستقصاء والمُقابلة الشخصية لجمع بيانات الدراسة.</p>	<p>(إبراهيم، ٢٠٢١).</p>

* المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات سابقة الذكر.

٣/١/٢. الدراسات المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري:

جدول رقم (٣): الدراسات المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري.

أهم النتائج	أهم الأهداف	الباحث والسنة
توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة بأبعاد: (الشفافية، المشاركة، المساءلة، العدالة) والحد من الفساد المالي والإداري بأبعاد: (الرشوة، الوساطة والمحسوبية، التزوير، إستغلال النفوذ الوظيفي). مع التوصية بتبني ممارسات الحوكمة لتحسين نتائج العمل وتحسين أداء الموظفين.	هدفت الدراسة للتطرق إلي دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري بالتطبيق علي (٤) شركات مُتخصِصة بمجال التمويل في دولة إيران، مع معرفة آراء الموظفين في مُستوي الفساد الإداري والمالي وفق: (النوع، الخبرة، المستوي الإداري).	(Al-Taie et al., 2023).
توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية بين آليات الحوكمة بأبعاد: (خصائص مجلس الإدارة، والتدقيق الفعال وإدارة المخاطر، والمشاركة مع أصحاب المصلحة)، في الحد من الفساد بأبعاد: (الرشوة، الوساطة والمحسوبية، الإخلال بأخلاقيات العمل، إستغلال النفوذ الوظيفي)، ما ينعكس علي سُمعة الشركة.	هدفت الدراسة إلي إيضاح آليات حوكمة الشركات وسياسات مكافحة الفساد للشركات وسُمعة الشركة بالتطبيق علي (٣٩٦) شركة مسجلة في بورصة ماليزيا، مع إستخدام طريقة تحليل المحتوى على التقارير السنوية وتقارير الاستدامة وتقارير الحوكمة.	(Mahmud, 2022).
توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإلكترونية بأبعاد: (الشفافية الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية) والحد من الفساد الإداري بأبعاد: (إستغلال النفوذ الوظيفي، الإهمال والتسيب، الإخلال بالقواعد الأخلاقية، الوساطة والمحاباة).	هدفت الدراسة إلي إختبار أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري بالتطبيق علي عينة مُكونة من (٣٧١) من العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ علي إختلاف درجاتهم الوظيفية، مع إستخدام الإستقصاء في جمع البيانات.	(عبد ربه، ٢٠٢٢).

<p>توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة طردية بين الحوكمة بأبعاد: (الشفافية، المساءلة، العدالة) في الحد من الفساد المؤسسي بأبعاد: (الرشوة، إستغلال النفوذ الوظيفي، الوساطة والمحسوبية). مع تضمين طرق المسح البيئي، وإستراتيجية مكافحة الفساد، والإبتكار والتعلم والإتصالات لتقليل الخطأ والإنحراف.</p>	<p>هدفت الدراسة إلي إبتكار نموذج حوكمة مُستدام لمنع الفساد المؤسسي عبر دمج مُمارسات مكافحة الفساد واستراتيجية الشركة والعمليات التجارية بالتطبيق على شركة أكيائي سبيكالي تيرني الإيطالية المُتخصصة بالصناعات الهندسية وتكنولوجيا المعلومات.</p>	<p>(Cardoni et al., 2020).</p>
<p>توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة طردية إيجابية بين الحوكمة الرشيدة بأبعاد: (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة) في الحد من الفساد الإداري والأكاديمي بأبعاد: (إستغلال النفوذ الوظيفي، الوساطة والمحسوبية، الإهمال والتسبب، الإخلال بالقواعد والأنظمة الأخلاقية المُطبقة بالجامعة).</p>	<p>هدفت الدراسة إلي قياس أثر تطبيق الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والأكاديمي بجامعة الكويت بالتطبيق على (١٣٠) عضو هيئة التدريس علي إختلاف درجاتهم الوظيفية، مع معرفة الآراء حول مُستوي الفساد وفق: (الخبرة، المُستوي الإداري).</p>	<p>(العجمي، ٢٠١٧).</p>

* المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات سالفه الذكر.

٤/١/٢. التعليق علي الدراسات السابقة:

بعد إستعراض الدراسات السابقة والإطلاع علي نتائجها ظهر بشكل واضح أهمية التعرف علي دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري للعاملين، كما أن هذه الدراسات تُبين حداثة الإهتمام بمجال حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري فيما يتعلق بالنظريات والنماذج والمفاهيم، وقد إستند الباحث علي الإسهامات التالية:

- التعرف علي الجوانب البحثية التي تمت دراستها سابقاً، والوقوف علي الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر كمُحاولة لتغطيتها في هذا البحث.

- أشارت مُعظم الدراسات ومنها دراسة (Istikomah & Kartiwi, 2023)، (Al-Taie et al., 2023)، (Mahmud, 2022)، (علي، ٢٠٢٢)، (عبد ربه، ٢٠٢٢)، (Cardoni et al., 2020)، (مرسال، ٢٠٢٠) إلى أهمية حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات بأنواعها: (شركات التمويل، شركات الخدمات القانونية، الجمعيات التعاونية، مديرية الزراعة، شركات البورصة، وحدات الحُكم المحلي، شركات الصناعات الهندسية، شركات تكنولوجيا المعلومات) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها.
- وأشارت بعض الدراسات منها دراسة (Istikomah & Kartiwi, 2023)، (Urinov & Kenjaeva, 2023)، (Mahmud, 2022)، (عبد ربه، ٢٠٢٢)، (Nawaz, 2019)، (العجمي، ٢٠١٧) إلى أن استخدام القائمين علي إدارة المنظمات لمبادئ ومعايير حوكمة الموارد البشرية يُساهم في الحد من الفساد الإداري من خلال: (وجود معايير واضحة ومُتعارف عليها يُمكن تطبيقها، زيادة درجة التعلُّم ومُشاركة الموظفين، تقليل نسبة الأخطاء ومُعدل الإنحرافات أثناء العمل، تحسين جودة الحياة الوظيفية).
- كما ركزت الدراسات السابقة ومنها دراسة (Al-Taie et al., 2023)، (Urinov & Kenjaeva, 2023)، (علي، ٢٠٢٢)، (عبد ربه، ٢٠٢٢)، (مرسال، ٢٠٢٠) علي قياس مبادئ ومعايير حوكمة الموارد البشرية من خلال استخدام الأبعاد المُمثلة في: (الشفافية، المُساءلة، المُشاركة، العدالة).
- أشارت مُعظم الدراسات ومنها دراسة (Aboud et al., 2023)، (Al-Taie et al., 2023)، (Saleh & Turki, 2022)، (Mahmud, 2022)، (حمودة، ٢٠٢٢)، (عبد ربه، ٢٠٢٢)، (Cardoni et al., 2020) إلى أهمية الحد من الفساد الإداري في المؤسسات بأنواعها: (البنوك، شركات التمويل، وزارة الهجرة، وزارة التجارة، شركات البورصة والأوراق المالية، مُديريات الخدمات، وحدات الحُكم المحلي، شركات الصناعات الهندسية، شركات تكنولوجيا المعلومات) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها.

- وأشارت بعض الدراسات منها دراسة (Troisi et al., 2023)، (Mahmud, 2022)، (حمودة، ٢٠٢٢)، (إبراهيم، ٢٠٢١)، (العجمي، ٢٠١٧) إلي أن هناك تأثير مباشر بين الحد من الفساد الإداري وتحقيق فوائد منها: (توفير بيئة عمل صحية للتدريب والترويج، إيجاد ثقافة تنظيمية مشتركة بين الموظفين، خفض التكلفة ومُعدلات الدوران، زيادة رضا ورفاهية الموظفين، إدارة المواهب وتخطيط التعاقب للكوادر المُتميزة).
- كما ركزت الدراسات السابقة ومنها دراسة (Aboud et al., 2023)، (Troisi et al., 2023)، (Saleh & Turki, 2022)، (حمودة، ٢٠٢٢)، (إبراهيم، ٢٠٢١) علي قياس مُستوي الفساد الإداري من خلال استخدام الأبعاد المُتمثلة في: (التسيب والإهمال الوظيفي، إستغلال النفوذ الوظيفي، الإخلال بأنظمة وأخلاقيات العمل، الوساطة والمحسوبية).

٥/١/٢. الفجوة البحثية:

- هناك عدة أوجه تُبرز الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
- يسعى البحث الحالي للربط بين مبادئ ومعايير حوكمة الموارد البشرية (كمُتغير مُستقل) مع الفساد الإداري (كمُتغير تابع)، والتعرُف علي أهم الأبعاد التي لها أثر معنوي في ضوء علاقة الارتباط لمُتغيرات البحث (حوكمة الموارد البشرية، الفساد الإداري).
 - بعض الدراسات السابقة تمت علي مؤسسات خدمية وأخري صناعية، والبحث الحالي يسعى للتطبيق علي مؤسسة خدمية وهي القطاعات والإدارات التابعة لوزارة التنمية المحلية المصرية، وتحديدًا القطاعات والإدارات التابعة لديوان عام الوزارة بمُحافظة القاهرة.

وفي ضوء ما سبق يتم تحديد الفجوة البحثية كما يلي:

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والبحث الحالي.		
البحث الحالي	الفجوة البحثية	نتائج الدراسات السابقة
<p>يتناول الباحث في هذا البحث دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري من خلال التركيز على النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحديد معايير حوكمة الموارد البشرية بوزارة التنمية المحلية المصرية محل البحث. • تحديد أبعاد الفساد الإداري للعاملين بوزارة التنمية المحلية المصرية محل البحث. • يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق. • قيام الباحث من خلال النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها بإعداد خطة عمل تنفيذية للتوصيات. 	<p>من خلال الدراسات السابقة والبحث الحالي تتمثل الفجوة البحثية في الآتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • القلة النسبية في الدراسات السابقة بالبيئة المصرية التي ربطت بين مبادئ حوكمة الموارد البشرية والحد من الفساد الإداري. • وجود غموض في العلاقة بين مبادئ ومعايير حوكمة الموارد البشرية والحد من الفساد الإداري، وقصور في المعرفة العلمية الموثقة نحو هذه العلاقة. 	<ul style="list-style-type: none"> • مبادئ ومعايير حوكمة الموارد البشرية بأبعادها لها علاقة بمُشاركة الموظفين وتدريبهم وإيجاد بيئة عمل صحية ومناخ أفضل. • الموظفون الذين لديهم معرفة وتطبيق لمبادئ الحوكمة تقل لديهم نسبة الأخطاء ومُعدلات الانحرافات خلال العمل. • وجود إختلاف في كيفية قياس والحد من الفساد الإداري بإختلاف القطاع. • الحد من الفساد الإداري له تأثير علي تقابل مُعدلات الدوران والغياب والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

شكل رقم (١): الفجوة البحثية.

المصدر: من إعداد الباحث.

٢/٢. الإطار النظري:

١/٢/٢. حوكمة الموارد البشرية:

يُشير مفهوم حوكمة الموارد البشرية (Human Resources Governance) من منظور (Urinov & Kenjaeva, 2023, p.6) إلى كافة الممارسات والعمليات التي يتم وضعها لمساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها بشكل أخلاقي من خلال تحديد واضح للسلطة والأدوار والمسؤوليات اللازمة لصنع القرارات المناسبة، مع مُساءلة جميع الموظفين والإدارة لصالح المساهمين وأصحاب المصلحة. وهو ما يتفق معه (عبد ربه، ٢٠٢٢، ص.٣٧) حيث أشار إلى أن حوكمة الموارد البشرية هي مجموعة من الإجراءات بمنظمات الأعمال يتم من خلالها تنظيم الممارسات الإدارية وضبطتها بالقوانين من خلال تطبيق الشفافية والمساءلة والعدالة بما يضمن حقوق جميع الموظفين والأعضاء المساهمين.

وعادة ما تشمل حوكمة الموارد البشرية علي تطوير سياسات الموارد البشرية، وتنفيذ السياسات والالتزام بها، ومراجعة السياسات وتحديثها، والتأكد من وجود الخبرات والكفاءات البشرية في مراكز صنع القرار للتقليل من نسبة الأخطاء ومعدلات الإنحرافات للحد من الفساد الإداري للموظفين (Park & Kim, 2020, pp.695-696)، كما قدم (علي، ٢٠٢٢، ص.٨٠) أربعة نقاط مرجعية أساسية لتطبيق حوكمة الموارد البشرية هي: (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة). بالإضافة إلى تركيز كلٍ من (Istikomah & Kartiwi, 2023, p.185) و(مرسال، ٢٠٢٠، ص.١٩٨) علي أبعاد: (الإستقلالية، المسئولية، النزاهة، الإستدامة، الكفاءة والفعالية) لقياس معايير تطبيق حوكمة الموارد البشرية.

ومن مزايا تطبيق مبادئ ومعايير حوكمة الموارد البشرية من وجهه نظر (Tiwari, 2022, pp.166-167): التخفيف من المخاطر من خلال تنفيذ السياسات والإجراءات التي تضمن تحديد الأشخاص الرئيسيين داخل المؤسسة للمخاطر وتقييمها بمجرد ظهورها ما ينعكس بدوره علي تحسين الأداء المالي وكفاءة العمليات والقدرات المادية للمنظمة، وتحسين تدفق رأس المال من خلال زيادة الثقة في الشركة قبل المُستثمرين

والبنوك والمقرضين الآخرين، بالإضافة إلى تشجيع السلوك الإيجابي ومشاركة جميع أعضاء مجلس الإدارة والموظفين التنفيذيين في تطوير ثقافة الشركة؛ مع توفير قنوات الإتصال المفتوحة لضمان أداء العمليات في ضوء المعايير الموضوعية، كذلك تعزيز سُمعة الشركة عبر تحسين الشفافية في السياسة الداخلية ووجود آليات رقابة كافية لإدارة الجودة والمخاطر وتحسين مُستوي الأداء بنجاح.

كما أن من مزايا تطبيق معايير ومبادئ حوكمة الموارد البشرية من وجهه نظر (العجمي، ٢٠١٧، ص ٥٣): تحسين إتخاذ القرارات من خلال تحديد المسؤوليات والأدوار للوصول للمعلومات الدقيقة، وجذب المواهب المُتميزة عبر وجود بيئة صحية مُستدامة، بالإضافة إلى تحسين التقارير المالية وتقارير الأداء، والسيطرة على بيئة الشركة بشكل فعال من خلال ضوابط واضحة، مع التخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل عبر الوصول السريع إلى المعلومات والأدوار والمسئوليات المُحددة بوضوح والتواصل الجيد بين فرق العمل، والاستبقاء على المواهب المُتميزة، وتعزيز الإمتثال للقوانين واللوائح، وأخيراً الحد من تضارب المصالح بوضع قواعد واضحة تُقلل من مخاطر الاحتيال والممارسات السيئة المُحتملة داخل بيئة عمل الشركة.

ومن المفاهيم السابقة يتضح تعدد مبادئ ومعايير حوكمة الموارد البشرية، وتأتي الشفافية (Transparency) كأول تلك الأبعاد فهي تُشير إلى إتاحة الفرصة للجميع بالإطلاع على كافة المعلومات التي تعني بها المنظمة وكل ما يتعلق بها سواء كانت معلومات إيجابية أو سلبية وعدم إخفائها، فالشفافية هي عكس الغموض والإدارة بالصناديق السوداء. ومن وجهه نظر (Nawaz, 2019, p.571) فإن الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة تُساهم في تحسين العلاقات مع العملاء وزيادة ثقتهم، وزيادة مشاركة الموظفين، وتحسين سُمعة المنظمة مع إمكانية صناعة وإتخاذ القرارات بشكل أفضل. كما أن هناك بعض المخاطر المُرتبطة بالشفافية، مثل الكشف عن الأسرار التجارية، والإضرار بالعلاقات مع العملاء أو الموظفين، وانتهاكات خصوصية بيانات العملاء (علي، ٢٠٢٢، ص ٨٢).

وتأتي المساءلة (Accountability) كثاني الأبعاد المُمثلة لحوكمة الموارد البشرية، حيث تُعد المساءلة شكلاً من أشكال المسؤولية، وتعني التزام المؤسسة بوجود معايير يتم الإحتكام إليها، وتقديم كافة الأدلة والمؤشرات عن جميع الأنشطة التي تقع على مسئوليتها تجاه العملاء وحملة الأسهم وكافة الأطراف الأخرى المُتعاملة معها، كما تتضمن المساءلة التأكد من صحة المعلومات الواردة في التقارير المالية ومؤشرات أداء الموارد البشرية، كذلك تشمل المساءلة الوضوح في كافة القواعد والواجبات والوظائف وآليات العمل والأوصاف الوظيفية لكل قسم وإدارة بالمنظمة، بحيث تشمل علي معايير ومواصفات دقيقة ومُتعارف عليها تُعد عبر تدقيق ومراجعة مُستمرة من قِبَل مُتخصصين، فالمساءلة توفر إطار عمل نحو تطبيق الحوكمة الرشيدة كجزء من تحسين ثقة العملاء في أداء المنظمة (Istikomah & Kartiwi, 2023, p.184).

كما تأتي المشاركة (Participation) كالثالث الأبعاد المُمثلة لحوكمة الموارد البشرية، وتعني إتاحة المجال لجميع الموظفين بالمنظمة بشكل مُباشر وغير مُباشر للمساهمة والتعاون في وضع القواعد والمبادئ ورسم السياسات والتعليمات والإجراءات التي تُخص سير العمل ضمن معايير واضحة، والسماح بإبداء الرأي وإعطاء الفرصة للموظفين في المُناقشة والإبتكار مع الإستعداد لتقبُّل وتنفيذ المُقترحات المُناسبة. ومن منظور (Mahmud, 2022, p.112) تشمل المشاركة وضع إطاراً للمكافآت والحوافز نحو تحفيز الموظفين علي التعاون المُستمر، ووجود بيئة عمل مرنة للإتصالات وتبادل الأفكار والخبرات بين المُستويات الإدارية المُختلفة، وصياغة قيم ومبادئ مُشتركة تُشكل ثقافة المنظمة التنظيمية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وأخيراً تأتي العدالة (Justice) كرابع الأبعاد المُمثلة لحوكمة الموارد البشرية، وتعني المساواة بين الموظفين في المنظمة علي إختلاف تخصصاتهم ودرجاتهم الوظيفية، وإحترام حقوقهم، وتقسيم المسؤوليات والأعمال بينهم بطريقة مُنصفة. ومن وجهه نظر (Urinov & Kenjaeva, 2023, p.7) فإن العدالة تشمل تكافؤ الفرص الخاصة بالترقية والتدريب والتعويضات، وأن تسري هذه الأسس علي جميع الموظفين بموضوعية بناء علي معايير كالجدارة والكفاءة، وإتاحة الفرصة أمام

الجميع للوصول للمناصب القيادية إذا إستحقوها وفق خطط المسار الوظيفي وخطة التعاقب القيادي المطبقة بالمنظمة، مع وجود قواعد ولوائح داخلية تضمن تحقيق العدالة وتطبيق مدونة لأخلاقيات العمل تضمن الإنصاف في قضايا الأجر العادل، وتكافؤ الفرص في الترقية، وإجراءات اختيار الموظفين لشغل منصب معين.

٢/٢/٢. الفساد الإداري:

يُشير مفهوم الفساد الإداري (Administrative Corruption) إلى مجموعة السلوكيات المخالفة للأنظمة والقوانين، والتي تتعارض مع القيم والأخلاقيات المجتمعية والوظيفية لتحقيق مصالح مادية أو معنوية علي حساب المصلحة العامة وبشكل مقصود ومُتعمد سواء تم ذلك بصورة سرية أو علنية (Aboud et al., 2023, p.175)، وهو ما إتفق معه (Al-Taie et al., 2023, p.786) حيث عرفوا الفساد الإداري علي أنه كافة الممارسات التي تتم داخل جهاز إداري والتي تؤدي إلي إنحراف داخل الجهاز عن هدفه الرسمي لصالح أهداف خاصة سواء كانت بصيغة مُتجددة أو مُستمرة وسواء كان ذلك بأسلوب فردي أو جماعي مُنظم. ويرى (عبد ربه، ٢٠٢٢، ص.٦٢) أن الفساد الإداري يتمثل في إساءة استخدام الأدوار أو السلطات أو الموارد الموجودة داخل المنظمات من قبل المسؤولين بإختلاف درجاتهم الوظيفية من أجل تحقيق مكاسب أو أرباح شخصية أو مكانة إجتماعية بما يُمثل مخالفة للقوانين وإنحرافاً عن المعايير الأخلاقية.

وقدّم (حمودة، ٢٠٢٢، ص.١٢) ثلاثة نقاط مرجعية تُمثل أبعاد الفساد الإداري والتي تتمثل في: (التسيّب والإهمال الوظيفي، إستغلال النفوذ الوظيفي، الوساطة والمحسوبية)، وهو ما إتفق معه (Troisi et al., 2023, p.3) مع إضافة بُعد (الإخلال بأنظمة وأخلاقيات العمل) كأحد الأبعاد المؤثرة في سبيل الحد من الفساد الإداري وتحقيق نتائج إيجابية للموظف والمنظمة.

ومن مزايا مكافحة الفساد (Anti-Corruption): زيادة قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية وزيادة ثقة العملاء، وتحسين عملية اتخاذ القرار من خلال وجود معايير مُطبقة ومُتعارف عليها وتحسين درجة مصداقية البيانات

والمعلومات، ودمج اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في نظام صنع القرار، وتحسين درجة الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات، وزيادة قدرة المنظمة على تحسين وضعها التنافسي وجذب الاستثمارات، وزيادة قدرة الإدارة على تحفيز الموظفين وتحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين، وتحسين كفاءة العمليات من خلال وجود نظام قائم على مؤشرات وجدارات مُطبقة والبُعد عن التحيز والعشوائية في الإدارة (Previtali & Cerchiello, 2023, pp.3-4).

ومن المفاهيم السابقة يتضح تعدد أبعاد الفساد الإداري، ويأتي التسبب والإهمال الوظيفي (Professional Negligence) كأول تلك الأبعاد فهو يعني إنصراف الموظفين عن عملهم وعدم القيام بأداء واجباتهم بشكل جزئي أو كلي، وعدم بذل الجهد المطلوب منهم في العمل وواجباتهم الوظيفية مما يؤدي إلي عدم إنتظام العمل وإلي تدني مستويات الكفاءة والفعالية. ومن وجهه نظر (إبراهيم، ٢٠٢١، ص ص. ٥٨-٥٩) فإن التسبب والإهمال الوظيفي يحدث عندما يفشل الموظف في أداء مسؤولياته وفقاً للمعيار المطلوب أو ينتهك واجباته الوظيفية وفق ممارسات معينة كالغياب والتأخر عن العمل وإختلاق الأعذار، تسجيل الحضور والإنصراف بمساعدة آخرين دون القيام بأي عمل، عدم الإلتزام بأوقات العمل والخروج المُبكر دون إنجاز أي مهام، والإستئذان بشكل مُتكرر بحُجة الظروف الخاصة بما يتسبب في حدوث خسائر مالية وأضرار مادية بالإضافة إلي عدم رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات.

ويأتي إستغلال النفوذ الوظيفي (Influence Peddling) كثنائي الأبعاد المُتمثلة للفساد الإداري، والذي يعني من وجهة نظر (Cardoni et al., 2020, p.1175) سوء إستخدام السُلطة الرسمية الممنوحة للموظف من أجل تحقيق مكاسب شخصية له أو لمعارفه أو أصدقائه، أو للحصول على مزايا أو مُعاملة تفضيلية وتتم عادة مُقابل أجر، وتُسمى أيضاً المُتاجرة بالنفوذ (Trading in Influence)، كما أن إستغلال النفوذ الوظيفي يعني من منظور (Jacob et al., 2021, pp.7-8) مزاوله أعمالاً إضافية تتعارض مع أهداف العمل الرسمي، وإستغلال وقت العمل الرسمي للحصول علي منافع ذاتية، والتصرف بالأموال العامة بقصد أو بغير قصد دون وجه حق،

وإختراق القوانين والأنظمة وتزييف السجلات.. إلخ فهي شكل من أشكال تضارب المصلحة العامة مع المصلحة الشخصية.

كما يأتي الإخلال بأنظمة وأخلاقيات العمل (Breach of Regulations and Business Ethics) كثالث الأبعاد المُمثلة للفساد الإداري، والذي يعني من وجهه نظر (Troisi et al., 2023, p.9) عدم إلتزام الموظف بواجباته الوظيفية الموكلة إليه وفقاً للقانون، وتتمثل في عدم إحترام الموظف للقوانين والأنظمة المعمول بها، وعدم إحترام قيم وتقاليد المُجتمع وعاداته. وتشمل مُمارسات الإخلال بأنظمة وأخلاقيات العمل من منظور(العجمي، ٢٠١٧، ص ص.٧٢-٧٣): عدم الإلتزام بساعات العمل اليومية، إستعمال تطبيقات العمل المرنة كبديل لعدم التواجد بمكان العمل، إحتفاظ الموظف لنفسه بأوراق ومُستندات خاصة بالعمل، جمع نقود أو تبرُّعات أو توزيع منشورات أو جمع توقيعات أو تنظيم إجتماعات داخل العمل دون الحصول علي موافقة وإذن من الإدارة، وعدم الإمتثال لمدونة الأخلاق الخاصة بقيم كالأمانة والإنصاف والنزاهة.. إلخ.

وأخيراً تأتي الوساطة والمحسوبية (Mediation and Nepotism) كرابع الأبعاد المُمثلة للفساد الإداري، حيث تعني الوساطة والمحسوبية من منظور (Saleh & Turki, 2022, p.5327) على أنها قيام مسئول في مؤسسة حكومية بإعطاء الأفضلية والأولوية للأقارب والأصدقاء والمعارف في حالات الاختيار والتعيين والترقية الوظيفية، وفي حالات منح العطاءات والمُنقصات والعمليات التجارية الأخرى سعياً وراء تحقيق مكاسب مادية أو معنوية أو سياسية أو إجتماعية دون التقيد بالقواعد المعمول بها، ودون النظر إلي اعتبارات الجدارة والمؤهلات والإستحقاقات وتكافؤ الفرص. ووفقاً لـ (Mahmud, 2022, pp.127-128) فإن الوساطة والمحسوبية تشمل التحيز لفئات مُعينة والتمييز بين الموظفين، عدم العدالة وعدم المُساواة بين الموظفين، والإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص، وعدم الوفاء بالأمانة من خلال إسناد الأمر لغير أهله.

وبالتالي يتضح من خلال العرض النظري السابق إمكانية استخدام العناصر والأبعاد الخاصة بحوكمة الموارد البشرية في سبيل الحد من الفساد الإداري للعاملين بالقطاعات والإدارات التابعة لديوان عام وزارة التنمية المحلية المصرية. ويمكن كذلك في ضوء العرض النظري السابق صياغة الفرض الأول والذي يُنص على أنه: توجد علاقة معنوية بين حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري للعاملين بوزارة التنمية المحلية المصرية.

٣/٢/٢. دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري إستناداً إلى العوامل الديموجرافية:

تلعب العوامل الديموجرافية دوراً هاماً في إمكانية تطبيق مبادئ ومعايير حوكمة الموارد البشرية نحو العمل على الحد من الفساد الإداري، فمن منظور (Abdullah & Hanapiyah, 2020, p.726) فإن مُتغيرات: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوي الإداري تؤثر في تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة، فعلى سبيل المثال كلما كان الموظف أكثر خبرة كلما كان أكثر تقبلاً لمعايير الحوكمة ووجود مبادئ مُتعارف عليها وموحدة على كافة الأقسام والإدارات، وأصبح أقل مقاومة للتغيير، وهو ما إتفق معه (عبد ربه، ٢٠٢٢، ص. ٧٤) حيث تناول مُتغيرات: النوع، العُمر، المُستوي الإداري، وأشار بدوره إلى أن المُستويات الإدارية العليا تُساهم في إيجاد معايير للحوكمة وتطبيقها على مُختلف الأقسام الإدارية بالمؤسسة.

كما إتفق (Aboud et al., 2023, p.179) مع النتائج السابقة بشكل كبير حيث تناول مُتغيرات: النوع، العُمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، وأشار بدوره إلى أن وجود مبادئ ومعايير خاصة بالحوكمة تُساهم في الحد من الإنحرافات وتقليل الأخطاء بصورة كبيرة، كذلك إتفق كل من (Saleh & Turki, 2022, p.5341) معهم، والذي تناول مُتغيرات: النوع، الدرجة الوظيفية، المُستوي العلمي، والعُمر، وقد توصل إلي أن الدرجة الوظيفية تُساهم في تقبل أفكار ومبادئ الحوكمة فكلما كانت الوظيفة قيادية وذات تأثير كلما إستدعي الأمر تطبيق معايير خاصة بالمُساءلة والمُشاركة والشفافية والعدالة نحو الحد من مُمارسات الفساد بالمؤسسات. كما تناول

(العجمي، ٢٠١٧، ص. ١٨٦) علاقة حوكمة الموارد البشرية بالفساد الإداري بالتركيز على مُتغير المؤهل العلمي، والتي توصل من خلالها إلي أنه كلما كان الموظف مؤهلاً بدرجة علمية أعلى كلما كان أكثر معرفةً وتطبيقاً ومُمارسةً لمعايير ومبادئ الحوكمة في أنشطة ومهام العمل بما يُقلل من نسبة الإنحرافات والأخطاء وفق مدونة الأخلاق بالمُنظمة.

ويُمكن في ضوء النتائج العرض السابق صياغة الفرض الثاني والذي يُنص علي أنه: توجد فروق معنوية في اتجاهات مفردات عينة البحث نحو دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري يرجع إلى العوامل الديموجرافية (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المُستوى الإداري).

٣. مُشكلة البحث:

للتعرُّف علي أبعاد مُشكلة البحث، قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية للوقوف علي المُشكلات الواقعية من خلال عقد مُقابلات شخصية مُنظمة ومُحددة مع عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٥٠) مفردة من العاملين بالقطاعات والإدارات التابعة لديوان عام وزارة التنمية المحلية بمحافظة القاهرة في الفترة بين ٢٠٢٢/٣/١ إلى ٢٠٢٢/٣/١٧ للتعرف علي مدي إلمامهم بمعايير حوكمة الموارد البشرية وأبعادها المُختلفة، وإنعكاس ذلك علي الحد من الفساد الإداري للعاملين بطرح مجموعة من العبارات، والتي جاءت نتيجة إجابة هذه العينة علي النحو الوارد في جدولي (٤،٥) التاليين.

جدول رقم (٤): الدراسة الاستطلاعية (الفئة المُستهدفة، المُفردات، التاريخ).

تاريخ إجراء المُقابلات	الفئة المُستهدفة / المُفردات	
	موظف	الإدارة / المكتب
١٠ مارس ٢٠٢٢	٢	الإدارة العامة لتقويم أداء الوحدات والقيادات المحلية.
٣ مارس ٢٠٢٢	١	الإدارة العامة للتحريات والضبط.
١٤ مارس ٢٠٢٢	١	الإدارة العامة للتفتيش المالي والإداري.
١٧ مارس ٢٠٢٢	٢	الإدارة العامة للتفتيش الفني والهندسي.
٦ مارس ٢٠٢٢	٣	الإدارة العامة للبنية الأساسية وتأمين المعلومات.
١٥ مارس ٢٠٢٢	٢	الإدارة العامة للنظم والتطبيقات والدعم الفني.
٢ مارس ٢٠٢٢	٣	الإدارة العامة للإحصاء والتقارير والنشر الإلكتروني.

العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري بالتطبيق على وزارة التنمية المحلية المصرية

د/ محمد رمضان محمد محمد الرحمن

٧ مارس ٢٠٢٢	٢	الإدارة العامة للتطوير المؤسسي.
٢ و ٧ مارس ٢٠٢٢	٤	الإدارة العامة لإدارة وتنمية المواهب.
٦ و ٨ مارس ٢٠٢٢	٦	الإدارة العامة للإستحقاقات والمزايا.
١ و ١٣ مارس ٢٠٢٢	٥	الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية.
١٣ مارس ٢٠٢٢	٢	الإدارة العامة للمكتب الفني.
١٦ مارس ٢٠٢٢	٣	الإدارة العامة للسكترتارية التنفيذية.
١ و ٣ مارس ٢٠٢٢	٤	الإدارة العامة للعلاقات العامة والمراسم.
٨ مارس ٢٠٢٢	٢	الإدارة العامة للمكتب الإعلامي والمتحدث الرسمي.
١٤ مارس ٢٠٢٢	١	الإدارة العامة للإلتصال السياسي والشئون البرلمانية.
١٥ مارس ٢٠٢٢	٢	الإدارة العامة للعلاقات الدولية والإتفاقيات.
١٠ و ١٦ مارس ٢٠٢٢	٥	الإدارة العامة لخدمة المواطنين.
٥٠ موظف		إجمالي عدد الموظفين

* المصدر: من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الإستطلاعية.

جدول رقم (٥): نسب إجابات عينة الدراسة الإستطلاعية

نسبة الإجابات المقبولة	عينة العاملين	العبرة
٢٧ (٥٤%)	٥٠	تعمل الإدارة علي تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة بين العاملين.
٢٣ (٤٦%)	٥٠	تتيح الإدارة الفرصة لجميع الموظفين بالإطلاع علي كافة المعلومات والقرارات وعدم إخفاءها.
٢٦ (٥٢%)	٥٠	تتصف القواعد والواجبات واليات العمل والأوصاف الوظيفية بالوضوح ووجود معايير يُحتكم إليها.
٢١ (٤٢%)	٥٠	يتم تشجيع الموظفين علي المشاركة والإبتكار في العمل من خلال نُظُم للمكافآت والحوافز.
٢٣ (٦٦%)	٥٠	تُطبق الإدارة قواعد لمنع التسبب والإهمال الوظيفي كالغياب والتأخر وإختلاق الأعذار... الخ.
٢٨ (٥٦%)	٥٠	يُمنع الموظف من إستغلال سلطته الوظيفية لتحقيق مكاسب له أو لمعارفه أو أصدقائه.
٢٦ (٥٢%)	٥٠	يلتزم الموظف بالعمل في ضوء الأنظمة الأخلاقية المطبقة والتي تُمثل قيم وتقاليد المجتمع.
٢٩ (٥٨%)	٥٠	يتم المُساواة بين الموظفين في فرص الاختيار والتعيين والتدريب والترقية الوظيفية والاستحقاقات.

* المصدر: من إعداد الباحث من واقع إجابات مفردات الدراسة الإستطلاعية.

وفي ضوء الجدول رقم (٥) السابق يتضح ما يلي:

- تعمل الإدارة علي تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة بين العاملين بنسبة (٥٤%) من عينة الدراسة الإستطلاعية، وحتى النسبة الباقية لم تُعطي إجابة واضحة بشأن هذا المفهوم.
 - أكدت نسبة (٥٤%) من عينة الدراسة الإستطلاعية علي إتاحة الإدارة الفرصة لجميع الموظفين بالإطلاع علي كافة المعلومات والقرارات وعدم إخفاءها.
 - من وجهة نظر (٥٢%) كنسبة من عينة الدراسة الإستطلاعية فإن القواعد والواجبات وآليات العمل والأوصاف الوظيفية تتصف بالوضوح ووجود معايير يُحتكم إليها.
 - تري نسبة (٤٢%) من عينة الدراسة الإستطلاعية أنه يتم تشجيع الموظفين علي المشاركة والإبتكار في العمل من خلال نُظُم للمكافآت والحوافز.
 - أكدت نسبة (٦٦%) من عينة الدراسة الإستطلاعية علي تطبيق الإدارة قواعد لمنع التسبب والإهمال الوظيفي كالغياب والتأخر وإختلاق الأعذار... إلخ.
 - من وجهة نظر (٥٦%) كنسبة من عينة الدراسة الإستطلاعية فإنه يُمنع الموظف من إستغلال سلطته الوظيفية لتحقيق مكاسب له أو لمعارفه أو أصدقائه.
 - تري نسبة (٥٢%) من عينة الدراسة الإستطلاعية أنه يلتزم الموظفين بالعمل في ضوء الأنظمة الأخلاقية المُطبقة والتي تُمثل قيم وتقاليد المُجتمع.
 - أكدت نسبة (٥٨%) من عينة الدراسة الإستطلاعية علي المُساواة بين الموظفين في فرص الاختيار والتعيين والتدريب والترقية الوظيفية والاستحقاقات.
- في ضوء نتائج الدراسات السابقة والدراسة الإستطلاعية يتضح بأن تطبيق مبادئ ومعايير حوكمة الموارد البشرية لم ينل القدر والتطبيق بالشكل الكافي ببيئة العمل الخدمية، ويتضح كذلك أنه يتم تطبيق بعض معايير ومبادئ حوكمة الموارد البشرية من خلال تطبيق مجموعة من القواعد والواجبات وآليات العمل والأوصاف الوظيفية إستناداً لمعايير مُحددة، مع المُساواة بين الموظفين في فرص الاختيار والتعيين والتدريب والترقية الوظيفية والاستحقاقات بصورة أقل، وهو الأمر الذي ينعكس سلباً عبر إمكانية حدوث الأخطاء والإنحرافات وإستغلال النفوذ الوظيفي بالإدارات التابعة لديوان وزارة التنمية

المحلية، ما يتطلب بدوره تطبيقاً لمعايير ومبادئ حوكمة الموارد البشرية بشكل أوسع، مع إتاحة الإدارة الفرصة لجميع الموظفين بالإطلاع على كافة المعلومات والقرارات، وزيادة مشاركة الموظفين وإبتكارهم في العمل من خلال نُظُم للمكافآت والحوافز، وتطبيق الإدارة لقواعد لمنع التسبب والإهمال الوظيفي، ومنع الموظف من إستغلال سُلطته الوظيفية لتحقيق مكاسب شخصية، وتطبيق مدونة للأخلاق وفق قيم وتقاليد المُجتمع، والتي بدورها تُساهم في محاولة الحد من الفساد الإداري للعاملين، وبالتالي تتمثل صياغة مُشكلة البحث فيما يلي: (وجود قصور في إدراك العاملين بالإدارات التابعة لديوان وزارة التنمية المحلية لدور حوكمة الموارد البشرية، الأمر الذي قد يكون سبباً جوهرياً في زيادة ممارسات الفساد الإداري).

وتشير هذه المُشكلة عددًا من التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة معنوية بين حوكمة الموارد البشرية والحد من الفساد الإداري للعاملين بالإدارات التابعة لديوان وزارة التنمية المحلية المصرية؟
- هل هناك فروق معنوية في اتجاهات مفردات عينة البحث نحو دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري يرجع إلى العوامل الديموجرافية (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المُستوى الإداري).

٤. أهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- ١/٤. التعرف على وعي العاملين بوزارة التنمية المحلية لأهمية حوكمة الموارد البشرية.
- ٢/٤. تحديد مُستوى توفير وزارة التنمية المحلية المصرية لمعايير ومبادئ حوكمة الموارد البشرية.
- ٣/٤. تحليل تأثير توفر معايير ومبادئ حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري للعاملين بوزارة التنمية المحلية المصرية.
- ٤/٤. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تُفيد في تعظيم الاستفادة من تبنى معايير ومبادئ حوكمة الموارد البشرية للحد من الفساد الإداري للعاملين بوزارة التنمية المحلية المصرية.

٥. فروض البحث:

لصيغة فروض البحث يُمكن تصور نموذج البحث ومقاييسه كما في الشكل رقم (٢) التالي:



شكل رقم (٢): العلاقة بين مُتغيرات البحث.

المصدر: من إعداد الباحث.

وفي ضوء الدراسات السابقة، يُمكن توضيح المقاييس المُستخدمة في البحث كما في الجدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٦): مقاييس مُتغيرات البحث وعدد فقرتها بالإستقصاء.

المرجع من الدراسات السابقة	الفقرات	أبعاده	المتغير
(Urinov & Kenjaeva, 2023)	(١٦) فقرات	الشفافية.	مبادئ حوكمة الموارد البشرية
(Istikomah & Kartiwi, 2023)		المساءلة.	
(علي، ٢٠٢٢).		المشاركة.	
(مرسال، ٢٠٢٠).		العدالة.	
(Aboud et al., 2023).	(١٦) فقرات	التسيب والإهمال الوظيفي.	الفساد الإداري
(Troisi et al., 2023).		إستغلال النفوذ الوظيفي.	
(Saleh & Turki, 2022).		الإخلال بأنظمة وأخلاقيات العمل.	
(حمودة، ٢٠٢٢).		الوساطة والمحسوبية.	

* المصدر: من إعداد الباحث.

وفي ضوء نموذج مُتغيرات البحث ومقاييسه، يُمكن صياغة فروض البحث علي النحو التالي:

١/٥. الفرض الأول: توجد علاقة معنوية بين حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري للعاملين بوزارة التنمية المحلية المصرية.

٢/٥. الفرض الثاني: توجد فروق معنوية في اتجاهات مفردات عينة البحث نحو دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري يرجع إلى العوامل الديموجرافية: (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

٦. أهمية البحث:

- ١/٦. الأهمية العلمية: يستمد البحث أهميته العلمية مما يلي:
 - تُعد كلاً من حوكمة الموارد البشرية، والفساد الإداري من الموضوعات الهامة، فهي من المجالات الحديثة نسبياً في علوم إدارة الأعمال.
 - ندرة الدراسات السابقة – في حدود علم الباحث- التي تناولت العلاقة بين مُتغيرات البحث، وهما حوكمة الموارد البشرية، والفساد الإداري ببيئة العمل الخدمية.
- ٢/٦. الأهمية العملية: يستمد البحث أهميته العملية مما يلي:
 - ترجع أهمية البحث من تطبيقه علي الإدارات التابعة لديوان عام وزارة التنمية المحلية بمُحافظة القاهرة، والتي تم إنشائها عام ١٩٩٩م، حيث يشتمل علي (٣) قطاعات أساسية هي: (قطاع التنمية، قطاع الأمانة المحلية، قطاع التفيتش والمتابعة) و(١٨) إدارة مُختلفة والتي توجه بصفة أساسية لتقديم خدمات مُتعددة للمواطنين عبر القيام بالدور التنموي والخدمي من خلال التنسيق مع الوزارات ذات الصلة والوزارة وبين المُحافظات فيما يُخص التنمية المحلية عن طريق: (تطبيق اللامركزية "سياسات التنمية المحلية"، تحقيق التنمية المحلية، التنمية الاقتصادية المحلية، تحسين تقديم الخدمات المحلية، تطوير الإدارة المحلية)، والقيام بدور تنسيقي يتمثل في: (التنسيق بين مُختلف الجهود التي تعمل لتنمية المُجتمعات المحلية ووحدات الادارة المحلية في جميع محافظات مصر، الاشتراك مع الوزارات المعنية والمُحافظات وغيرها من الجهات في تطوير والارتقاء

بوحدات الإدارة المحلية، الإسهام في خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بالاشتراك مع المحافظات) (موقع وزارة التنمية المحلية المصرية، ٢٠٢٣).

- كما يستمد البحث الحالي أهميته العملية في السعي لتحديد مبادي وأبعاد حوكمة الموارد البشرية وأبعاد الفساد الإداري بالقطاعات والإدارات التابعة لديوان وزارة التنمية المحلية بمُحافظة القاهرة محل البحث.
- وأخيرًا يستمد البحث أهميته العملية في اختبار دور حوكمة الموارد البشرية بأبعادها المُختلفة: (الشفافية، المُساءلة، المُشاركة، العدالة) في الحد من الفساد الإداري بأبعاده المُختلفة: (التسبب والإهمال الوظيفي، إستغلال النفوذ الوظيفي، الإخلال بأنظمة وأخلاقيات العمل، الوساطة والمحسوبية) للعاملين بإدارات ديوان وزارة التنمية المحلية محل البحث.

٧. منهجية البحث:

إعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم علي تفسير الراهن للظاهرة محل الدراسة والبحث، وتحديد أبعاد وظروف الظاهرة، هذا بجانب إجراء تحليل وتفسير للبيانات الخاصة بالظاهرة، كما يُمكن للباحث إستعراض منهجية البحث من خلال العناصر التالية:

١/٧. تحديد نوع ومصادر البيانات:

إعتمد الباحث عند جمع البيانات الأولية اللازمة للبحث علي أسلوب الإستقصاء من خلال إجراء المُقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني، حيث تم سؤال مُفردات عينة البحث من العاملين بالقطاعات والإدارات التابعة لديوان عام وزارة التنمية المحلية بمُحافظة القاهرة عن آرائهم حول أبعاد ومُمارسات حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري، ومَدَي مُساهمة حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري للعاملين.

٢/٧. مُجتمع وعينة البحث:

يتمثل مُجتمع البحث في جميع العاملين بالقطاعات والإدارات التابعة لديوان عام وزارة التنمية المحلية بمُحافظة القاهرة البالغ عددهم (١٢٠٠) موظف علي إختلاف مُستوياتهم الإدارية.

- **عينة البحث:** بمعلومية مجتمع البحث تم سحب عينة عشوائية بالاستعانة بالجدول الإحصائية عند درجة ثقة (٩٥%) وخطأ معيارى (٥%) وبافتراض أن نسبة مُفردات العينة التى تتوافر فيها الخاصية محل القياس (٥٠%)، فقد بلغ حجم العينة لمُجتمع مُكون من (١٢٠٠) مُفردة هو (٢٩١) مُفردة، لتكون العينة مُمثلة للمُجتمع تمثيلاً صحيحاً، وذلك وفقاً لمُعادلة ستيفن ثامبسون الآتية:

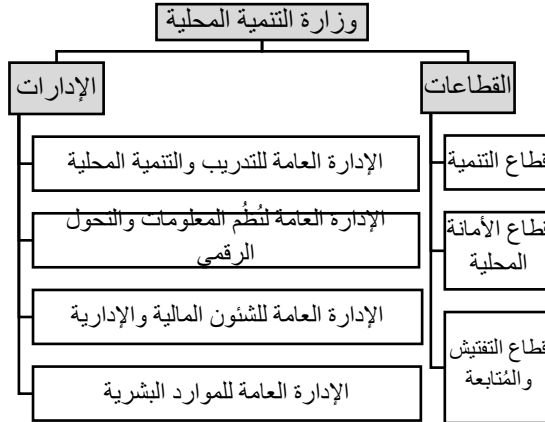
$$n = \frac{N * P(1 - P)}{[[N - 1 * (d^2 / z^2)] + p(1 - p)]}$$

حيث أن:

n	تُمثل حجم العينة.	N	تُمثل حجم المُجتمع.
p	نسبة توفر الخاصية والمُحايدة = ٠.٥٠	d	نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥
Z	الدرجة المعيارية المُقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦		

* Source: Thompson, S. K. (2012). Sampling, Third Edition. John Wiley & Sons, Ltd., Publication, Oxford, pp. 59-60.

ويوضح الشكل رقم (٣) التالي عينة البحث.



شكل رقم (٣): عينة البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحث في ضوء موقع وزارة التنمية المحلية

- وتعود أسباب إختيار القطاعات والإدارات التابعة لديوان عام وزارة التنمية المحلية إلي:
- إستحواد القطاعات والإدارات المُختارة والتابعة لديوان عام وزارة التنمية المحلية بمُحافظة القاهرة محل البحث علي نسبة كبيرة من العاملين مُقارنة بإجمالي العاملين بقطاع التطبيق والبالغ عددهم حوالي (١٦٧٠) موظف، حيث تنصدر القطاعات الثلاثة بنسبة قدرها (٤٧%) وبعدهم عاملين قدره (٧٨٠) موظف، كما تُمثل الإدارات الأربعة نسبة (٢٥%) من إجمالي العاملين وبعدهم قدره (٤٢٠) موظف، وهو ما يُدعم النتائج التي سوف يتم الحصول عليها من العينة المبحوثة.
 - تطبيق القائمين علي إدارة وزارة التنمية المحلية لسياسات اللامركزية والحوكمة من خلال: إعداد وتنفيذ برامج للقضاء على الفساد في المحليات، إعداد وتنفيذ برامج مُتكاملة للحوكمة، وضع خطط للتحويل للامركزية في كل مُحافظة، الانتهاء من إصدار القانون الجديد للإدارة المحلية، تفعيل مسؤولية المُحافظة عن التخطيط علي مُستوي المحافظة والمركز والقرية، تخصيص موازنة مُستقلة للموارد المحلية لكل مُحافظة، إختيار القيادات والكوادر بواسطة المُحافظ، وضع هيكل تنظيمي وإداري عصري للمُحافظات والمدن والمراكز والقرى، تحديد الموارد اللازمة لإدارة التنمية في المُحافظات وأفضل السبل لإستخدامها، الأمر الذي ينعكس علي زيادة نسبة الأخطاء والإنحرافات للعاملين بقطاعات وإدارات ديوان عام وزارة التنمية المحلية المصرية.
 - ضمان التنوع في التخصصات الوظيفية والأقسام الإدارية للعاملين بين: مُدير، مُهندس، أخصائي، باحث قانوني وهو ما يُدعم النتائج التي سوف يتم الحصول عليها من العينة المبحوثة حول حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري.
 - أهمية الخدمات التي تُقدمها وزارة التنمية المحلية في: المُشاركة في إعداد وتأهيل وتدريب القيادات والكوادر البشرية اللازمة لإدارة الوحدات المحلية ومُتابعة أدائها مهامها وضمن تواصلها المُستقبلي، تجميع مشروعات المُحافظات وتحديد مصادر التمويل المُناسبة، صياغة المشروعات اللازمة للارتقاء بمُستوى الخدمات في المناطق المُشار إليها (مياه الشرب، الصرف الصحي، الكهرباء، الطُرق، المدارس، الوحدات

الصحية، النظافة العامة)، صياغة المشروعات اللازمة للارتقاء بالأوضاع الاقتصادية وتحديد أولويات المشروعات ثم تحديد جدوى كل مشروع والمدة المطلوبة لتنفيذه وبرنامج التمويل له، تنمية الوعي في الأحياء والقرى بأهمية المشاركة الشعبية في مشروعات التطوير والحفاظ على المرافق العامة.

• أهمية موضوع حوكمة الموارد البشرية نحو الحد من الفساد الإداري للعاملين بديوان عام وزارة التنمية المحلية كأحد أهم منظمات القطاع الحكومي الخدمية المصرية. وقد قام الباحث بتوزيع عدد (٤٠٠) استثمارة إستبيان ليتجاوز الحد الأدنى المطلوب للعينة، ولوجود احتمالات لرد بعض الاستثمارات دون إجابة أو رفض وإستبعاد بعض الاستبيانات لعدم صلاحيتها، وفيما يلي إيضاح لنصيب كل جهة من الاستثمارات التي تم توزيعها لتكون متناسبة مع عدد العاملين بكل قطاع وإدارة لديوان عام وزارة التنمية المحلية، وبذلك تُصبح العينة عينة عشوائية بسيطة، يوضحها الجدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٧): عدد الاستثمارات الموزعة بكل قطاع وإدارة إستنادًا لعدد العاملين

الجهة التابعة	أعداد الموظفين العاملين	نسبة الجهة من الموظفين	عدد الاستثمارات الموزعة
القطاعات	٧٨٠	٦٥%	٢٦٠
الإدارات	٤٢٠	٣٥%	١٤٠
إجمالي	١٢٠٠	١٠٠%	٤٠٠ استثمارة
عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المُنسبذة لعدم صلاحيتها	عينة البحث التي تم التحليل على أساسها	نسبة الإستجابة
٤٠٠	٧	٣٦٢	٩٠.٥%

* المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على سجلات مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار، وبيان بأعداد العاملين بالقطاعات والإدارات التابعة لديوان عام وزارة التنمية المحلية.

وبالتالي وفقًا لجدول رقم (٧) السابق فقد قام الباحث بتوزيع (٤٠٠) استثمارة إستبيان، وتم تجميع (٣٦٩) استثمارة (٧ استثمارات منها غير صالحة) وتم تحليل (٣٦٢) استثمارة بمعدل إستجابة (٩٠.٥%) من إجمالي عدد إستثمارات الإستبيان الموزعة.

٣/٧. طرق وأساليب جمع البيانات:

تم إعداد قائمة إستقصاء تم توجيهها للعاملين بالقطاعات والإدارات التابعة لديوان عام وزارة التنمية المحلية بمحافظة القاهرة علي إختلاف درجاتهم الوظيفية بين مُدير، مُهندس، أخصائي، باحث قانوني، وقد شملت الإستمارة ما يلي:

١/٣/٧. الجزء الأول: المُتغير المُستقل (حوكمة الموارد البشرية)، ويشتمل أربعة أبعاد مُتضمنة العبارات (من ١ إلي ١٦)، والبُعد الأول: الشفافية التي تشتمل علي العبارات (من ١ إلي ٨)، والبُعد الثالث: المُشاركة التي تشتمل علي العبارات (من ٩ إلي ١٢)، وأخيرًا البُعد الرابع: العدالة التي يشتمل علي العبارات (من ١٣ إلي ١٦).

٢/٣/٧. الجزء الثاني: المُتغير التابع (الفساد الإداري)، ويشتمل أربعة أبعاد مُتضمنة العبارات (من ١٧ إلي ٣٢)، والبُعد الأول: التسبب والإهمال الوظيفي الذي يشتمل علي العبارات (من ١٧ إلي ٢٠)، والبُعد الثاني: إستغلال النفوذ الوظيفي الذي يشتمل علي العبارات (من ٢١ إلي ٢٤)، والبُعد الثالث: الإخلال بأنظمة وأخلاقيات العمل الذي يشتمل علي العبارات (من ٢٥ إلي ٢٨)، وأخيرًا البُعد الرابع: الوساطة والمحسوبية الذي يشتمل علي العبارات (من ٢٩ إلي ٣٢).

٨. حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- حدود موضوعية: يقتصر موضوع البحث علي دور حوكمة الموارد البشرية بأبعادها: (الشفافية، المُساءلة، المُشاركة، العدالة) في العمل علي الحد من الفساد الإداري بأبعاده: (التسبب والإهمال الوظيفي، إستغلال النفوذ الوظيفي، الإخلال بأنظمة وأخلاقيات العمل، الوساطة والمحسوبية).
- حدود مكانية: تم تطبيق البحث علي العاملين بالقطاعات والإدارات التابعة لديوان عام وزارة التنمية المحلية، وذلك لتواجدهم بمحافظه واحدة هي محافظة القاهرة ما يُسهل جمع البيانات الأولية من زاوية، والعمل علي تقليل الوقت والتكلفة من زاوية أُخري.
- حدود زمنية: تم تطبيق البحث في الفترة الزمنية مارس- أغسطس ٢٠٢٢.

٩. الدراسة الميدانية:

تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS, V.26)؛ وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية وفقاً للإجراءات التالية:

١/٩ نتائج الثبات والصدق للمقياس المستخدم في البحث:

تم إجراء اختبار الثبات لمقاييس البحث باستخدام معامل ألفا-كرونباخ Alpha (Cronbch)، والذي بلغ (٠.٧٩٧) لإجمالي أبعاد حوكمة الموارد البشرية و(٠.٨٢٢) لإجمالي أبعاد الفساد الإداري وفقاً لاتجاهات عينة البحث، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يُمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (٠.٨٩٢) لإجمالي أبعاد حوكمة الموارد البشرية و(٠.٩٠٦) لإجمالي أبعاد الفساد الإداري، وأيضاً كانت قيم معاملات الثبات لأبعاد حوكمة الموارد البشرية (كمتغير مُستقل) مُرتفعة وتراوحت بين (٠.٧٨١ حتى ٠.٧٢٣) وهي قيمة أكبر من (٠.٧). وكذلك كانت مُرتفعة لأبعاد الفساد الإداري (كمتغير تابع) حيث تراوحت بين (٠.٧٩٤ حتى ٠.٧٥٤) وهي قيمة أكبر من (٠.٧)، مما يعنى القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس، ومن ثم يُمكن القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات ويُمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على المُجتمع ككل (Hair, et al., 2013, p.98)، والجدول التالي رقم (٨) يوضح ذلك:

جدول رقم (٨)

الثبات والصدق الذاتي لمُتغيرات البحث باستخدام معامل ألفا-كرونباخ

مُعامل الصدق	مُعامل الثبات	عدد الفقرات	أبعاد مُتغيرات البحث
أبعاد حوكمة الموارد البشرية (المُتغير المُستقل)			
٠.٨٥٠	٠.٧٢٣	٤	الشفافية
٠.٨٧٨	٠.٧٧٢	٤	المساءلة
٠.٨٦٤	٠.٧٤٧	٤	المشاركة
٠.٨٨٣	٠.٧٨١	٤	العدالة
٠.٨٩٢	٠.٧٩٧	١٦	إجمالي أبعاد حوكمة الموارد البشرية
أبعاد الفساد الإداري (المُتغير التابع)			
٠.٨٦٨	٠.٧٥٤	٤	التسبب والإهمال الوظيفي
٠.٨٩٠	٠.٧٩٣	٤	إستغلال النفوذ الوظيفي
٠.٨٨٦	٠.٧٨٦	٤	الإخلال بأنظمة وأخلاقيات العمل
٠.٨٩١	٠.٧٩٤	٤	الوساطة والمحسوبية
٠.٨٥٨	٠.٧٣٧	١٦	إجمالي أبعاد الفساد الإداري
٠.٩٠٦	٠.٨٢٢	٣٢	إجمالي أبعاد: حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

٢/٩. الإحصائيات الوصفية:

١/٢/٩. توصيف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموجرافية":

يُمكن توصيف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموجرافية" كما فى الجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩): توصيف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	العدد	النسبة %
النوع		
ذكر	٢١٣	٥٨.٨
أنثى	١٤٩	٤١.٢
الإجمالى	٣٦٢	١٠٠
عدد سنوات الخبرة		
١٠ سنوات فأقل	١٢٦	٣٤.٨
أكثر من ١٠ سنوات حتى ٢٠ سنة	١٦٣	٤٥
أكثر من ٢٠ سنة	٧٣	٢٠.٢
الإجمالى	٣٦٢	١٠٠
المؤهل العلمى		
مؤهل متوسط أو فوق المتوسط	٩٣	٢٥.٧
مؤهل جامعى	٢٠٧	٥٧.٢
دراسات عليا	٦٢	١٧.١
الإجمالى	٣٦٢	١٠٠
المستوى الإدارى		
إدارة عليا	٣٢	٨.٨
إدارة وسطى	١٤٥	٤٠.١
إدارة تنفيذية	١٨٥	٥١.١
الإجمالى	٣٦٢	١٠٠

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائى (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (٩) السابق ما يلى:

- أن توزيع مُفردات عينة البحث وفقاً لمتغير "النوع" يُشير إلى أن الأغلبية من عينة البحث من الذكور ويحوزون نسبة (٥٨.٨%)، فى حين بلغت نسبة الإناث (٤١.٢%) وفقاً لردود عينة البحث.

- أن توزيع مُفردات عينة البحث وفقاً لمتغير "عدد سنوات الخبرة" يُشير إلى أن الأغلبية من عينة البحث لديهم خبرة (أكثر من ١٠ سنوات حتى ٢٠ سنة) ويحوزون نسبة (٤٥%)، يليهم فئة (١٠ سنوات فأقل) بنسبة (٣٤.٨%)، وأخيراً فئة (أكثر من ٢٠ سنة) بنسبة (٢٠.٢%) وفقاً لردود عينة البحث.
- أن توزيع مُفردات عينة البحث وفقاً لمتغير "المؤهل العلمي" يُشير إلى أن الأغلبية من عينة البحث حاصلين على (مؤهل جامعي) ويحوزون نسبة (٥٧.٢%)، يليهم فئة الحاصلين على (مؤهل متوسط أو فوق المتوسط) بنسبة (٢٥.٧%)، وأخيراً الحاصلين على (دراسات عليا) بنسبة (١٧.١%) وفقاً لردود عينة البحث.
- أن توزيع مُفردات عينة البحث وفقاً لمتغير "المستوى الإداري" يُشير إلى أن الأغلبية من عينة البحث من (الإدارة التنفيذية) ويحوزون نسبة (٥١.١%)، يليهم فئة (الإدارة الوسطى) بنسبة (٤٠.١%)، وأخيراً فئة (الإدارة العليا) بنسبة (٨.٨%) وفقاً لردود عينة البحث.

٢/٢/٩. أبعاد حوكمة الموارد البشرية:

البُعد الأول: الشفافية:

الجدول التالي رقم (١٠) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو بُعد الشفافية.

جدول رقم (١٠): المقاييس الوصفية لبُعد "الشفافية"

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	تُطبق الوزارة مبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة بين العاملين بها على إختلاف الأقسام والإدارات.	٣.٦٥	١.١٦٥	٧٣.٠٩	١
٢	يتم إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالإطلاع على كافة المعلومات والقرارات وعدم إخفاءها.	٣.١٩	١.١٨٥	٦٣.٧٥	٤
٣	تتصف إجراءات العمل المُطبقة بالوضوح وعدم الغموض أو الإدارة بطريقة الصندوق الأسود.	٣.٥٤	١.١٥٣	٧٠.٧٧	٣
٤	تُفصح الوزارة عن كافة التقارير والبيانات والإحصاءات الخاصة بالموارد البشرية وتُنشرها بصورة دورية.	٣.٦٢	١.١٣٢	٧٢.٤٨	٢
-	المتوسط العام لإجمالي البُعد	٣.٥٠	٠.٧٣٦	٧٠.٠٢	-

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول السابق رقم (١٠) يتضح أن المتوسط العام لُبعد "الشفافية" بلغ (٣.٥٠)، وأهمية نسبية (٧٠.٠٢%)، وهذا يعني أن اتجاهات مُفردات عينة البحث نحو مُمارسات وزارة التنمية المحلية لُبعد الشفافية ايجابية، وقد أنتت العبارة (تُطبق الوزارة مبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة بين العاملين بها على إختلاف الأقسام والإدارات) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٦٥) وأهمية نسبية (٧٣.٠٩%)، في حين أنتت العبارة (يتم إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالإطلاع على كافة المعلومات والقرارات وعدم إخفاءها) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.١٩) وأهمية نسبية (٦٣.٧٥%)، وبالتالي ينبغي على وزارة التنمية المحلية مزيد من الاهتمام بمُمارسات الشفافية كأحد الأبعاد الهامة لحوكمة الموارد البشرية.

البُعد الثاني: المُساءلة:

الجدول التالي رقم (١١) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو بُعد المُساءلة.

جدول رقم (١١): المقاييس الوصفية لُبعد "المُساءلة"

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
٥	تتصف القواعد والواجبات وآليات العمل والأوصاف الوظيفية بالوضوح ووجود معايير يُحتكم إليها.	٣.٢٩	١.٢٥٤	٦٥.٧٤	٤
٦	تُطبق الوزارة الآليات المُناسبة من قوانين وأنظمة لمُحاسبة الشخص المُقصر أيًا كان موقعه الوظيفي.	٣.٦٩	١.٠٥٨	٧٣.٧٥	١
٧	تُفعل الوزارة دور لجان التدقيق والرقابة الداخلية والخارجية على الأقسام والإدارات.	٣.٥٦	١.٠٨٣	٧١.١٠	٢
٨	تتسم العقوبات المُطبقة بالوزارة بالتدرُج حسب طبيعة وأضرار المُخالفات المُرتكبة.	٣.٤٣	١.١٨٠	٦٨.٥٠	٣
-	المتوسط العام لإجمالي البُعد	٣.٤٨	٠.٧٠٥	٦٩.٧٧	-

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول السابق رقم (١١) يتضح أن المتوسط العام لُبعد "المُساءلة" بلغ (٣.٤٨)، وأهمية نسبية (٦٩.٧٧%)، وهذا يعني أن اتجاهات مُفردات عينة البحث

نحو ممارسات وزارة التنمية المحلية لُبعد المُساءلة إيجابية، وقد أتت العبارة (تُطبق الوزارة الآليات المُناسبة من قوانين وأنظمة لمُحاسبة الشخص المُقصر أيًا كان موقعه الوظيفي) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٦٩) وأهمية نسبية (٧٣.٧٥%)، في حين أتت العبارة (تتصف القواعد والواجبات وآليات العمل والأوصاف الوظيفية بالوضوح ووجود معايير يُحتكم إليها) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٢٩) وأهمية نسبية (٦٥.٧٤%)، وبالتالي ينبغي على وزارة التنمية المحلية مزيد من الاهتمام بممارسات المُساءلة كأحد الأبعاد الهامة لحوكمة الموارد البشرية.

البُعد الثالث: المُشاركة:

الجدول التالي رقم (١٢) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو بُعد المُشاركة.

جدول رقم (١٢): المقاييس الوصفية لُبعد "المُشاركة"

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
٩	يتعاون جميع العاملين بالوزارة في وضع القواعد ورسم السياسات والتعليمات والإجراءات التي تُخص سير العمل.	٣.٢١	١.١٢٧	٦٤.٢٥	٤
١٠	تتسم بيئة العمل بالوزارة بالمرونة والإتصال بين مُختلف الإدارات لتبادل الخبرات وإيجاد ثقافة تنظيمية مُشتركة.	٣.٦١	١.٠٧١	٧٢.٢٦	١
١١	يُشجع العاملين على المُشاركة والإبتكار في العمل من خلال نظم للمكافآت والحوافز.	٣.٣٢	١.١٠٧	٦٦.٣٥	٣
١٢	تُطبق الوزارة أنظمة الاجتماعات الدورية وسياسة الباب المفتوح وصندوق الشكاوي والمقترحات دعماً لمُشاركة العاملين.	٣.٣٩	١.١٢٩	٦٧.٧٣	٢
-	المتوسط العام لإجمالي البُعد	٣.٣٨	٠.٧٠١	٦٧.٦٥	-

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول السابق رقم (١٢) يتضح أن المتوسط العام لُبعد "المُشاركة" بلغ (٣.٣٨)، وأهمية نسبية (٦٧.٦٥%)، وهذا يعني أن اتجاهات مُفردات عينة البحث نحو ممارسات وزارة التنمية المحلية لُبعد المُشاركة إيجابية، وقد أتت العبارة (تتسم

بيئة العمل بالوزارة بالمرونة والإتصال بين مُختلف الإدارات لتبادل الخبرات وإيجاد ثقافة تنظيمية مُشتركة) فى الترتيب الأول بمتوسط حسابى (٣.٦١) وأهمية نسبية (٧٢.٢٦%)، فى حين أنت العبارة (يتعاون جميع العاملين بالوزارة فى وضع القواعد ورسم السياسات والتعليمات والإجراءات التي تُخص سير العمل) فى الترتيب الأخير بمتوسط حسابى (٣.٢١) وأهمية نسبية (٦٤.٢٥%)، وبالتالي ينبغي على وزارة التنمية المحلية مزيد من الاهتمام بممارسات المُشاركة كأحد الأبعاد الهامة لحوكمة الموارد البشرية.

البُعد الرابع: العدالة:

الجدول التالى رقم (١٣) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو بُعد العدالة.

جدول رقم (١٣): المقاييس الوصفية لبُعد "العدالة"

م	المؤشرات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الأهمية النسبية %	الترتيب
١٣	تعمل الوزارة على المساواة بين العاملين وإحترام حقوقهم وتقسيم المسؤوليات والأعمال بينهم بطريقة مُنصفة.	٣.٦٢	١.٠٧٧	٧٢.٤٨	١
١٤	تُفعل الوزارة مبدأ تكافؤ الفرص للتدريب والترقية بشكل عادل بين العاملين على أساس الكفاءة والجدارة.	٣.٣٨	١.٠٩٣	٦٧.٥٦	٣
١٥	تُطبق الوزارة مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب بشكل عادل لإعداد كوادر مُتميزة مُستقبلاً.	٣.٠٢	١.١٤١	٦٠.٤٤	٤
١٦	توجد قواعد ولوائح تضمن تحقيق العدالة والإنصاف فى قضايا الأجر العادل.	٣.٤٤	١.١١٣	٦٨.٨٩	٢
-	المتوسط العام لإجمالى البُعد	٣.٣٦	٠.٧٣٣	٦٧.٣٤	-

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائى (SPSS).

من الجدول السابق رقم (١٣) يتضح أن المتوسط العام لبُعد "العدالة" بلغ (٣.٣٦)، وأهمية نسبية (٦٧.٣٤%)، وهذا يعنى أن اتجاهات مُفردات عينة البحث نحو ممارسات وزارة التنمية المحلية لبُعد العدالة ايجابية، وقد أنت العبارة (تعمل الوزارة

علي المساواة بين العاملين وإحترام حقوقهم وتقسيم المسؤوليات والأعمال بينهم بطريقة مُنصفة) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وأهمية نسبية (٧٢.٤٨%)، في حين أتت العبارة (تُطبق الوزارة مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب بشكل عادل لإعداد كوادرات مُتميزة مُستقبلاً) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٠٢) وأهمية نسبية (٦٠.٤٤%)، وبالتالي ينبغي على وزارة التنمية المحلية مزيد من الاهتمام بممارسات العدالة كأحد الأبعاد الهامة لحوكمة الموارد البشرية.

٣/٢/٩. أبعاد الفساد الإداري:

البُعد الأول: التسبب والإهمال الوظيفي:

الجدول التالي رقم (١٤) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو بُعد التسبب والإهمال الوظيفي.

جدول رقم (١٤): المقاييس الوصفية لبُعد "التسبب والإهمال الوظيفي"

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١٧	يستخدم العاملون أجهزة ومعدات العمل لحاجاتهم وأعراضهم الشخصية.	٢.٠٦	١.٠٠١	٤١.١٦	٣
١٨	يُحل العاملون بواجباتهم الوظيفية عبر التحايل علي القوانين والأنظمة والتعليمات المطبقة.	١.٨٥	٠.٩٤٤	٣٧.٠١	٤
١٩	تُطبق الوزارة قواعد ولوائح لمنع التسبب والإهمال الوظيفي كالغياب والتأخر وإختلاق الأعذار... إلخ.	٣.٧٩	١.٠١٧	٧٥.٨٥	١
٢٠	تُستخدم مؤشرات لقياس كفاءة أداء العاملين بالوزارة لمنع أي تسبب أو إهمال وظيفي.	٣.٦٣	١.٠٧١	٧٢.٥٩	٢
-	المتوسط العام لإجمالي البُعد	٢.٨٣	٠.٥٤١	٥٦.٦٥	-

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول السابق رقم (١٤) يتضح أن المتوسط العام لبُعد "التسبب والإهمال الوظيفي" بلغ (٢.٨٣)، وأهمية نسبية (٥٦.٦٥%)، وهذا يعني أن اتجاهات مُفردات

عينة البحث نحو بُعد التسبب والإهمال الوظيفي غير ايجابية، وقد أتت العبارة (تُطبق الوزارة قواعد ولوائح لمنع التسبب والإهمال الوظيفي كالغياب والتأخر وإختلاق الأعداء... إلخ) فى الترتيب الأول بمتوسط حسابى (٣.٧٩) وأهمية نسبية (٧٥.٨٥%)، فى حين أتت العبارة (يُخل العاملون بواجباتهم الوظيفية عبر التحايل على القوانين والأنظمة والتعليمات المُطبقة) فى الترتيب الأخير بمتوسط حسابى (١.٨٥) وأهمية نسبية (٣٧.٠١%)، وهذا مؤشر جيد يدل على إهتمام وزارة التنمية المحلية بالممارسات التى تُساعد على مواجهة التسبب والإهمال الوظيفي.

البُعد الثانى: إستغلال النفوذ الوظيفي:

الجدول التالى رقم (١٥) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو بُعد إستغلال النفوذ الوظيفي.

جدول رقم (١٥): المقاييس الوصفية لبُعد "إستغلال النفوذ الوظيفي"

م	المؤشرات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الأهمية النسبية %	الترتيب
٢١	يستخدم العاملون سُلطاتهم الوظيفية لتحقيق مكاسب خاصة بهم أو لمعارفهم وأصدقائهم.	٢.١٨	١.١٥٥	٤٣.٥٩	٣
٢٢	يقوم العاملون بتقديم المعلومات وتسهيل المُعاملات التى تخدم المصالح الشخصية.	٢.١٤	١.١٤٧	٤٢.٨٧	٤
٢٣	تستفيد الوزارة من التحول الرقمي لتسجيل الإجراءات ومنع إستغلال النفوذ الوظيفي.	٣.٤٩	١.٠٨٩	٦٩.٨٣	٢
٢٤	تعمل الوزارة على تقليل الإنحرافات الوظيفية كالتصرّف بالأموال العامة وتزييف السجلات.. إلخ.	٣.٦٧	١.٠٨٦	٧٣.٤٨	١
-	المتوسط العام لإجمالى البُعد	٢.٨٧	٠.٦١٣	٥٧.٤٤	-

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائى (SPSS).

من الجدول السابق رقم (١٥) يتضح أن المتوسط العام لبُعد "إستغلال النفوذ الوظيفي" بلغ (٢.٨٧)، وأهمية نسبية (٥٧.٤٤%)، وهذا يعنى أن اتجاهات مُفردات عينة البحث نحو بُعد إستغلال النفوذ الوظيفي غير ايجابية، وقد أتت العبارة (تعمل الوزارة على تقليل الإنحرافات الوظيفية كالتصرّف بالأموال العامة وتزييف

السجلات.. إلخ) فى الترتيب الأول بمتوسط حسابى (٣.٦٧) وأهمية نسبية (٧٣.٤٨%)، فى حين أتت العبارة (يقوم العاملون بتقديم المعلومات وتسهيل المعاملات التى تخدم المصالح الشخصية) فى الترتيب الأخير بمتوسط حسابى (٢.١٤) وأهمية نسبية (٤٢.٨٧%)، وهذا مؤشر جيد يدل على إهتمام وزارة التنمية المحلية بالممارسات التى تُساعد على مواجهة إستغلال النفوذ الوظيفى.

البُعد الثالث: الإخلال بأنظمة وأخلاقيات العمل:

الجدول التالى رقم (١٦) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو بُعد الإخلال بأنظمة وأخلاقيات العمل.

جدول رقم (١٦): المقاييس الوصفية لبُعد "الإخلال بأنظمة وأخلاقيات العمل"

م	المؤشرات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الأهمية النسبية %	الترتيب
٢٥	يلتزم العاملون بالوزارة بالعمل فى ضوء المدونة الأخلاقية المطبقة.	٣.٣٠	١.١٢٩	٦٥.٩٦	٣
٢٦	يُراعى العاملون بالوزارة حقوق المُستفيدين ومصالحهم بأمانة وفق نُظم وأخلاقيات العمل.	٣.٤٤	٠.٩٥٢	٦٨.٨٩	١
٢٧	يلتزم العاملون بنظام ساعات العمل الأساسية والإضافية مع إستخدام تطبيقات العمل عن بُعد.	٣.٣٥	١.١٧٥	٦٧.٠١	٢
٢٨	يُمكن للعاملين الإحتفاظ بمُستندات أو جمع تبرعات أو توزيع منشوات أو جمع توقيعات دون موافقة.	١.٩٠	٠.٩٣٣	٣٨.٠١	٤
-	المتوسط العام لإجمالى البُعد	٢.٩٩	٠.٥٤٧	٥٩.٩٧	-

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائى (SPSS).

من الجدول السابق رقم (١٦) يتضح أن المتوسط العام لبُعد "الإخلال بأنظمة وأخلاقيات العمل" بلغ (٢.٩٩)، وأهمية نسبية (٥٩.٩٧%)، وهذا يعنى أن اتجاهات مُفردات عينة البحث نحو بُعد الإخلال بأنظمة وأخلاقيات العمل غير ايجابية، وقد أتت العبارة (يُراعى العاملون بالوزارة حقوق المُستفيدين ومصالحهم بأمانة وفق نظم

وأخلاقيات العمل) فى الترتيب الأول بمتوسط حسابى (٣.٤٤) وأهمية نسبية (٦٨.٨٩%)، فى حين أتت العبارة (يُمكن للعاملين الإحتفاظ بمُستندات أو جمع تبرُّعات أو توزيع منشوات أو جمع توقيعات دون موافقة) فى الترتيب الأخير بمتوسط حسابى (١.٩٠) وأهمية نسبية (٣٨.٠١%)، وهذا مؤشر جيد يدل على إهتمام وزارة التنمية المحلية بالممارسات التى تُساعد على مواجهة الإخلال بأنظمة وأخلاقيات العمل.

البُعد الرابع: الوساطة والمحسوبية:

الجدول التالى رقم (١٧) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو بُعد الوساطة والمحسوبية.

جدول رقم (١٧): المقاييس الوصفية لبُعد "الوساطة والمحسوبية"

م	المؤشرات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الأهمية النسبية %	الترتيب
٢٩	يتم المُساواة بين العاملين فى فرص الاختيار والتعيين والتدريب والترقية الوظيفية والاستحقاقات.	٣.٣٣	١.١١٣	٦٦.٥١	٢
٣٠	يوجد تحيز ومُحاباة لأفراد وجهات بعينها دون وجه حق فى منح العطاءات والمناقصات وكافة العمليات الأخرى.	٢.١٩	١.١٤٦	٤٣.٨٦	٣
٣١	يتم تقييم العاملين بناء على العلاقات والمصالح الشخصية دون إعتبارات الجدارة والمؤهلات وتكافؤ الفرص.	٢.١٣	١.١٠٢	٤٢.٥٤	٤
٣٢	تُنصح الوزارة للعاملين حق الإعتراض أو الاستئناف على قرار مُعين مع تقديم أدلة ومُستندات لتقليل الوساطة والمحسوبية.	٣.٧٧	١.٠٣٩	٧٥.٤١	١
-	المتوسط العام لإجمالى البُعد	٢.٨٥	٠.٦١٥	٥٧.٠٨	-

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائى (SPSS).

من الجدول السابق رقم (١٧) يتضح أن المتوسط العام لبُعد "الوساطة والمحسوبية" بلغ (٢.٨٥)، وأهمية نسبية (٥٧.٠٨%)، وهذا يعنى أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو بُعد الوساطة والمحسوبية غير ايجابية، وقد أتت العبارة (تُنصح الوزارة للعاملين حق الإعتراض أو الاستئناف على قرار مُعين مع تقديم أدلة

ومستندات لتقليل الوساطة والمحسوبية) فى الترتيب الأول بمتوسط حسابى (٣.٧٧) وأهمية نسبية (٧٥.٤١%)، فى حين أنت العبارة (يتم تقييم العاملين بناء على العلاقات والمصالح الشخصية دون إعتبرات الجدارة والمؤهلات وتكافؤ الفرص) فى الترتيب الأخير بمتوسط حسابى (٢.١٣) وأهمية نسبية (٤٢.٥٤%)، وهذا مؤشر جيد يدل على إهتمام وزارة التنمية المحلية بالممارسات التى تُساعد على مواجهة الوساطة والمحسوبية.

٣/٩ اختبار الفروض:

فى هذا الجزء تم اختبار فروض البحث وذلك من خلال بيان مدى صحة أو خطأ هذه الفروض، بما يسهم فى التوصل إلى مجموعة من النتائج التى تُفسر مشكلة البحث وتُجيب على التساؤلات البحثية، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات إلى وزارة التنمية المحلية المصرية للمساعدة فى تحسين ممارسات حوكمة الموارد البشرية مما ينعكس بالشكل الإيجابى على الحد من الفساد الإدارى، وذلك كما يلى:

١/٣/٩ اختبار الفرض الأول:

ولاختبار الفرض الأول والذى ينص على (توجد علاقة معنوية بين حوكمة الموارد البشرية والفساد الإدارى للعاملين بوزارة التنمية المحلية المصرية) تم الإعتدال على أسلوب تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وأسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط (Simple Linear Regression Analysis) وأسلوب تحليل الانحدار الخطى المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) كما يلى.

• أسلوب تحليل الارتباط (Correlation Analysis).

جدول رقم (١٨)

نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والفساد الإدارى

مُعامل الارتباط		المتغير الثانى (التابع)	المتغير الأول (المُستقل)
المعنوية Sig. (2-tailed)	القيمة Pearson Correlation		
٠.٠٠٠	٠.٦٩٢ -	الفساد الإدارى	حوكمة الموارد البشرية

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائى (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٨) السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت (- ٠.٦٩٢). وهي تُشير إلى وجود علاقة عكسية قوية بين المتغيرين (حوكمة الموارد البشرية - الفساد الإداري) أي أن زيادة الإهتمام بمعايير حوكمة الموارد البشرية يُساعد على الحد من الفساد الإداري، كما أن قيمة مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية (أي أنه يُوجد ارتباط حقيقي بين المتغيرين محل البحث).

• أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Analysis).

حيث أن قيمة مُعامل الارتباط بين حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري قوية وسالبة (- ٠.٦٩٢)، فإن الباحث يسعى إلى تطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط على تلك العلاقة، وذلك للتعرف على مقدار التأثير وما يُفسره ويشرحه المتغير المُستقل (حوكمة الموارد البشرية) من التباين في المتغير التابع (الفساد الإداري).

جدول رقم (١٩): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين

حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري

مُعامل التحديد (R^2)	مُعامل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبارات (T-Test)		مُعامل الإنحدار (B)	المتغير المُستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
٠.٤٧٨	-٠.٦٩٢	٠.٠٠٠	١٢٨.٥٩٥	٠.٠٠٠	١١.٣٤٠	٠.٣٩٠-	حوكمة الموارد البشرية

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٩) السابق ما يلي:

• **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.٤٧٨، أي أن المتغير المُستقل (حوكمة الموارد البشرية) يُفسر ٤٧.٨% من التباين في المتغير التابع (الفساد الإداري).

• **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة مُعامل الارتباط (R) - ٠.٦٩٢، وهي تُشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المُستقل (حوكمة الموارد البشرية) والمتغير التابع

(الفساد الإداري)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.

• **معنوية المُتغير المستقل:** بلغت قيمة مُعامل الانحدار (B) للمُتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية) - ٠.٣٩٠، وهي تُشير إلى وجود علاقة عكسية بين هذا المُتغير والمُتغير التابع (الفساد الإداري)، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المُتغير يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.

• **أسلوب تحليل الانحدار الخطي المُتعدد (Multiple Linear Regression Analysis):** يُستخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي المُتعدد في حالة إرادة معرفة تأثير أكثر من مُتغير مُستقل (أبعاد حوكمة الموارد البشرية) على مُتغير تابع (الفساد الإداري)، لذلك سوف يتم استخدام هذا الأسلوب لمعرفة ما هي أكثر أبعاد حوكمة الموارد البشرية تأثير على الفساد الإداري وما هي الأبعاد الأقل تأثيرًا عليه.

جدول رقم (٢٠): نتائج تحليل الانحدار الخطي المُتعدد للعلاقة بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري

مُعامل التحديد (R^2)	مُعامل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبارات (T-Test)		مُعامل بيتا	مُعامل الانحدار (B)	المُتغيرات المُستقلة
		القيمة المعنوية	القيمة	القيمة المعنوية	القيمة			
٠.٥٦٣٠	٠.٦٩٧٠	٠.٠٠٠	٢٤٦.٢٨٧	٠.٠٠٠	١.٢٦٣	٠.٢٦٧	٠.٠٤١-	الشفافية
				٠.٠٠٠	٢.٩٥٨	٠.٢٨٣	٠.١٠٢-	المساءلة
				٠.٠٠٠	٤.٩٣٢	٠.٢٥٧	٠.١٧٢-	المشاركة
				٠.٠٠٠	٢.٣٩٧	٠.٢١٤	٠.٠٧٧-	العدالة

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (٢٠) السابق ما يلي:

• **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة مُعامل التحديد (R^2) ٠.٤٨٥، أي أن المُتغيرات المُستقلة المُتضمنة في النموذج (الشفافية، المُساءلة، المُشاركة، العدالة) تُفسر ٤٨.٥% من التباين في المُتغير التابع (الفساد الإداري).

- **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة مُعامل الارتباط المُتعدد (R) - ٠.٦٩٧، وهى تُشير إلى وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين المُتغيرات المُستقلة المتضمنة فى النموذج - مُجتمع - والمُتغير التابع (الفساد الإداري)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المُتعدد يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.
 - **معنوية المتغيرات المُستقلة:** بفحص قيم مُعاملات الانحدار (B) تبين ما يلى:
 - بلغت قيمة مُعامل الانحدار للمُتغير المُستقل (الشفافية) - ٠.٠٤١، وهى تُشير إلى وجود تأثير معنوى سالب بين هذا المُتغير والمُتغير التابع (الفساد الإداري)، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المُتغير يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.
 - بلغت قيمة مُعامل الانحدار للمُتغير المُستقل (المُساءلة) - ٠.١٠٢، وهى تُشير إلى وجود تأثير معنوى سالب بين هذا المُتغير والمُتغير التابع (الفساد الإداري)، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المُتغير يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.
 - بلغت قيمة مُعامل الانحدار للمُتغير المُستقل (المُشاركة) - ٠.١٧٢، وهى تُشير إلى وجود تأثير معنوى سالب بين هذا المُتغير والمُتغير التابع (الفساد الإداري)، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المُتغير يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.
 - بلغت قيمة مُعامل الانحدار للمُتغير المُستقل (العدالة) - ٠.٠٧٧، وهى تُشير إلى وجود تأثير معنوى سالب بين هذا المُتغير والمُتغير التابع (الفساد الإداري)، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المُتغير يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.
- ومن خلال قيم معاملات بيتا (Beta) يُمكن ترتيب المُتغيرات المُستقلة (أبعاد حوكمة الموارد البشرية) من حيث الأهمية النسبية فى التأثير على المُتغير التابع (الفساد الإداري)، والجدول التالى رقم (٢١) يوضح ذلك:

**جدول رقم (٢١): الأهمية النسبية لأبعاد حوكمة الموارد البشرية
من حيث التأثير على الفساد الإداري**

الترتيب	الأبعاد	مُعامل بيتا (Beta)
١	المساءلة	٠.٢٨٣
٢	الشفافية	٠.٢٦٧
٣	المشاركة	٠.٢٥٧
٤	العدالة	٠.٢١٤

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (٢١) السابق أن بُعد المُساءلة يأتي في الترتيب الأول من حيث التأثير على الفساد الإداري، يليه بُعد الشفافية، ثم بُعد المُشاركة، وأخيراً بُعد العدالة، ويُرجع الباحث ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد المُساءلة في الترتيب الأول إلى أن هذا البُعد يرتبط بالحد من الفساد الإداري بشكل مُباشر وقوى حيث أن توفر معايير لإجراءات العمل وتفعيل لجان الرقابة الداخلية والخارجية يحد من ممارسات الفساد الإداري، ثم بُعد الشفافية وذلك من خلال نشر كافة المعلومات والقرارات والبُعد عن أسلوب الإدارة بالصندوق الأسود والإفصاح عن كافة التقارير والبيانات بشكل دوري، ثم بُعد المُشاركة من خلال مُشاركة العاملين في تحديد الأهداف وصناعة القرارات وتشجيع العاملين على المُشاركة والإبتكار في العمل، وأخيراً بُعد العدالة من خلال تفعيل مبدأ تكافؤ الفرص والعمل على المُساواة بين العاملين وإحترام حقوقهم وتقسيم المسؤوليات والأعمال بينهم بطريقة مُنصفة.

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الأول الذي يُنص على أنه "توجد علاقة معنوية بين حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري للعاملين بوزارة التنمية المحلية المصرية".

٢/٣/٩. اختبار الفرض الثاني:

ولاختبار الفرض الثاني والذي يُنص على (توجد فروق معنوية في اتجاهات مفردات عينة البحث نحو دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري يرجع إلى العوامل الديموجرافية (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة،

المستوى الإداري)) تم الإعتماد على أسلوب اختبار ت (T-Test)) لاختبار الفرق بين مجموعتين وأسلوب تحليل التباين (ANOVA) واختبار ف (F-Test) لاختبار الفرق بين أكثر من مجموعتين كما يلي:

جدول رقم (٢٢): نتائج اختبار ت للمقارنة بين اتجاهات الذكور والإناث نحو دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري

اختبار ت (T-Test)		أنثى		ذكر		المتغير
المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.٥٧٩	٠.٥٥٥	٠.٥٠٤	٣.٤٥	٠.٥٩٩	٣.٤٢	دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول رقم (٢٢) السابق يتضح أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين اتجاهات الذكور والإناث من مفردات عينة البحث نحو دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري، حيث أشارت نتيجة اختبار ت إلى أن الفرق بين المجموعتين غير معنوي وليس ذو دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٥).

جدول رقم (٢٣): نتائج تحليل التباين واختبار (ف) للمقارنة بين اتجاهات فئات عدد سنوات الخبرة نحو دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري

اختبار ف (F-Test)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	
المعنوية (Sig.)	القيمة (F)			١٠ سنوات فأقل	أكثر من ١٠ سنوات حتى ٢٠ سنة
٠.٢٤٨	١.٤٠٠	٠.٧٢٦	٣.٤٦	١٠ سنوات فأقل	دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري
		٠.٥٠١	٣.٤٥	أكثر من ١٠ سنوات حتى ٢٠ سنة	
		٠.٢٩٤	٣.٣٣	أكثر من ٢٠ سنة	

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول رقم (٢٣) السابق يتضح أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين اتجاهات فئات عدد سنوات الخبرة نحو دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري، حيث أشارت نتيجة اختبار (ف) إلى أن الفروق بين المجموعات الثلاثة (عدد سنوات الخبرة) غير معنوية وليست ذات دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٥).

جدول رقم (٢٤): نتائج تحليل التباين واختبار (ف) للمقارنة بين اتجاهات فئات المؤهل العلمي نحو دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري

اختبار ف (F-Test)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	
المعنوية (Sig.)	القيمة (F)			مؤهل متوسط أو فوق المتوسط	مؤهل جامعي دراسات عليا
٠.٦٨٨	٠.٣٧٤	٠.٥٨٨	٣.٣٦	دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري	
		٠.٥٠٥	٣.٤٧		
		٠.٦٤٩	٣.٥٤		

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول رقم (٢٤) السابق يتضح أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين اتجاهات فئات المؤهل العلمي نحو دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري، حيث أشارت نتيجة اختبار (ف) إلى أن الفروق بين المجموعات الثلاثة (المؤهل العلمي) غير معنوية وليست ذات دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٥).

جدول رقم (٢٥): نتائج تحليل التباين واختبار (ف) للمقارنة بين اتجاهات المستويات الإدارية نحو دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري

اختبار ف (F-Test)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	
المعنوية (Sig.)	القيمة (F)			إدارة عليا	إدارة وسطى
٠.٢٢٢	١.٥١٢	٠.٦٣٤	٣.٤٧	دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري	
		٠.٥٠١	٣.٤٢		
		٠.٢٩٨	٣.٢٨		

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول رقم (٢٥) السابق يتضح أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين اتجاهات المستويات الإدارية نحو دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري، حيث أشارت نتيجة اختبار (ف) إلى أن الفروق بين المجموعات الثلاثة (المستوى الإداري) غير معنوية وليست ذات دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٥). وبناء على ما سبق فإنه يتم رفض الفرض الثاني الذي ينص على أنه "توجد فروق معنوية في اتجاهات مفردات عينة البحث نحو دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري يرجع إلى العوامل الديموجرافية (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري)". أي أنه لا يوجد اختلاف في اتجاهات مفردات عينة البحث نحو دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري يرجع إلى العوامل الديموجرافية. ويُفسر الباحث ذلك بأهمية الدور الذي تلعبه حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري للعاملين أيًا كان نوعهم أو مستوى خبرتهم أو مؤهلهم العلمي أو مستواهم الإداري، لذلك ينبغي على وزارة التنمية المحلية المصرية تقديم المزيد من الدعم والإهتمام بمعايير حوكمة الموارد البشرية لما لها من دور كبير في الحد من ممارسات الفساد الإداري.

١٠. النتائج والتوصيات:

١٠/١٠. النتائج:

١٠/١٠/١٠. نتائج متعلقة بحوكمة الموارد البشرية:

- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مفردات عينة البحث أن ممارسات حوكمة الموارد البشرية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة) بوزارة التنمية المحلية المصرية متوسطة وتحتاج إلى مزيد من الدعم والاهتمام، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة (Istikomah & Kartiwi, 2023)، (Al-Taie et al., 2023)، (Mahmud, 2022)، (علي، ٢٠٢٢)، (عبد ربه، ٢٠٢٢)، (Cardoni et al., 2020)، (مرسال، ٢٠٢٠).

• وأيضا توصلت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مفردات عينة البحث إلى أن بُعد المساءلة يأتي في الترتيب الأول من حيث التأثير على الفساد الإداري، يليه بُعد الشفافية، ثم بُعد المشاركة، وأخيراً بُعد العدالة.
٢/١/١٠. نتائج متعلقة بالفساد الإداري:

• أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مفردات عينة البحث أن الفساد الإداري للعاملين بوزارة التنمية المحلية المصرية ينتج من أبعاد (التسيب والإهمال الوظيفي، وإستغلال النفوذ الوظيفي، والإخلال بأنظمة وأخلاقيات العمل، والوساطة والمحسوبية)، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة (Aboud et al., 2023)، (Al-Taie et al., 2023)، (Saleh & Turki, 2022)، (Mahmud, 2022)، (حمودة، ٢٠٢٢)، (عبد ربه، ٢٠٢٢)، (Cardoni et al., 2020)، (إبراهيم، ٢٠٢١).

• وأيضا توصلت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مفردات عينة البحث إلى أن بُعد الإخلال بأنظمة وأخلاقيات العمل يأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (٢.٩٩)، ثم في المرتبة الثانية بُعد إستغلال النفوذ الوظيفي بمتوسط حسابي (٢.٨٧)، ثم في المرتبة الثالثة بُعد الوساطة والمحسوبية بمتوسط حسابي (٢.٨٥)، وأخيراً بعد التسيب والإهمال الوظيفي بمتوسط حسابي (٢.٨٣).

٣/١/١٠. نتائج متعلقة باختبار الفروض:

الجدول التالي رقم (٢٦) يوضح نتائج إختبار فروض البحث:

جدول رقم (٢٦): نتائج إختبار فروض البحث

النتيجة	الفرض	
قبول الفرض ورفض البديل	توجد علاقة معنوية بين حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري للعاملين بوزارة التنمية المحلية المصرية.	الأول
رفض الفرض وقبول البديل	توجد فروق معنوية في اتجاهات مفردات عينة البحث نحو دور حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري يرجع إلى العوامل الديموجرافية (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري).	الثاني

* المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج اختبار صحة الفروض.

٢/١٠. التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة أمكن للباحث من تقديم التوصيات التالية:

١/٢/١٠. توصيات عامة:

تبني الباحث فكرة تقديم توصية وحيدة فقط لتكون مُرتبطة بشكل كبير بموضوع البحث، وحتى لا تكون مجرد توصيات نظرية ما يجعل الاستفادة منها تتم في أضيق الحدود لعدم فعالية محتواها، وكذلك حيث أن الهدف الرئيسي وراء تقديم البحث هو إبراز دور حوكمة الموارد البشرية نحو الحد من الفساد الإداري للعاملين بالقطاعات والإدارات التابعة لديوان عام وزارة التنمية المحلية المصرية بمحافظة القاهرة لتحقيق أقصى إستفادة مُمكنة وراء تطبيقها.

ويُمكن سرد التوصية الخاصة بالبحث على الصورة التالية: «ضرورة تطبيق قطاعات وإدارات ديوان عام وزارة التنمية المحلية بمحافظة القاهرة لمبادئ ومعايير حوكمة الموارد البشرية كأحد الأساليب الإدارية التي تُساهم في الحد من الفساد الإداري للعاملين على إختلاف درجاتهم الوظيفية، بما ينعكس على الإرتقاء بمستوي الخدمات المُقدمة وتحقيق رضا المُستفيدين من الخدمات»، ويتم عرض تلك التوصية في صورة مجموعة من خطط العمل (Action Plans) التنفيذية وفق الأبعاد المُحددة سابقاً من قبل الباحث إستناداً لدراسات سابقة، والتي يُمكن من خلالها الإستفادة من تطبيق مبادئ ومعايير حوكمة الموارد البشرية على مُختلف الوظائف بما يعمل على الحد من الفساد الإداري.

ملاحظات على خطط العمل:

- تُركز كل خطة بشكل رئيسي على إبراز الأبعاد الأساسية لكل من مبادئ ومعايير حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري، حيث تم الاستقرار على تلك الأبعاد من خلال الدراسات السابقة.
- تنقسم كل خطة عمل إلى ستة أقسام رئيسية هي: هدف رئيسي، أنشطة فرعية مُرتبطة بالهدف الرئيسي، تحديد المسؤولية عن التنفيذ، تحديد التكاليف التقديرية، تحديد مدة التنفيذ التقديرية بالأشهر، قياس النجاح من خلال مؤشرات الأداء الأساسية.

- في الجزء الخاص بتقدير مدة التنفيذ والتكلفة لكل خطة عمل تجدر الإشارة إلي أن تلك الأزمنة والتكاليف ما هي إلا أزمنة وتكاليف تقديرية تختلف باختلاف القطاع والإدارة التابعة لوزارة التنمية المحلية، وتم الإستقرار عليها في ضوء الدراسات السابقة، ويُمكن للقطاع أو الإدارة الإسترشاد بالخُطط المُقترحة مع إجراء أي تعديلات عليها بما يتفق مع سياسة الإدارة وإجراءات العمل والميزانية المُعدة سلفًا بما يُدعم تطبيق مبادئ ومعايير حوكمة الموارد البشرية في سبيل تقليل الحد من الفساد الإداري للعاملين، ويوضح جدولي رقم (٢٧) و(٢٨) التاليين توصية البحث في شكل خُطط عمل علي النحو التالي.

جدول رقم (٢٧): توصيات البحث والمسئول عن تنفيذها وآليات تنفيذها

الهدف	الأنشطة	المسئول عن التنفيذ	التكلفة التقديرية	مدة التنفيذ التقديرية	مؤشرات النجاح
العمل علي تطبيق معايير حوكمة الموارد البشرية بكافة القطاعات والإدارات بـديوان عام وزارة التنمية المحلية لكافة الموظفين العاملين علي إختلاف درجاتهم الوظيفية.	- إطلاع الموظفين علي كافة المعلومات والقرارات. - تطبيق إجراءات واضحة والإدارة بالمكاشفة. - تفعيل لجان للتنقيح والرقابة. - التدرج في العقوبات المطبقة.	- الإدارة العليا. - رؤساء القطاعات والإدارات. - لجنة إدارة شئون حوكمة الموارد البشرية التابعة لوزارة التنمية المحلية بكل قطاع وإدارة. - فريق الخبراء والإستشاريين.	تقدر التكلفة التقديرية من وجهة نظر الباحث في حدود ٧٥٠ ألف جنيه كحد أدني و ٣ مليون جنيه كحد أقصى مع تخصيص نسبة مئوية محددة لكل هدف، مع إمكانية التعديل وفقًا للمستجدات.	تقدر مدة التنفيذ للخطة من وجهة نظر الباحث في حدود ٣ شهور علي أن يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في خلال دورة الـ ٣ شهور اللاحقة كي تكون مدة التنفيذ ربع سنوية.	- عدد القواعد والأوصاف الوظيفية المطبقة فعليًا. - أرقام الميزانية المخصصة لكل نشاط مقارنة بسنوات سابقة. - أعداد التقارير والبيانات المنشورة.
العمل علي تطبيق معايير حوكمة الموارد البشرية بكافة القطاعات والإدارات بـديوان عام وزارة التنمية المحلية لكافة الموظفين العاملين علي إختلاف درجاتهم الوظيفية.	- تفعيل مبدأ تكافؤ الفرص في التدريب والترقية. - تطبيق مفاهيم تخطيط المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب. - مشاركة العاملين في وضع القواعد ورسم السياسات.	- الإدارة العليا. - رؤساء القطاعات والإدارات. - لجنة إدارة شئون حوكمة الموارد البشرية التابعة لوزارة التنمية المحلية بكل قطاع وإدارة. - فريق الخبراء والإستشاريين.	تقدر التكلفة التقديرية من وجهة نظر الباحث في حدود ٧٥٠ ألف جنيه كحد أدني و ٣ مليون جنيه كحد أقصى مع تخصيص نسبة مئوية محددة لكل هدف، مع إمكانية التعديل وفقًا للمستجدات.	تقدر مدة التنفيذ للخطة من وجهة نظر الباحث في حدود ٣ شهور علي أن يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في خلال دورة الـ ٣ شهور اللاحقة كي تكون مدة التنفيذ ربع سنوية.	- وجود هيكل تنظيمي مرن للإتصالات. - تطبيق سياسة الباب المقطوح. - أعداد الإجتماعات للقرارات. - مؤشرات الجدارة للترقية والتدريب: (معارف، مهارات، إتجاهات).

العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري بالتطبيق على وزارة التنمية المحلية المصرية

د/ محمد رمضان محمد محمد الرحمن

المعمل علي الحد من الفساد الإداري للعاملين بالقطاعات والإدارات التابعة لديوان عام وزارة التنمية المحلية المصرية علي إختلاف تخصصاتهم ودرجاتهم الوظيفية.	- تطبيق قواعد ولوائح لمنع التسبب والإهمال الوظيفي. - الإستفادة من تطبيقات التحول الرقمي لتقديم الخدمات المحلية. - إستخدام الأجهزة والمعدات في خدمة العملاء.	- الإدارة العليا - رؤساء القطاعات والإدارات. - لجنة إدارة شئون حوكمة الموارد البشرية التابعة لوزارة التنمية المحلية بكل قطاع وإدارة. - فريق الخبراء والإستشاريين.	تقدر التكلفة التقديرية من وجهة نظر الباحث في حدود ٧٥٠ ألف جنيه كحد أدني و ٣ مليون جنيه كحد أقصى مع تخصيص نسبة مئوية محددة لكل هدف، مع إمكانية التعديل وفقاً للمستجدات.	تقدر مدة التنفيذ للخطة من وجهة نظر الباحث في حدود ٣ شهور علي أن يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في خلال دورة الـ ٣ شهور اللاحقة كي تكون مدة التنفيذ ربع سنوية.	- مؤشرات الدوران والغياب والتأخر عن العمل. - مؤشرات كفاءة الأداء وفق معايير كالدقة والسرعة والمرونة والإبتكار والتكلفة. - معدلات شكواي العملاء.
المعمل علي الحد من الفساد الإداري للعاملين بالقطاعات والإدارات التابعة لديوان عام وزارة التنمية المحلية المصرية علي إختلاف تخصصاتهم ودرجاتهم الوظيفية.	- مراعاة مصالح المستفيدين وفق نظم وأخلاقيات العمل. - الالتزام بساعات العمل وتطبيقات العمل عن بُعد. - المساواة في منح العطافات والمناقصات.	- الإدارة العليا - رؤساء القطاعات والإدارات. - لجنة إدارة شئون حوكمة الموارد البشرية التابعة لوزارة التنمية المحلية بكل قطاع وإدارة. - فريق الخبراء والإستشاريين.	تقدر التكلفة التقديرية من وجهة نظر الباحث في حدود ٧٥٠ ألف جنيه كحد أدني و ٣ مليون جنيه كحد أقصى مع تخصيص نسبة مئوية محددة لكل هدف، مع إمكانية التعديل وفقاً للمستجدات.	تقدر مدة التنفيذ للخطة من وجهة نظر الباحث في حدود ٣ شهور علي أن يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في خلال دورة الـ ٣ شهور اللاحقة كي تكون مدة التنفيذ ربع سنوية.	- مدونة الأخلاق المطبقة. - عدد ساعات العمل إلي الخدمات المقدمة. - وأعداد الشكاوي والمقترحات. - أعداد البرامج التدريبية ونسب الترقية.

* المصدر: من إعداد الباحث.

جدول رقم (٢٨): خطة عمل لتنفيذ توصية تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية

المسئول عن التنفيذ	الإطار الزمني (الوحدة بالشهور)										المهمة	م.		
	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣			٢	١
الإدارة العليا													تشكيل لجنة لتطوير نظام حوكمة الموارد البشرية.	١
الإدارة العليا													توضيح الأدوار والمسئوليات لكافة الأعضاء باللجنة.	٢
لجنة تطوير نظام الحوكمة													رصد كافة المبررات الداعمة لتبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية للحد من الفساد الإداري	٣
لجنة تطوير نظام الحوكمة													تعريف المديرين بأهمية الحد من الفساد الإداري، في ضوء مبادئ حوكمة الموارد البشرية، وعرض مبررات التبني عليهم.	٤

العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري بالتطبيق على وزارة التنمية المحلية المصرية

د/ محمد رمضان محمد محمد الرحمن

لجنة تطوير نظام الحوكمة																			بيان فوائد تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية للحد من الفساد الإداري للموظفين.	٥
لجنة تطوير نظام الحوكمة																			عقد ورش عمل عن نظام العمل الجديد، وكيفية تطبيقه في ضوء مؤشرات أداء قياسية مُتعارف عليها.	٦
لجنة تطوير نظام الحوكمة																			التأكد من توافر المقومات اللازمة لتطبيق الحوكمة، وتخصيص موارد مناسبة.	٧
لجنة تطوير نظام الحوكمة																			حصر وتحديد مجالات حوكمة الموارد البشرية لكافة الوظائف بالقطاع أو الإدارة.	٨
فريق جمع وتحليل البيانات																			جمع البيانات وتحليلها في ضوء مؤشرات: الأداء، التكلفة، المرونة، الابتكار.	٩
لجنة تطوير نظام الحوكمة																			تعديل وتطوير وتحديد التصميم المبدئي لنظام الحوكمة.	١٠
فريق الخبراء																			مراجعة نظام حوكمة الموارد البشرية الجديد مع رؤساء الأقسام قبل تعديله وتطبيقه.	١١
لجنة تطوير نظام الحوكمة																			التعديل والتطوير، وتحديد التصميم النهائي للنظام.	١٢
الإدارة العليا																			إعتماد التصميم الجديد، وبداية العمل به ومتابعته.	١٣

* المصدر: من إعداد الباحث.

٢/٢/١٠. توصيات لبحوث مستقبلية:

- عمل دراسات متخصصة يتم تناول مبادئ حوكمة الموارد البشرية بشكل موسع علي أكثر من قطاع بما يُحقق الاستفادة من ذلك المفهوم الإداري.

- عمل دراسات خاصة ببحث العلاقة لكل من: الفساد الإداري، الاستقرار الوظيفي، الولاء التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية، تخطيط المسار الوظيفي، تخطيط التعاقب، نظم معلومات إدارة الموارد البشرية، إدارة المعرفة... وغيرها من المفاهيم الإدارية الحديثة بشكل يُدعم تحسين مستوى المُنتجات والخدمات المُقدمة للعملاء.
- عمل دراسات خاصة ببحث اتجاهات ورضا العملاء عن مُستوي تعامل فريق العاملين معهم، وربطها بمعايير حوكمة الموارد البشرية، للعمل على تحقيق مطالب العملاء من ناحية والارتقاء بمستوى الخدمات المُقدمة لهم من ناحية أخرى عبر فريق مُتطور ومُتخصص لديه إنتماء للمنظمة.
- عمل دراسات مُقارنة للبحث حول اختلاف مُستوي الخدمات في المنظمات الخاصة عنه في المنظمات الحكومية والقطاع العام، وإمكانية ربط ذلك بمعايير حوكمة الموارد البشرية، والحد من الفساد الإداري للعاملين.

١.١. المراجع:

١/١١. المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد عادل. (٢٠٢١). قياس أثر القيم الأخلاقية على الحد من الفساد المالي والإداري: دراسة تطبيقية على العاملين بمصنع طلخا للسماد، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- حمودة، إبراهيم محمد. (٢٠٢٢). تأثير استخدام الحكومة الإلكترونية على الفساد الإداري في مصر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
- عبد ربه، أميرة مصطفى. (٢٠٢٢). أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
- العجمي، أحمد محمد. (٢٠١٧). أثر تطبيق الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والأكاديمي بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي.
- علي، حسام قرني. (٢٠٢٢). مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين: دراسة ميدانية. معهد التخطيط القومي، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد الثلاثون، العدد الثالث، ص ٧٦-١١٢.

• مرسل، مني النيل مصطفى. (٢٠٢٠). دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة بالخرطوم، *المجلة العربية للتربية والعلوم والآداب، العدد الحادي عشر، ص ص. ١٩٥-٢١٩*.
٢/١١. المراجع الأجنبية:

- Abdullah, W. M. T. W., Daud, S., & Hanapiyah, Z. M. (2020). Human governance and Corruption Risk in Malaysia Public Sector. *Global Business & Management Research, 12(4), 721-731*.
- Aboud, Y. A. A., Abu, M. F., & Hussin, M. N. (2023). Applying of Islamic Economic Principals and Its Impact on Reducing Administrative Corruption in Libyan Islamic Banks. *Journal of Academic Research in Economics and Management and Sciences, 12(1), 169-187*.
- Al-Taie, M. A. H., Azizi, K., & Hosseini, P. D. S. A. (2023). The Role of Governance Mechanisms in Reducing Financial and Administrative Corruption. *International Journal of Applied Sciences (IJAS), 13(1), 784-791*.
- Cardoni, A., Kiseleva, E., & Lombardi, R. (2020). A sustainable governance model to prevent corporate corruption: Integrating anticorruption practices, corporate strategy and business processes. *Business Strategy and the Environment, 29(3), 1173-1185*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate data analysis*. Seventh Edition. Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey, United States.
- Istikomah, I., & Kartiwi, K. (2023). Influence Good Governance on Cooperative Performance in West Java. *The International Journal of Business Review, 5(2), 181-192*.
- Jacob, O. N., Josiah, H. F., & Solomon, A. T. (2021). Effects of corruption on public universities administration in Nigeria. *Emergent: Journal of Educational Discoveries and Lifelong Learning, 2(7), 1-14*.
- Mahmud, N. M. (2022). Corporate governance mechanisms, corporate anti-corruption policies, and corporate reputation in Malaysian public

listed companies. *Doctoral Dissertation, MARA Technological University, Malaysia.*

- Nawaz, T. (2019). Exploring the nexus between human capital, corporate governance and performance: Evidence from Islamic banks. *Journal of Business Ethics, 157, 567-587.*
- Park, C. H., & Kim, K. (2020). E-government as an anti-corruption tool: Panel data analysis across countries. *International Review of Administrative Sciences, 86(4), 691-707.*
- Previtali, P., & Cerchiello, P. (2023). Corporate governance and anti-corruption disclosure. Corporate Governance: *The International Journal of Business in Society, 3(2), 1-16.*
- Saleh, J. G., & Turki, A. (2022). The role of ethical leadership and its dimensions in combating administrative corruption in the Iraqi Ministry of Migration, Displacement and Trade. *Journal of Positive School Psychology, 5323-5342.*
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling, Third Edition.* John Wiley & Sons, Ltd., Publication, Oxford, United Kingdom.
- Tiwari, S. P. (2022). Organizational Competitiveness and Digital Governance Challenges. *Archives of Business Research, 10(3), 164-170.*
- Troisi, R., Nese, A., Blanco-Gregory, R., & Giovanniello, M. A. (2023). The Effects of Corruption and Innovation on Sustainability: A Firm-Level Analysis. *Sustainability, 15(3), 1-15.*
- Urinov, B., & Kenjaeva, U. (2023). Advanced Practices and Models of Corporate Governance. *Science and innovation, 2(A1), 5-12.*

٣/١١. مواقع إلكترونية تم الرجوع لها:

- موقع وزارة التنمية المحلية المصرية، <https://www.mld.gov.eg>، تاريخ آخر دخول ٢٠٢٣/٥/٢٨.
- مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، <https://www.idsc.gov.eg>، تاريخ آخر دخول ٢٠٢٣/٥/٢٨.

الملاحق

"قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين بوزارة التنمية المحلية المصرية"
السيد الفاضل / السيدة الفاضلة:

تحية طيبة وبعد،،،

الرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستقصاء بدقة وموضوعية، حيث أن نجاح هذا العمل يتوقف على مدى تعاونكم في الإجابة، مع خالص الإمتنان وبالغ التقدير لتجاوبكم وإسهامكم في إنجاز هذا البحث العلمي، علمًا بأن الإجابات التي يتم الحصول عليها لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستُعامل بمنتهى السرية.

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا

القسم الأول:- (البيانات الشخصية والوظيفية)

برجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة لحالتكم الشخصية والوظيفية:

النوع		
() ذكر	() أنثى	
عدد سنوات الخبرة		
() ١٠ سنوات فأقل	() أكثر من ١٠ سنوات حتى ٢٠ سنة	
() أكثر من ٢٠ سنة		
المؤهل العلمي		
() مؤهل متوسط أو فوق المتوسط	() مؤهل جامعي	() دراسات عليا
المستوى الإداري		
() إدارة تنفيذية	() إدارة وسطى	() إدارة عليا

القسم الثاني:- فيما يلي عددًا من العبارات التي تعكس حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري، الرجاء وضع علامة (√) في حقل الإجابة المناسبة لكل عبارة والذي يُعبر عن رأيك في السؤال المطروح بموضوعية ودقة.

م.	العبارة	موافق تمامًا	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
المتغير المستقل: حوكمة الموارد البشرية						
الشفافية						
١	تُطبق الوزارة مبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة بين العاملين بها علي إختلاف الأقسام والإدارات.					
٢	يتم إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالإطلاع علي كافة المعلومات والقرارات وعدم إخفاءها.					
٣	تتصف إجراءات العمل المطبقة بالوضوح وعدم الغموض أو الإدارة بطريقة الصندوق الأسود.					
٤	تُفصح الوزارة عن كافة التقارير والبيانات والإحصاءات الخاصة بالموارد البشرية وتُنشرها بصورة دورية.					
المساءلة						
٥	تتصف القواعد والواجبات وآليات العمل والأوصاف الوظيفية بالوضوح ووجود معايير يُحتكم إليها.					
٦	تُطبق الوزارة الآليات المناسبة من قوانين وأنظمة لمُحاسبة الشخص المُقصر أيًا كان موقعه الوظيفي.					

					٧	تُفعل الوزارة دور لجان التدقيق والرقابة الداخلية والخارجية علي الأقسام والإدارات.
					٨	تتسم العقوبات المُطبقة بالوزارة بالتدرُّج حسب طبيعة وأضرار المُخالفات المُرتكبة.
المُشاركة						
					٩	يتعاون جميع العاملين بالوزارة في وضع القواعد ورسم السياسات والتعليمات والإجراءات التي تُخص سير العمل.
					١٠	تتسم بيئة العمل بالوزارة بالمرونة والإتصال بين مُختلف الإدارات لتبادل الخبرات وإيجاد ثقافة تنظيمية مُشتركة.
					١١	يُشجع العاملين علي المُشاركة والإبتكار في العمل من خلال نُظُم للمكافآت والحوافز.
					١٢	تُطبق الوزارة أنظمة الإجتماعات الدورية وسياسة الباب المفتوح وصندوق الشكاوي والمُقترحات دعماً لمُشاركة العاملين.
العدالة						
					١٣	تعمل الوزارة علي المُساواة بين العاملين وإحترام حقوقهم وتقاسم المسؤوليات والأعمال بينهم بطريقة مُنصفة.
					١٤	تُفعل الوزارة مبدأ تكافؤ الفرص للتدريب والترقية بشكل عادل بين العاملين علي أساس الكفاءة والجدارة.
					١٥	تُطبق الوزارة مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب بشكل عادل لإعداد كوادر مُتميزة مُستقبلاً.
					١٦	توجد قواعد ولوائح تضمن تحقيق العدالة والإنصاف في قضايا الأجر العادل.

المتغير التابع: الفساد الإداري						
التسبب والإهمال الوظيفي						
					يستخدم العاملون أجهزة ومعدات العمل لحاجاتهم وأغراضهم الشخصية.	١٧
					يُخل العاملون بواجباتهم الوظيفية عبر التحايل على القوانين والأنظمة والتعليمات المطبقة.	١٨
					تُطبق الوزارة قواعد ولوائح لمنع التسبب والإهمال الوظيفي كالغياب والتأخر وإختلاق الأعذار... إلخ.	١٩
					تُستخدم مؤشرات لقياس كفاءة أداء العاملين بالوزارة لمنع أي تسبب أو إهمال وظيفي.	٢٠
إستغلال النفوذ الوظيفي						
					يستخدم العاملون سلطاتهم الوظيفية لتحقيق مكاسب خاصة بهم أو لمعارفهم وأصدقائهم.	٢١
					يقوم العاملون بتقديم المعلومات وتسهيل المعاملات التي تخدم المصالح الشخصية.	٢٢
					تستفيد الوزارة من التحول الرقمي لتسجيل الإجراءات ومنع إستغلال النفوذ الوظيفي.	٢٣
					تعمل الوزارة على تقليل الإنحرافات الوظيفية كالتصرف بالأموال العامة وتزييف السجلات.. إلخ.	٢٤
الإخلال بأنظمة وأخلاقيات العمل						
					يلتزم العاملون بالوزارة بالعمل في ضوء المدونة الأخلاقية المطبقة.	٢٥
					يُراعى العاملون بالوزارة حقوق المُستفيدين ومصالحهم بأمانة وفق نظم وأخلاقيات العمل.	٢٦

					يلتزم العاملون بنظام ساعات العمل الأساسية والإضافية مع استخدام تطبيقات العمل عن بُعد.	٢٧
					يُمكن للعاملين الإحتفاظ بمُستندات أو جمع تبرُّعات أو توزيع منشوات أو جمع توقيعات دون موافقة.	٢٨
الوساطة والمحسوبة						
					يتم المُساواة بين العاملين في فرص الاختيار والتعيين والتدريب والترقية الوظيفية والإستحقاقات.	٢٩
					يوجد تحيُّز ومُحابية لأفراد وجهات بعينها دون وجه حق في منح العطاءات والمُنقصات وكافة العمليات الأخرى.	٣٠
					يتم تقييم العاملين بناء على العلاقات والمصالح الشخصية دون إعتبارات الجدارة والمؤهلات وتكافؤ الفرص.	٣١
					تُتيح الوزارة للعاملين حق الإعتراض أو الاستئناف علي قرار مُعين مع تقديم أدلة ومُستندات لتقليل الوساطة والمحسوبة.	٣٢

خالص الشكر علي تعاون سيادتكم.